

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE DESENHO E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
MESTRADO EM DESIGN

MARINA SILVA SOARES LAVAREDA

MARCAS: avaliação da gestão do Design em microempresas

São Luís
2019

MARINA SILVA SOARES LAVAREDA

MARCAS: avaliação da gestão do Design em microempresas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Design da Universidade Federal do Maranhão, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Design. Área de concentração: Design de Produto; Linha de Pesquisa: Design – Informação e Comunicação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Lucia Alexandre de Oliveira Zandomeneghi

São Luís
2019

L396m

Lavareda, Marina Silva Soares

Marcas: avaliação da gestão do Design em microempresas / Marina Silva Soares Lavareda. – São Luís: [s.n.], 2019.

119f.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Lucia Alexandre de Oliveira Zandomeneghi
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Maranhão,
Programa de Pós-Graduação em Design, área de concentração: design de produto.

Bibliografia: f.104 - 109

Inclui apêndices e anexos

1. Design gráfico. 2. Imagem Corporativa. 3. Branding. 4. Identidade visual 5. SEBRAE. I. Zandomeneghi, Ana Lucia Alexandre de. II. Título.

CDU: 7.05

MARINA SILVA SOARES LAVAREDA

MARCAS: avaliação da gestão do Design em microempresas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Design da Universidade Federal do Maranhão, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Design. Área de concentração: Design de Produto; Linha de Pesquisa: Design – Informação e Comunicação.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Ana Lucia Alexandre de Oliveira Zandomeneghi (Orientadora)
Doutorado em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC

Prof. Dr. Wener Miranda Teixeira dos Santos (Avaliador do programa)
Doutorado em Engenharia Química
Universidade Federal de Campina Grande, UFCG

Prof.^a Dr.^a Raquel Gomes Noronha (Avaliadora do programa)
Doutorado em Ciências Sociais
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ

Prof. Dr. José Samuel de Miranda Melo Júnior (Avaliador externo)
Doutorado em Administração
Fundação Getúlio Vargas, FGV

“Tenho a impressão de ter sido uma criança brincando à beira-mar, divertindo-me em descobrir uma pedrinha mais lisa ou uma concha mais bonita que as outras, enquanto o imenso oceano da verdade continua misterioso diante de meus olhos”. (Isaac Newton)

AGRADECIMENTOS

Muito a agradecer. Quis muito este mestrado, e nunca pensei em desistir, mas, não foi fácil.

Sou filha, esposa, mãe de dois filhos pequenos, profissional de uma empresa que exige muito da minha dedicação, serva de Deus na Igreja Católica e uma eterna aprendiz, e todas essas funções me definem, demonstram tudo que sou.

Começo por Ele.

Agradeço à Deus com que tive e tenho diversas conversas em diversos momentos todos os dias. Ele está comigo incondicionalmente. À Ele devo tudo!

Agradeço aos meus pais que sempre incentivaram meus projetos e minha formação. Incentivo de diversas formas, físico e emocional. Com colo ou palavras. Gratidão!

Meu marido, pessoa incrível, destinada por Deus, melhor impossível! Falo com emoção, mas, provida por razão. Consciente de tudo o que é e representa para nossa família.

Meus filhos, Lucas e Pedro, que em meio à tantas ausências, sempre compreenderam que era importante para mim, e, por vezes, os papéis até se invertiam, quando me pediam para eu ir estudar e terminar logo para que nossos momentos de lazer voltassem a acontecer da mesma forma que antes. Dentro de suas incompreensões, foram sábios.

Agradeço às minhas irmãs, Lívia e Nathália, ao meu cunhado, Ribamar, e minhas sobrinhas Ana Luíza e Ana Clara, grandes torcedores, conselheiros, amigos nas horas mais certas.

Agradeço imensamente ao SEBRAE, por sua missão que é nobre e por promover evolução por meio do conhecimento, não só aos seus clientes, mas, também, aos seus funcionários. E a todos os amigos que ali estão. Somos motivados constantemente a apreender o que há de mais novo no ramo da educação empreendedora e naquilo que nos faça crescer em conhecimento. A motivação esteve presente por meio dos colegas nos mais diversos momentos.

Às empresas que me receberam para estudo de caso, por me permitirem imergir nas suas histórias de empreendedorismo, gestão e design. Obrigada pelo acolhimento.

Ao corpo docente da UFMA por todo conhecimento acadêmico, experiência, incentivo e, principalmente, por aqueles que ensinam pelo exemplo.

Por fim, não posso deixar de agradecer aos amigos da igreja por toda torcida, compreensão em alguns momentos de ausência e oração para que tudo desse certo no final. E deu!

“Provavelmente aquelas coisas tinham nomes. O menino mais novo interrogou-o com os olhos. Sim, com certeza as preciosidades que se exibiam nos altares da igreja e nas prateleiras das lojas tinham nomes [...]. Admirados e medrosos, falavam baixo para não desencadear as forças estranhas que elas por ventura encerrassem.” (Graciliano Ramos, Vidas Secas, p.123).

RESUMO

Este estudo buscou analisar como é praticada a gestão do design gráfico relacionado à marca e aplicação desta na identidade visual de microempresas, dada à importância deste grupo e sua representatividade no vasto campo das empresas formalmente constituídas. O proprietário deste perfil de empresa, possui peculiaridades que os definem como aquele empreendedor que coloca todas as suas economias em um empreendimento que lhe exige dedicação integral. Para estes empresários, resolver problemas e atender clientes e fornecedores é a rotina diária, deixando em segundo plano, ações de planejamento, pensamento estratégico, inovação, gestão da marca institucional e de sua representatividade no mercado a qual está inserida. Por meio de estudo de caso, fora pesquisada uma empresa na cidade de São Luís que promove soluções em design, além de duas microempresas que buscaram apoio no SEBRAE no Maranhão para desenvolvimento de uma marca institucional. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com análise comparativa por procedimentos qualitativos. Observou-se a real necessidade de aprimoramento da gestão do design neste perfil de empresas e o olhar dos profissionais de design para que seus clientes alcancem os resultados almejados quando buscam por projetos profissionais no que compete à imagem de suas empresas.

Palavras-chave: Imagem Corporativa. Design Gráfico. Identidade Visual. Branding. Gestão da Marca.

ABSTRACT

This study sought to analyze how the graphic design associated to the brand and the uses of the visual identity of microenterprises is done, given the importance of this group and its representativeness in the field of formally constituted companies. Part of company profile, has peculiarities that define as that entrepreneur who present all their savings in an enterprise that is the integral dedication. For these businesses, solving problems and customers and suppliers is a daily routine, leaving in the background, actions of planning, strategic thinking, innovation, management of the institutional brand and its representativeness in the market. Through a case study, a forum researched a survey on companies in the city of São Luis that promote design solutions, as well as two microenterprises seeking support at SEBRAE in Maranhão to develop an institutional brand. It is an exploratory research, with comparative analysis by qualitative procedures. Observe if a project of development of business projects is present in the profile of the companies and the aspect of the professionals of design is not compatible with the image of its companies.

Keywords: Corporate Image. Graphic design. Visual identity. Branding. Brand Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Design como vantagem competitiva ou competência central	44
Quadro 02: Estrutura do percurso metodológico	60
Quadro 03: Mapa de Empatia de microempresários	73
Quadro 04: Manual da marca e aplicações da Identidade visual da Empresa A	74
Quadro 05: Uso da marca pela Empresa A	75
Quadro 06: Manual da marca e aplicações da Identidade visual da Empresa B	76
Quadro 07: Uso da marca pela Empresa A	77
Quadro 08: Mapa de empatia do principal gestor da Empresa B	80
Quadro 09: Modelagem de negócios da Empresa A	83
Quadro 10: SWOT da empresa A	84
Quadro 11: Mapa de empatia da proprietária da Empresa B	86
Quadro 12: Modelagem de negócios da Empresa B	88
Quadro 13: SWOT da empresa B	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Problema da pesquisa	23
Figura 02: Etapas metodológicas da pesquisa	26
Figura 03: Design – conexão entre o subjetivo e o objetivo	32
Figura 04: Mapa Mental de Gestão de Design	45
Figura 05: Modelo de Negócios Canvas	50
Figura 06: Mapa mental do roteiro da entrevista	62
Figura 07: Modelo de Mapa de Empatia	63
Figura 08: Matriz Swot	65
Figura 09: Processo de criação da Empresa de Design	68
Figura 10: Oficina de <i>Design Thinking</i> aplicada com técnicos do SEBRAE/MA	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

EPP – Empresa de Pequeno Porte

FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (Ferramenta de análise de cenário)

FVA – Fundo Verde Amarelo

GdE – Grande Empresa

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

LC – Lei Complementar

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MdE – Média Empresa

ME – Microempresa

MEI – Microempreendedor Individual

MPE – Micro e Pequena Empresa

PBD – Programa Brasileiro de Design

PNAD – Pesquisa Nacional de Amostra Domiciliar

ProTeM – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

SRF – Secretaria da Receita Federal

SWOT – *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.3	OBJETIVOS	21
1.3.1	Geral	21
1.3.2	Específicos	22
1.4	JUSTIFICATIVA	22
1.5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
1.6	VISÃO GERAL DO MÉTODO	24
1.7	ESTRUTURA DO DOCUMENTO	27
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
2.1	MARCA COMO TRADUÇÃO VISUAL DA PERSONALIDADE DA EMPRESA	28
2.1.1	Semiótica da Marca e esta como cultura material e imaterial	29
2.2	DESIGN ESTRATÉGICO	32
2.2.1	Gestão do Design	40
2.2.2	Posicionamento de Mercado e Gestão da Marca	47
2.3	RELAÇÕES DE CONSUMO	50
3	MÉTODOS E TÉCNICAS	58
3.1	OBJETO DE ESTUDO	58
3.1.1	Caracterização da Pesquisa	58
3.2	CARACTERIZAÇÃO PÚBLICO E AMOSTRAGEM	58
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	60
3.3.1	Entrevistas semiestruturadas	61
3.3.2	Mapa de Empatia / Persona	62
3.3.3	Matriz SWOT (FOFA)	63
3.3.4	Modelagem do negócio por meio do método CANVAS	65
3.4	ESTUDO DE CAMPO	65
3.4.1	Com Designers	65
3.4.2	Com Empresários de Microempresas	72
4	ANÁLISE E RESULTADOS	94
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS DA PESQUISA	101
	REFERÊNCIAS	104

APÊNDICES	110
ANEXOS	113

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com dados da pesquisa GEM (2016) encomendada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 36% dos brasileiros entre 18 e 64 anos tem um negócio ou estão envolvidos na criação de um. O GEM é uma organização da sociedade civil de interesse público. A pesquisa GEM é produzida pela equipe do IBQP com o apoio do SEBRAE e objetiva contribuir para o desenvolvimento da sociedade, da economia e das políticas públicas no Brasil.

Aponta ainda que a motivação dos empreendedores iniciais pode ocorrer pela necessidade ou oportunidade. Os empreendedores por necessidade decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego, propondo-se criar um negócio que gere rendimentos, visando basicamente a sua subsistência e de seus familiares. No que concerne aos empreendedores por oportunidade, o GEM define-os como capazes de identificarem uma chance de negócio ou um nicho de mercado, empreendendo mesmo possuindo alternativas concorrentes de emprego e renda.

De acordo com dados do SEBRAE (2017), mais de 95% das empresas formalmente constituídas no Brasil – este dado sofre mínimas variações ano a ano – são micro e pequenas empresas, as chamadas MPE's. E, segundo Toigo (2003), o pequeno empresário, como regra, é aquele empreendedor que coloca todas as suas economias em um empreendimento que lhe exige dedicação integral, e lhe rouba as possíveis horas de lazer com a família, em troca de uma perspectiva de estabilidade e de liberdade no horário para o trabalho, que muitas vezes não se concretiza.

Conforme outros dados do SEBRAE (2016), quase 50% destas empresas fecham suas portas com menos de dois anos de atividade, o que é um alto índice e de grande impacto para aqueles que estão envolvidos neste processo, como o dono do negócio, sócios, familiares, colaboradores, dentre outros mais indiretamente.

Ou seja, a grande maioria das empresas formalmente constituídas, aquelas que verdadeiramente movimentam a economia nacional, são os

considerados pequenos negócios, porém, a longevidade deles tende a ser curta por diversos fatores. Os sonhos e anseios deste empreendedor podem vir a afetar sua vida profissional e pessoal e este deve estar atento a todos os fatores que norteiam seu negócio a fim de evitar uma possível falência do mesmo.

Para o SEBRAE (2017), os pequenos negócios são empreendimentos com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões – a partir de 2018, regularizados perante o poder público através do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ ou outros registros oficiais. Esse público é classificado também pelo critério de porte (Microempresa – ME, Empresa de Pequeno Porte – EPP e Microempreendedor Individual – MEI), que utiliza como referência definições da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa - Lei Complementar 123/2006.

Outro Relatório do SEBRAE (2016) nos traz dados atualizados sobre este tema, com o objetivo de identificar a taxa de sobrevivência/mortalidade das empresas com até dois anos de atividade no Brasil. Nos estudos anteriores, publicados em 2011 e 2013, o trabalho baseou-se exclusivamente no processamento e na análise das bases de dados disponibilizadas pela Secretaria da Receita Federal (SRF).

Neste estudo, em paralelo ao processamento das bases citadas, foi realizada também uma pesquisa com 2.006 empresas, ativas e inativas, com o objetivo de identificar os fatores determinantes da sobrevivência/mortalidade desses empreendimentos, onde se concluiu que a taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos subiu de 54%, nas empresas nascidas em 2008, para 76% nas empresas nascidas em 2012.

Toigo em 2003, objetivava aprofundar estudos que pudessem orientar os empresários de pequenas empresas no sentido de se organizarem usufruindo as vantagens oferecidas pela legislação. Apontou que as grandes organizações concorrem com os pequenos em condições francamente favoráveis de capital próprio, condições de financiamentos, tecnologia desenvolvida e abrangência de mercado.

Estão aí as principais diferenças entre os grandes e os pequenos. Por isso são proferidas algumas benesses governamentais para as pequenas empresas em termos não só de legislação, mas de tributos e simplificação de processos. Alguns destes benefícios serão conhecidos a seguir e o porquê de sua necessidade para este perfil de empresários.

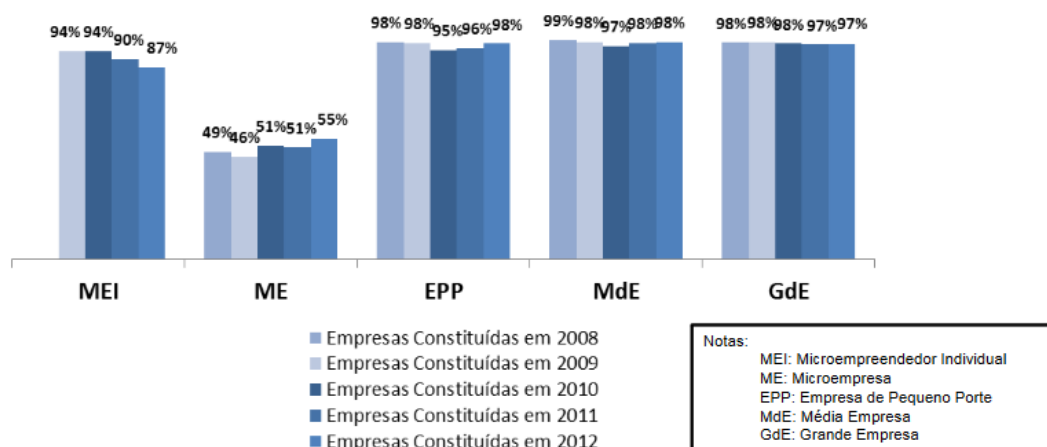
É importante frisar que as empresas criadas no período entre 2008 e 2012 beneficiaram-se de uma série de aspectos positivos, o que ajuda a explicar o aumento da taxa de sobrevivência das empresas neste período. (Relatório Sobrevivência das Empresas no Brasil - SEBRAE, 2016).

- A. Implantação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (MPE): Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 que prevê diversos tratamentos diferenciados e favoráveis às MPE, no tocante à inscrição/baixa, ao regime de impostos (criação do Simples Nacional), às compras governamentais, ao regime simplificado de exportação, à redução de obrigações trabalhistas acessórias, à fiscalização orientadora, à previsão da necessidade de implantação da Lei Geral das MPE no âmbito dos municípios etc.;
- B. Implantação e ampliação do Simples Nacional: um dos principais itens previstos na Lei Geral das MPE, o Simples Nacional foi instituído a partir de julho de 2007, prevê tratamento tributário simplificado e favorável, por meio do pagamento de oito impostos e contribuições em uma única guia de recolhimento, com uma carga tributária mais baixa para a maioria das atividades, quando comparado aos demais regimes de impostos.
- C. Criação da figura do Microempreendedor Individual (MEI): Lei Complementar nº 128/2008, que criou a figura do MEI, permitindo o início da formalização dos negócios informais e estimulando a criação de novos empreendimentos nas faixas de faturamento mais baixas, a baixo custo de registro e sem burocracia. Entre as vantagens oferecidas por esta lei está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais. Para fins de entendimento, o MEI é o padeiro, a manicure, o ambulante que com esta legislação puderam se regularizar.

Particularmente, no caso da criação da figura do MEI, resultou um dos fenômenos mais fortes de transformação do perfil dos pequenos negócios já ocorridos no país. Especificamente entre 2008 e 2014, o número de MEI passou

de zero para 4,6 milhões (e chegou a 6,1 milhões em julho de 2016). Esse foi o principal fator que levou ao aumento da taxa média de sobrevivência das empresas no período aqui analisado. (Relatório Sobrevivência das Empresas no Brasil - SEBRAE, 2016).

Gráfico 01 - Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos, por porte.



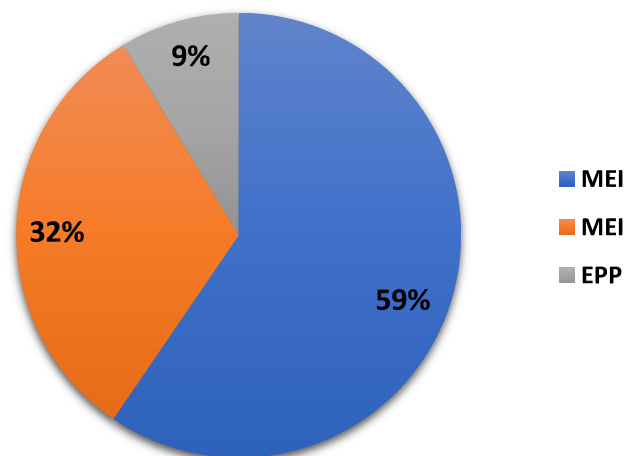
Fonte: Relatório do SEBRAE: Sobrevivência das Empresas no Brasil (2016).

O gráfico aponta que o registro oficial de MEI teve início em 2009, razão pela qual a taxa de sobrevivência para o MEI só é calculada a partir deste ano.

Sem considerar os MEIS, a sobrevivência das empresas de dois anos cai de 76% para 55% em 2012. Por este motivo buscou-se desconsiderar os MEIs desta pesquisa por terem a taxa próxima das médias e grandes e poucas burocracias e baixo peso dos impostos, tendo uma gestão bem mais simplificada.

Quanto às empresas de pequeno porte (EPP), conforme gráfico abaixo, representam 9% das empresas legalmente constituídas e suas taxas são muito próximas das médias e grandes empresas por serem de maior porte na categoria das MPE's, e, conseqüentemente, melhores estruturadas tendo maior musculatura na gestão.

Gráfico 02 - Distribuição dos pequenos negócios empresariais por porte em 2017



Fonte: Desenvolvido pela autora com base no Relatório O público do SEBRAE (2017)

Observa-se no gráfico acima que as microempresas, com 32% das empresas legalmente constituídas são a que melhor representam as empresas de pequeno porte, sendo a padaria do bairro, a mercearia da esquina, a farmácia, o salão de beleza, o pet shop, a loja de móveis planejados, o produtor de hortifrúti, a oficina mecânica e o restaurante, dentre tantos outros exemplos de empreendimentos que se constituem com o propósito de gerar renda de forma sustentável e competitiva.

Diante de tudo que fora explicado até então, são as microempresas que serão objeto de estudo desta pesquisa.

Será sempre uma contribuição de significativo valor, pesquisar as pequenas empresas, pelo que elas representam para o desenvolvimento econômico. Dos pequenos negócios, surgem perspectivas de novas tecnologias, de criação de novos empregos, de oportunidades para a produção e distribuição de novos produtos, de movimentação de riquezas e de satisfação de necessidades.

As micro e pequenas empresas possuem particularidades que são estudadas por instituições como o Governo federal, Receita federal, SEBRAE, IBGE dentre tantas outras. O SEBRAE usa bases de dados disponibilizadas pela Secretaria da Receita Federal (SRF) e pesquisas realizadas diretamente com diversos empresários atendidos nas mais diversas unidades federativas.

Traçando um perfil deste empreendedor com base na Pesquisa Nacional de Amostra Domiciliar (PNAD) do IBGE, de 2014, 24,9 milhões de indivíduos possuíam um negócio próprio, com ou sem registro, na indústria, no comércio, em serviços e na agropecuária. Os homens representavam 68% dos donos de negócios no Brasil contra 32% das mulheres. De um modo geral, 50% dos donos de negócios possuíam faixa etária entre 35 e 54 anos e apenas 12% tinham ensino superior completo. Um dado que chama atenção quanto a escolaridade é de que 44% possuíam estudos até o ensino fundamental incompleto.

Ainda com base na pesquisa do IBGE (2014), a renda média mensal girava em torno de 2 salários mínimos para 59% dos micro e pequenos empresários, onde apenas 13% ganhava mais de 5 salários mínimos.

Cezarino e Campomar (2006), reuniram dados do IBGE (2003) que atribuiu pesquisa sobre as principais características de gestão das MPE brasileiras e da pesquisa realizada por Leone (1999) que centralizou seu estudo sobre esta mesma temática alguns anos antes e as semelhanças encontradas são apontadas pelos autores conforme descrito a seguir, de forma a se construir uma imagem mais clara da caracterização da MPE brasileira:

- a) gestão informal: congruência de patrimônio pessoal e empresarial compromete a avaliação de desempenho, a formulação de estratégias e análise detalhada da situação financeira da empresa. Além disso, o alto grau de centralização na figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma. A presença de um número relativamente significativo de funcionários com laços familiares também dificulta a capacidade de racionalização de cargos, funções, salários e responsabilidades podendo até interferir nos comandos hierárquicos das empresas;
- b) baixa qualidade gerencial pode ser apontada como um desdobramento da gestão informal. Preservando uma gestão organizacional informal, são mínimas as chances de se obter uma qualidade gerencial razoável. Essa falta de qualidade se reflete na ausência de informações sobre processos, controles;

desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos. Outras dificuldades também podem ser incluídas neste item como contratação simplista de mão-de-obra, processo de terceirização pobre e desenvolvimento de inovações tecnológicas problemático.

- c) escassez de recursos demonstra uma diferença das MPE brasileiras e MPE de países desenvolvidos. Mesmo com um certo grau de baixa qualidade gerencial e gestão informal, as MPE nestes países gozam de financiamentos e crédito sem restrições apertadas. As MPE brasileiras são escassas em recursos e têm dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como privados. Aliado a isso, há alta sonegação de impostos e tributos comerciais.

Observa-se que o que falta para estes empresários terem sustentabilidade empresarial e competitiva é planejamento prévio à operação do negócio, estudo das possibilidades e potencialidades da sua região, análise de mercado frente ao negócio que desejam ter ou que já possuem e a gestão do negócio como um todo. Falta posicionamento! Falta gestão! Falta conhecimento!

Considera-se que muitos destes empresários estão focados no bom andamento do operacional das suas empresas no dia a dia, em vender e só vender. Planejamento, estratégia, pensar fora da caixa, inovação, são processos que acabam ficando para um segundo plano e muitas vezes não se concretizando. Entre o urgente e o importante, os empresários ficam em se ocupar com o que é urgente resolver, mesmo sabendo que é importante buscar conhecimentos, pensar o negócio, fazer planejamento.

Em um mercado cada vez mais exigente por parte dos consumidores, as empresas devem buscar seu diferencial competitivo e o design estratégico está diretamente relacionado com a competitividade e a inovação no campo das empresas, onde pode-se detalhar o design de ambiente para melhor estruturar o espaço físico da empresa; o design de serviço que pode estruturar melhorias de processos no atendimento aos clientes ou mesmo na solução de problemas internos da empresa; o design de produto, principalmente utilizado nas áreas

industriais ou mesmo artesanais; e, o design gráfico que se relaciona à imagem da empresa e toda sua identidade corporativa.

Todos estes caminhos do design devem ser embasados pelo posicionamento da empresa enquanto marca institucional. É o que endossa Magalhães (1997), apud Teixeira (2002) quando afirma que um mercado consumidor em fase de grande transformação de seus hábitos ou de estilo de vida, torna o ambiente extremamente favorável à utilização do design como resposta a estas mudanças.

Observa-se que o empresário deveria conhecer sua segmentação de clientes a quem se destina seu produto/serviço, saber se posicionar no mercado de forma estratégica, entender o perfil do seu consumidor, este, mais exigente pela vasta oferta que lhe é apresentada constantemente e cada vez mais de forma inovadora. O empresário que não se posiciona e não implanta inovações que o diferenciam no mercado, tendem a fechar suas portas e compor os dados estatísticos de mortalidade empresarial.

Discorrer sobre posicionamento de uma empresa, ou seja, gestão da marca de um negócio, é definir de forma estratégica a imagem da empresa, toda parte visual do design da marca, design de ambiente, design de serviços, canais de comunicação, atendimento ao cliente e estabelecimento da cultura da empresa. Tudo aquilo que está ligado com o contato e relacionamento entre cliente e empresa. Esta gestão de marca é também conhecida como *Branding*.

Vogel (2002) adverte que para que os gerentes de design possam integrar marca, inovação e valor, eles precisam, efetivamente, discutir as suas posições com a alta gerência da empresa, ou seja, o design deve buscar um posicionamento estratégico no quadro empresarial. Mas, esta definição se adequa mais para o perfil dos grandes negócios quando se fala em “gerentes de design” e “alta gerência da empresa”.

O que se observa é que o pequeno empresário luta dia a dia para pagar seus poucos colaboradores e manter sua empresa saudável financeiramente e que um profissional do design, quando do atendimento à uma pequena empresa, deve, ou deveria, dar tratamento diferenciado, personalizado, observando as particularidades deste tipo de empreendimento. Humanizar seus projetos e ter empatia por seus clientes. Entende-se que a compreensão dos projetos que são entregues para este perfil de empreendedor, é diferente da

percebida nas grandes corporações que, por vezes, possuem especialistas para este fim em seu quadro de colaboradores. Logo, a implementação dos projetos deixa a desejar, muitas vezes parados nas gavetas das empresas por um longo tempo.

Este é o foco das inquietações desta pesquisadora que busca analisar o entendimento dos empresários de pequenos negócios e o uso quanto aos trabalhos desenvolvidos por designers no que compete, especificamente, ao desenvolvimento de marcas institucionais por observar o não engajamento de algumas destas marcas no mercado a qual estão inseridas.

David Aaker (2015) defende a ideia revolucionária que mudou o marketing há mais de duas décadas, afirmando que as marcas são ativos estratégicos. As marcas são plataformas para o sucesso futuro e criam valor corrente para a organização. Assim, a construção de marcas é estratégica, muito diferente dos esforços táticos que estimulam as vendas.

Complemento o conceito acima com a afirmação de Rita Coelho (2014) que nos apresenta a palavra MARCA como sendo polissêmica uma vez que pode ser entendida como sinônimo de entidade e, por outro lado, temos a marca como forma, enquanto signo que funciona como a imagem desta entidade, ou seja, marca enquanto instituição ou marca enquanto signo gráfico.

Segundo Philip Kotler (2002), a marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes.

Para o INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial (2018), a marca é um sinal distintivo cujas funções principais são identificar a origem e distinguir produtos ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins de origem diversa. De acordo com a legislação brasileira, são passíveis de registro como marca todos os sinais distintivos visualmente perceptíveis, não compreendidos nas proibições legais, conforme disposto no art. 122 da Lei nº 9279/96 (Lei da Propriedade Industrial).

As definições de Kotler e do INPI se referem à marca enquanto símbolo, logo ou logotipo, como elemento principal da identidade visual de uma empresa, e é através dela que a empresa será diferenciada, independente do conceito gráfico em que esteja inserida.

Nesta dissertação, embora utilizemos estes dois conceitos em momentos distintos, o que se quer investigar compete, especificamente, ao campo da gestão do design no que se refere à marca enquanto símbolo gráfico, sua estratégia de criação e infiltração no mercado, desde o processo de criação até a gestão desta logo no mercado a qual está inserida, se é e como é executada pelo gestor da empresa de pequeno porte.

Diversos apoios são dispensados aos microempresários no campo da inovação sob as mais diversas instâncias e um destes apoios vem da principal instituição existente no Brasil de apoio à micro e pequena empresa, o SEBRAE. Através do Programa SEBRAETEC os empresários têm acesso aos desenvolvedores de soluções tecnológicas em sete áreas específicas, quais sejam: Design, Produtividade, Propriedade Intelectual, Qualidade, Inovação, Sustentabilidade e Serviços Digitais. Estas informações foram extraídas do sistema que operacionaliza este programa como um intermediador entre os profissionais de soluções tecnológicas e as empresas clientes do SEBRAE, denominado SGCTec. (SEBRAETEC, 2018)

De acordo com levantamento realizado neste sistema, mais de 90% das demandas oriundas dos pequenos negócios no campo da inovação estão direcionadas ao design de comunicação para desenvolvimento de marca, seja para abertura de uma empresa ou o redesign para se posicionar de forma mais estratégica no mercado.

Esta pesquisa apurou o que acontece a partir de então, de que forma acontece o uso destas marcas e como são geridas e aplicadas por estes gestores dos pequenos negócios, em meio à tantas atividades operacionais que lhes demandam boa parte de suas atenções.

Foi válido analisar o papel do profissional de design neste processo, sua forma de levantamento das informações necessárias para criação da marca, sua estratégia e a assessoria dispensada ao empresário cliente de forma orientativa para uso do projeto desenvolvido.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No campo pessoal de observação e experiências profissionais vividas pela pesquisadora, e o que tanto a inquieta, observa-se a não aplicabilidade correta da identidade visual elaborada por profissionais do design, por parte de microempresas, sobre o qual se questiona os seguintes pontos:

- Ou os designers não conhecem exatamente o perfil dos empresários de pequeno porte, talvez, faltando agregar serviços de assessoria quanto ao uso da marca;
- Ou, empresários de pequeno porte precisam de maior conhecimento do quanto a influência e uso de uma identidade visual corporativa, quando esta é aplicada de forma correta, pode tornar uma empresa mais competitiva.

Neste contexto, temos a seguinte questão de pesquisa: **Como acontece a gestão do design em microempresas, no que se refere, especificamente, à marca da instituição?**

Neste trabalho, Gestão de Design é entendida como o uso deliberado do design como ferramenta de gestão no planejamento, produção e promoção da marca, de modo a traduzir os objetivos estratégicos da empresa, seus produtos e serviços em diferenciais e melhorem o desempenho organizacional; por isso, termos com *branding* e *design thinking* serão explorados, entendendo que, conforme dito por Marc Gobé (2010, p. 11) “Design é mais do que o veículo pelo qual as marcas se expressam e se conectam com seus clientes. [...] Na melhor das hipóteses, o design é um reflexo do ecossistema humano.”.

Visando responder ao questionamento da pesquisa, apresenta-se os seguintes objetivos:

1.3 OBJETIVOS

Considerando o tema abordado para esta dissertação seus objetivos dividem-se em geral e específicos.

1.3.1 Geral

Analisar a gestão do design gráfico de marca praticada em microempresas.

1.3.2 Específicos

- Compreender os processos de quem faz design para pequenas empresas;
- Conhecer a percepção do microempresário sobre a gestão do design gráfico de marca e sua relevância para seu negócio;
- Identificar as lacunas e as oportunidades existentes quanto a gestão do design na pequena empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Diversos estudos são feitos na área do design, mas, devido à grande polarização da palavra design e estando a mesma ligada a diversos campos multidisciplinares, e ainda por não ser uma profissão legalmente regulamentada, muitos autores trazem suas definições, conforme seus conceitos e experiências particulares o que torna ainda mais complexo o entendimento de onde começa e onde termina o trabalho do designer. É o que Heskett (2008) defende, quando afirma que o design se amplia cada vez mais em novas habilitações sem nenhum tipo de especificação institucionalizada, sem organização ou conceito regulador, o que torna passível de uso indiscriminado.

Sobre as atribuições do design, Teixeira (2000) lembra que a abordagem das atividades dessa profissão abrange dimensões ergonômicas, tecnológicas, econômicas, estéticas, sociais, culturais, ecológicas e de marketing.

Neste estudo, achou-se pertinente aprofundar saberes desta profissão na vertente do design gráfico, especificamente, no desenvolvimento de marcas. Explorar conceitos que relacionem o prático desenvolvimento de uma marca institucional, com vistas a estabelecer contribuição científica para o exercício da profissão como, também, para a gestão do design. Faz-se preponderante ainda, analisar as relações de consumo que se modificam de forma vertiginosa a cada dia.

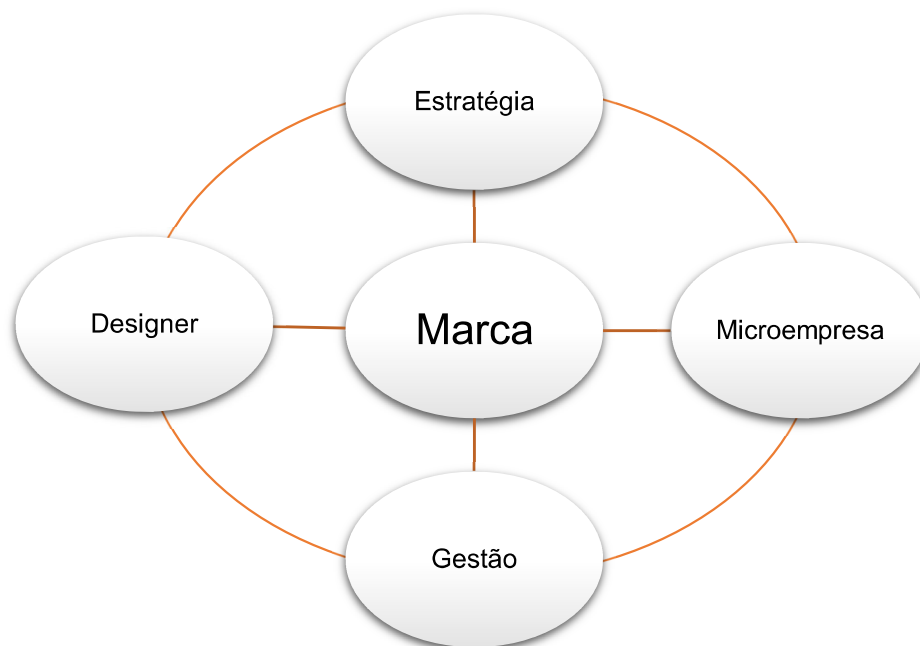
Para Soares (2002, apud Martins, 2004), a Gestão do Design (*design management*) pode ser descrita como a atividade macro das estratégias que designers (ou grupo interdisciplinares, com poder decisório em que o design esteja envolvido) estruturam para moldar um perfil da empresa com base nos produtos desenvolvidos e/ou na identidade visual que a representa.

No foco social deste estudo, está a relação pessoal entre o profissional do design que desenvolve marcas institucionais e seus clientes quando estes são empresários de pequeno porte, diante de todas as particularidades que este perfil de público possui. Faz-se importante entender qual o limite desta relação e a humanização intrínseca ou não a este contexto. E, ainda, compreender a visão de quem faz design e seu processo de criação, bem como, aprofundar conhecimento na figura gerencial da micro e pequena empresa.

Por atuar profissionalmente em meio às empresas que possuem estas características, observando suas necessidades e anseios nos diversos campos gerenciais, porém, centralizando o olhar quando da necessidade identificada de uma marca e identidade visual, é que se justifica, no campo pessoal, entender quais as lacunas e oportunidades que existem nestas relações que podem tornar o trabalho do designer mais efetivo e aplicável e a visão do empreendedor mais clara quanto ao uso da marca e identidade visual institucional.

No organograma abaixo, busca-se demonstrar visualmente os componentes relativos ao problema da pesquisa.

Figura 01 - Problema da pesquisa



Fonte: Desenvolvido pela autora com base na tese de Teixeira (2005).

1.5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com base no estudo bibliográfico preliminar e, considerando a delimitação do problema de pesquisa, a investigação por um referencial teórico busca reunir os conteúdos necessários para compreender as linhas centrais do estudo, conforme descrito a seguir:

- (1) Marca como tradução visual da personalidade da empresa: CONSOLO (2015), COELHO (2014), SANTAELLA E NÖTH (1998), PRESTES E FIGUEIREDO (2011);
- (2) Design estratégico: MANZINI (2002, 2008), WOLFF (2010), SANDERS E STAPPERS (2008), MARK E PERSON (2011), AAKER (2015);
- (3) Relações de consumo: MILLER (2007), SUDJIC (2010), PEREZ (2007), VIEIRA (2008).

Este aporte teórico será descrito no capítulo 2 deste documento.

1.6 VISÃO GERAL DO MÉTODO

Para atingir aos objetivos propostos, a pesquisa seguiu pelo método de estudo de caso e foi dividida em dois momentos com públicos distintos.

Em um primeiro momento, buscou-se estudar uma empresa do cadastro de prestadores de serviço do Programa SEBRAETEC do SEBRAE/MA, localizada em São Luís do Maranhão, habilitada na área de atuação em Design, e com atendimentos a microempresas realizados no ano de 2017. Optou-se por não identificar esta empresa nesta pesquisa, e aqui a denominaremos como a Empresa de Design.

Em um segundo momento, o estudo de caso centrou-se em empresas que buscaram desenvolver uma logo e uma identidade visual, ou seja, uma marca institucional de forma profissional através do Programa Sebraetec do SEBRAE no Maranhão, sendo microempresa conforme enquadramento de pessoas jurídicas por faturamento, com projetos contratados e entregues ainda no de 2017. Neste filtro, optou-se por duas empresas atendidas pela Empresa

de Design acima selecionada que identificou nestas empresas escolhidas, uma proposta de valor bem definida no ato de projeção das marcas.

Considerou-se o ano de 2017 por adequar o recebimento dos projetos finalizados, com um prazo mínimo de um ano, por considerar tempo suficiente de implementação das soluções propostas pela Empresa de Design.

As microempresas escolhidas também não serão identificadas, porém, com as características detalhadas a seguir:

- 1) Empresa A é de assessoria esportiva com foco em atendimento a moradores de condomínios residenciais e foi aberta no final do ano de 2017. O projeto de design foi entregue em setembro de 2017;
- 2) Empresa B é de mecânica automotiva em geral instalada em um bairro que é grande polo deste tipo de negócio, mas, com o diferencial de apresentar um ambiente mais limpo e confortável para seus clientes. Também foi aberta no final do ano de 2017.

Desenvolveu-se um relato dos estudos de caso acima listados que refletiu suas características a fim de se obter o melhor resultado neste levantamento e no intuito de descobrir o que aconteceu a partir do momento em que receberam o projeto do profissional de design, como utilizaram e se gerenciaram de alguma forma este processo de design em suas empresas.

Foi realizada pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas de forma individualizada com o objetivo de aprofundar saberes quanto a visão de quem faz design, no sentido de saber se este profissional busca conhecer o negócio, o produto, o mercado e o cliente do cliente antes de desenvolver soluções de imagem e identidade; e de proprietários de microempresas com a visão de saber o nível de entendimento destes quanto as peculiaridades da vida empresarial no enfoque da gestão do design.

Além destas entrevistas, foram feitas observações de campo, fotografias e áudios com o objetivo de traçar um perfil dos designers e das microempresas ante aos projetos desenvolvidos, no sentido de avaliar o entendimento de todos os envolvidos nestes processos.

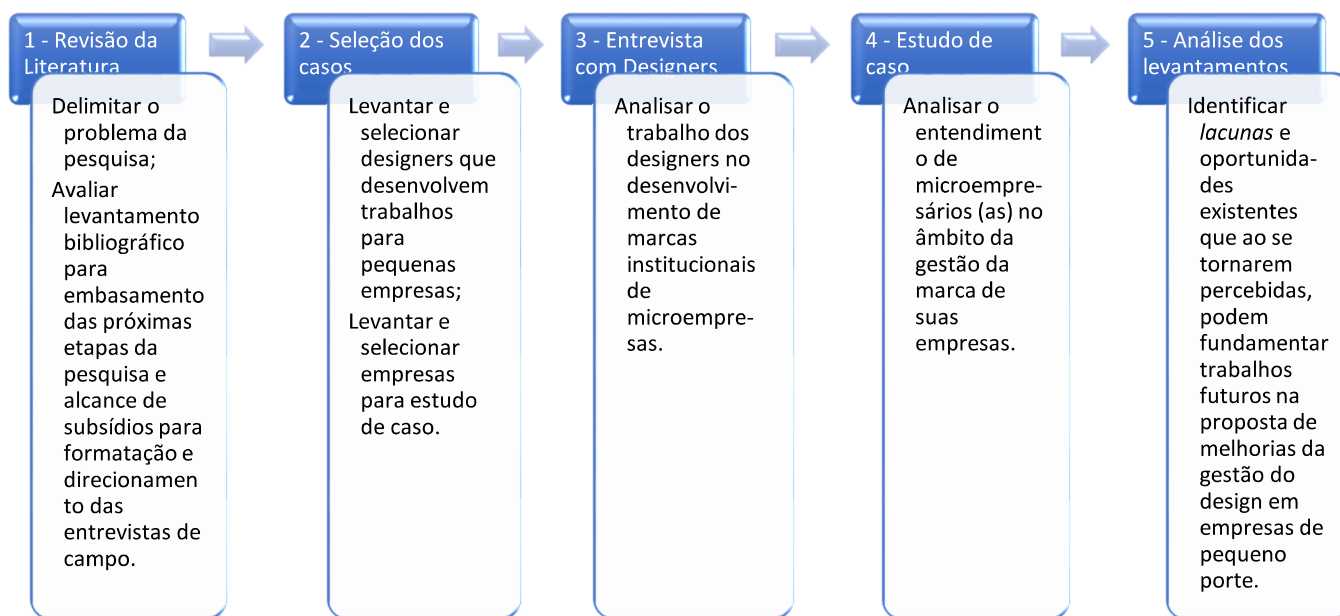
Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, realizando levantamentos bibliográficos com referência no tema em questão – livros, artigos, teses e dissertações, material presente na internet, revistas, jornais, pesquisas de mercado - no intuito de se obter uma visão preliminar do principal

objetivo da pesquisa, dando margem para as outras etapas de levantamento de dados, na pesquisa documental e estudos de caso.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois, têm caráter subjetivo, tendo em vista que o critério que responde às questões da pesquisa não é numérico, exato, mas valorativo, baseada em estudo de caso, com análise comparativa por procedimentos qualitativos. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia na qual o pesquisador tem pouco controle sobre o evento, em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto de vida real. Neste tipo de investigação buscou-se responder o “como” e o “porquê” das questões abordadas. Vale ressaltar que este método não se propõe a uma generalização da atuação das microempresas quanto à gestão do design de marca.

Diante o exposto, apresenta-se 05 (cinco) etapas metodológicas a fim de responder à questão da pesquisa que orienta este estudo: Como acontece a gestão do design de marca em microempresas?

Figura 02 - Etapas metodológicas da pesquisa



Fonte: Desenvolvido pela autora

1.7 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

O primeiro capítulo apresenta e justifica o tema, discutindo sua importância e delimitando o ambiente de trabalho através dos objetivos de pesquisa e os métodos escolhidos para alcançar os objetivos.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura e discorre sobre a marca em si e toda subjetividade que há por trás de seu conceito, personalidade e percepções. Para tanto, fez-se necessário discorrer sobre a Semiótica e a marca como cultura material, sensações e emoções que transmite.

Outro ponto de destaque no campo da fundamentação é sobre o Design Estratégico, sobre o qual se percorreu por temas de discussão da interdisciplinaridade e design colaborativo, no pensar como designer, gestão e posicionamento de mercado.

Entendendo que a motivação de qualquer empresa é o lucro e que este está diretamente ligado ao consumo, ainda nesta fundamentação, buscou-se considerar referências quanto às relações de consumo e o uso do design para fortalecimento deste, levando em consideração a importância da criatividade e inovação de forma a tornar as empresas mais competitivas no mercado na qual estão inseridas.

O terceiro capítulo enfoca os métodos utilizados nesta pesquisa por perfil de público pesquisado, além dos levantamentos feitos em campo junto aos profissionais de design e os empreendedores de microempresas, demonstrando a visão geral do design e da gestão destas empresas.

Na parte de análises, no capítulo quatro, apresenta-se as considerações e reflexões acerca do que fora observado e colhido em campo com as empresas pesquisadas, complementando as análises da teoria que nos fundamentou.

O último capítulo traz as considerações finais quanto aos propósitos da pesquisa, e deixando nossa contribuição científica aos profissionais de design e aos microempresários, deixando espaço para pesquisas futuras que propunham um processo de gestão do design para microempresas.

Nos anexos, apresenta-se o modelo do Termo de Livre Esclarecimento que foram assinados pelos envolvidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARCA COMO TRADUÇÃO VISUAL DA PERSONALIDADE DA EMPRESA

Partindo dos primórdios, de acordo com Ruão e Farhangmer (2000), as marcas há muito foram introduzidas no comércio, como forma dos fabricantes identificarem a sua oferta, a diferenciarem da concorrência e de desta forma apelarem ao consumo. Mas foi só com o nascimento dos mercados de massa e o desenvolvimento do marketing, na primeira metade do séc. XX, que estas assumiram um papel de verdadeiro destaque, embora, tenham sido os financeiros que, na década de 80, chamaram a atenção para a expressão monetária do valor das marcas e para a necessidade de se estabelecerem estratégias de longo prazo.

Pela abordagem do design e sob o olhar de Cecilia Consolo (2015), a marca é um signo ou conjunto dos elementos visuais que representam uma empresa, instituição ou serviço, adotados como elementos identificadores, sobre os quais são depositados todo o imaginário construído a seu respeito.

Clotilde Perez (2007) nos traz a concepção triádica peirciana, na qual um signo é qualquer coisa, que está no lugar de qualquer coisa, para ser interpretada por alguém. Trata-se de uma relação entre três elementos, que nas designações de Peirce, de forma simplificada para melhor entendimento, são: (1) o signo em sentido estrito, (2) o objeto a que se refere o signo e (3) o interpretante que é o efeito que o signo cria na mente de quem o recebe.

No campo específico da marca e corroborando, de certa forma, com Peirce, Stalimir Vieira (2008) apresenta a percepção da marca como um produto de uma expressão gráfica (ela tem uma cara), de uma expressão filosófica (ela tem algo a dizer) e de uma experiência (ela tem algo a trocar). Cada um desses momentos remete à origem da marca e à confiabilidade de seus propósitos. Por isso a imagem, o discurso e a ação devem fazer sentido entre si, como membros de uma mesma família ética.

Como defendeu Levitt (1980), as marcas seriam essencialmente extensões do produto, que permitem não só diferenciá-lo, mas que incorporam um conjunto de valores e atributos intangíveis, relevantes para o consumidor e que contribuem para motivar à compra.

Este signo gráfico é um concentrado de informação sobre uma entidade e apresenta-se como um instrumento retórico para persuadir uma audiência sobre as qualidades desejáveis que esse produto ou a própria entidade possuem sendo uma representação condensada de dimensão semântica e de identidade social. (COELHO, 2014).

Percebe-se que, consensualmente até aqui, a marca é uma imagem, um signo que representa. Representa uma empresa ou um produto em si, mas transmite algo que vai além do que se vê, tem significado, tem alusão a um contexto, a uma história.

Sendo a marca oriunda de uma das áreas do Design e estando repleta de significados que refletem um universo de informações e sensações em sua caracterização, faz-se importante detalhar sobre conceitos de uma ciência que aprofunda saberes sobre estes significados.

2.1.1 Semiótica da Marca e esta como cultura material e imaterial

Rita Coelho (2014) em sua tese de doutorado, nos apresenta a origem da palavra Semiótica, advinda do grego semeiotikos que significa um interpretador de signos. Nesta mesma pesquisa, a autora cita Charles Sanders Peirce que foi um grande autor e pioneiro no mundo da semiótica, viveu entre os anos de 1839 à 1914 que afirmava que um signo é algo que, por meio de seu conhecimento, apreendemos algo mais.

Santaella (2017), nos apresenta a semiótica como algo em estado nascente, sendo um campo aberto a muitas possibilidades de conceituação, ou seja, uma ciência, um território do saber e do conhecimento ainda não sedimentado, indagações e investigações em progresso. A autora nos traz o objetivo que a semiótica tem em investigar todas as linguagens possíveis, ou seja, o exame dos modos de constituição de todo e qualquer fenômeno como fenômeno de produção de significado e de sentido.

Santaella & Nöth (1998, p. 15) apresentam conceitos nos quais o mundo das imagens se divide em dois domínios, onde o primeiro é o domínio das imagens como representações visuais. Imagens, nesse sentido, são objetos materiais, signos que representam o nosso meio ambiente visual. O segundo é o domínio imaterial das imagens na nossa mente. Neste domínio, imagens

aparecem como visões, fantasias, imaginações, esquemas, modelos ou, em geral, como representações mentais e enfatizam que os dois domínios não existem separadamente e que a unificação se dá no conceito de representação e signo, “[...] não há imagens como representações visuais que não tenham surgido de imagens na mente daqueles que as produziram, do mesmo modo que não há imagens mentais que não tenham alguma origem no mundo concreto dos objetos visuais”.

Nessa interação, percebemos o design num contexto social com a cultura material e imaterial, sua subjetividade intrínseca no objeto.

Para Richard Sennett (2008), a expressão cultura material considera a feitura de objetos como um espelho de normas sociais, interesses econômicos, convicções religiosas. Afirma que se pode alcançar uma vida material mais humana, se pelo menos entendermos como são feitas as coisas e que todo bom artefice sustenta um diálogo entre práticas concretas e ideias.

Para Deyan Subjic (2010), os objetos não existem no vácuo: são parte de uma complexa coreografia de interações. Exemplifica com a tela da televisão de raios catódicos tradicional, alojada numa caixa de madeira e tratada como peça de mobiliário, que criava uma dinâmica social na sala de visitas nos anos de 1960 que era totalmente diferente do que acontecia quando os aparelhos portáteis eram colocados no chão. Este foi aparentemente o gesto informal que destronou o deus do lar da primeira era do consumismo. Subjic afirma ainda que antes do surgimento do controle remoto, exigia-se um ato de obediência ritual quando a pessoa se ajoelhava para mudar de canal. Isso também é diferente do impacto social de uma tela plana pendurada na parede como se fosse um quadro. Esses objetos, em suas diversas formas, determinam não só como usamos a sala, mas como usamos a casa inteira. Eles moldam a maneira como olhamos uns para os outros. (SUBJIC, 2010).

Assim como nós somos envolvidos por objetos que nos afetam e através desse processo passamos a criar o nosso próprio significado, assim é de objeto para objeto. Ao se imaginar saindo de casa para as férias e deixar trancada a casa durante um mês, é quase impossível imaginar que entre esses objetos não se trave um diálogo. (AZEVEDO, 2017)

Perceber o que está por detrás do que se vê e entender que há subjetividade oriunda de vivências partícipes de um ambiente que influenciaram

diretamente no processo construtivo do objeto, considerando a marca como ativo tangível, é o que busca o criador, neste caso, o profissional de Design e os demais envolvidos no projeto, ou seja, empresas, consumidores, etc.

Ruão e Farhangmer (2000) afirmam ainda que esta transformação no entendimento da marca resultou também do aparecimento de um discurso sobre a metáfora, como algo aplicável quer à análise das organizações, quer ao estudo das marcas. A metáfora permitia entendermos um fenômeno através do outro, o que é útil sobretudo para a operacionalização de conceitos abstratos e emocionais, como o caso da marca. As metáforas eram construídas por semelhança com os indivíduos.

Quem complementa o dito por Ruão e Farhangmer é Kapferer (1991) que atribui à marca características humanas, para definir a sua identidade, e afirma: “a *Peugeot* é conservadora”, “a *Citroen* é idealista”, “a *Oasis* gosta de viver, é otimista, alegre, comunicativa”.

De acordo com Clotilde Perez (2007), uma das funções da publicidade é fazer com que as marcas se repliquem nas mentes, conquistando um lugar específico e distintivo. É por isso que percebemos que alguns arquétipos publicitários fazem tanto “sentido” no cenário brasileiro: humor, sedução e ludicidade são caminhos publicitários bem-sucedidos por tocarem em valores arraigados à nossa cultura: descontração, alegria, emoção, calor, bom-humor entre outros.

A marca está internalizada na mente do consumidor que é, em primeira instância, a mente interpretadora do signo que foi previamente determinada, ou seja, o “target”, o público-alvo daquela marca. Ela cria uma conexão simbólica entre o objeto real ou potencial que ela representa e a complexidade dos desejos humanos de completude. (PEREZ, 2007, p. 2).

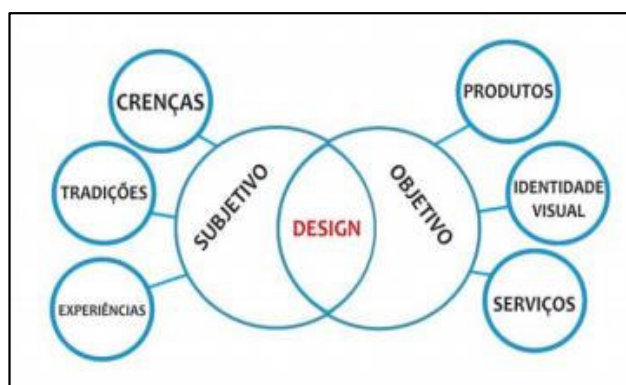
Todos estes conceitos denotam em trazer para a materialidade toda subjetividade existente por trás do signo e no quão importante deve ser o processo de elaboração de uma marca, toda a fase de sua criação, empatia pelos principais envolvidos, imersão no negócio, pesquisa de forma estruturada para o real entendimento da proposta até a solução em definitivo.

Cecilia Consolo (2015) afirma que uma marca deve “falar” e abreviar os processos cognitivos a respeito da instituição que ela representa, que a cultura é resultado de uma somatória de códigos e signos, que o processo de

cognição parte de um referencial possível de ser “lido” e decodificado e que encontra ressonância em nossa memória. Afirma ainda que um símbolo é capaz de acionar todo um repertório de experiências relacionadas à organização que representa, tanto na concepção material dos produtos ou serviços que ela oferece como também sendo a chave de acesso para acepções sensoriais e intangíveis relacionadas com a imagem mental formada a seu respeito, ou seja, a imagem simbólica.

Conforme demonstrado por Prestes e Figueiredo (2011), o design pode ser visualizado em convergência de aspectos subjetivos que representam grupos humanos e objetivos.

Figura 03 - Design – conexão entre o subjetivo e o objetivo



Fonte: Prestes e Figueiredo, 2011.

E Mozota endossa: “O design estabelece uma ponte entre a arte e a ciência, e os designers veem a natureza complementar desses dois domínios como fundamental”. (MOZOTA, 2011, p. 17).

2.2 DESIGN ESTRATÉGICO

Considerando que o termo Design esteja estritamente polarizado e, ainda, que possua diversas atribuições ao seu conceito, pondera-se que seu uso vem sendo implementado em diferentes adaptações que distorcem sua essência. Desta forma, optou-se por resgatar sua origem conceitual de forma a permitir fundamentar sua personalidade, mas, entendendo que o definir, até os dias de hoje, ainda não é conclusivo.

O conceito de design industrial, segundo Manzini (2002), deve ser entendido em sua forma mais ampla, incluindo não somente o produto físico de produção, mas também o serviço e a comunicação com que as empresas se apresentam no mercado. A partir dessa concepção, é possível identificar que o design passa seu foco de atenção do produto ao sistema no qual ele está inserido.

Wilton Azevedo (2017) em livro recente, resgata a palavra design com origem do inglês e quer dizer projetar, compor visualmente, ou colocar em prática um plano intencional. Partindo então da ideia de que o design está ligado a um projeto intencional é fácil de compreender que a própria indústria iria criar uma necessidade com relação ao conceito de funcionalidade. Ao objeto não caberia apenas ser bonito, mas ele tinha que adequar-se a uma função, designada pelo artesão, futuro designer. É na linha de frente artesão-máquina que surge a Escola Bauhaus, fundada em 1919, na Alemanha, por Walter Gropius. Fabiane Wolff (2010) concorda quando defende que as escolas de design do mundo todo, durante décadas, se preocuparam com forma e função como o centro das atividades de um profissional de design.

Em definição mais atual e colocando o profissional de design como mediador e articulador, é que Freire (2015, p. 30) traduz em design estratégico como “uma prática projetual desenvolvida a partir da identificação das competências distintivas da organização e da identificação de oportunidades existentes no atual ambiente”.

O design passa a estar em meio ao ecossistema das empresas em diversas instâncias, dentre as quais, produção, inovação, comercialização, serviços de forma a traduzir a proposta de valor dos empreendimentos. Os autores abaixo corroboram o pensamento quanto a repetição das etapas do processo construtivo do fazer design e da colaboração como meio de criação.

Para Consolo (2015), o design tem como objetivo central identificar problemas e necessidades e propor melhorias, facilitar as interações do homem em relação ao meio. Pode o design ampliar nossa capacidade manual através do desenvolvimento de ferramentas, ou pode o design ter como premissa a facilitação, a interação ágil entre os indivíduos por meio do desenvolvimento de novos sistemas, ou dispositivos, que frente às constantes inovações tecnológicas e midiáticas, são repensados sistematicamente. O processo de

trabalho envolve empatia com as necessidades dos usuários, metodologias para traçar o maior número de hipóteses possíveis, elaborar suposições, revogar parâmetros, explorar e analisar probabilidades para convergir em uma síntese. O projeto de design é a resposta a um problema apresentado com uma visão de um futuro possível.

Paes e Anastassakis (2016) defende que no design, o objeto de estudo não é fixo, e a pesquisa pode seguir caminhos exploratórios. Tal inexatidão caracteriza o design como uma disciplina que se preocupa com assuntos que admitem resoluções alternativas, sendo que a natureza essencial do design exige que tanto o processo como os resultados estejam abertos para debate e discordância. E acrescentaria, retroceder para propor novas soluções em evolução às anteriormente testadas.

O design é uma cultura e uma prática relativas ao modo como as coisas deveriam ser a fim de alcançar as funções e os sentidos desejados. Ele tem lugar em processos abertos de codesign, nos quais todos os atores envolvidos participam de diferentes maneiras. (MANZINI, 2017, p. 68).

Paes e Anastassakis apresentam uma visão enfocada na repetição de novas soluções frente aos erros. Vale seguir por novos caminhos para evoluir de forma a alcançar um novo resultado. Reforçam o debate e a discordância nestes processos o que envolve ouvir outros de forma contributiva, conforme endossado por Manzini ao trazer o codesign em busca de resultados.

Ante ao exposto, ressalta-se que o designer deve estar atento ao novo e às pessoas e, quando se pensar em pessoas, não somente como usuários das soluções propostas, mas como contribuintes neste processo de elaboração das soluções de forma colaborativa e usufruindo de suas especialidades.

Behrens (2000) defende que ao mesmo tempo em que o mundo foi contemplado pela técnica, angariando um avanço significativo no aspecto material, levou o homem a ver o mundo de maneira compartimentalizada, separando a ciência da ética, a razão do sentimento, a ciência da fé, e, em especial, separando mente e corpo.

Buchanan complementa.

Em um mundo cada vez mais conectado, onde as sociedades são heterogêneas e as vozes são múltiplas, faz sentido que o campo do design também se ocupe de pensar caminhos mais coletivos e colaborativos para se “fazer design” junto ao público. (BUCHANAN, 1995).

No campo do codesign, a interdisciplinaridade está intrínseca e de acordo com Fazenda (2002), o termo possui diversas acepções e é utilizado para designar diversas situações de interrelação entre duas ou mais disciplinas. A interdisciplinaridade representa uma nova concepção de divisão do saber que enfatiza a interdependência, a interação, a comunicação existente entre as disciplinas e busca a interação do conhecimento num todo harmônico e significativo.

A interdisciplinaridade, como questão gnosiológica, surgiu no final do século passado, pela necessidade de dar uma resposta à fragmentação causada por uma epistemologia de cunho positivista. As ciências haviam-se dividido em muitas disciplinas e a interdisciplinaridade restabelecia, pelo menos, um diálogo entre elas, embora não resgatasse ainda a unidade e a totalidade do saber (INSTITUTO PAULO FREIRE, 2011, apud FONTOURA, 2011).

De acordo com Antonio Martiniano Fontoura (2011), a discussão promovida em torno da interdisciplinaridade envolve, como princípio dela mesma, todas as áreas do conhecimento, incluindo aquelas produtoras de saber por excelência e aquelas que aplicam esses saberes. O uso excessivo do termo interdisciplinaridade gerou sua banalização. Ele não possui um único sentido epistemológico. A significação do neologismo nem sempre é compreendida da mesma forma por todos. Ela muda de acordo com o enfoque teórico adotado. Mas o conhecimento interdisciplinar ganha a cada dia, maior destaque no meio dos debates epistemológicos.

Observa-se que Fontoura destacou o envolvimento não só das áreas do conhecimento, que desenvolvem o saber como os usuários deste saber. Isso reflete na construção colaborativa que não envolve só os especialistas, como também os que vivem a experiência.

Piaget (1973, apud Fontoura, 2011) conceituou a interdisciplinaridade contrapondo-a aos conceitos de multidisciplinaridade e de transdisciplinaridade. Para ele, a interdisciplinaridade corresponderia ao intercâmbio recíproco entre as partes, capaz de gerar enriquecimento mútuo. A multidisciplinaridade implicaria na solução de um problema por meio do envolvimento de diferentes disciplinas, havendo apenas empréstimos, porém, sem enriquecimento mútuo. A multidisciplinaridade é o ponto de partida para a interdisciplinaridade. A transdisciplinaridade, por sua vez, promove a integração total entre disciplinas, com eliminação de fronteiras entre elas. Para Piaget haveria um momento na

história do pensamento humano em que a interdisciplinaridade alcançaria um nível tão intenso de conexão que ultrapassaria o simples diálogo e chegaria num nível mais elevado de interação. O ensino transdisciplinar seria para Piaget o grau mais aprofundado do interdisciplinar.

Fontoura (2011), afirma que a interdisciplinaridade vem ao encontro das exigências da atividade de design, pois ao projetar, além de levar em consideração as inúmeras condicionantes técnicas, o designer considera também o universo de necessidades dos usuários. Isso implica um acervo de conhecimentos oriundos de diversas áreas, entre elas: da antropologia, da psicologia, da sociologia, da arte, da ergonomia, da semiótica, da tecnologia, da ciência dos materiais, das técnicas de representação, da economia, da administração, do marketing, da proxêmica, da informática, aplicados simultaneamente na criação e no desenvolvimento de projetos, sejam eles na área gráfica, na digital, na moda, na moveleira, na de jóias, na automobilística, na calçadista, na de interiores.

Para além destas abordagens, Sanders e Stappers (2008) também identificaram a tendência na prática atual do design, onde os utilizadores são considerados parceiros especialistas e participam nas fases iniciais do projeto, ou seja, nas atividades de definição de requisitos, na formação da ideia e no desenvolvimento do conceito. A abordagem participativa difere das anteriores na medida em que nela o utilizador é um participante ativo, ou seja, o utilizador como parceiro. Segundo estes autores, ambas as abordagens – design centrado no usuário e abordagem participativa – começam a influenciar-se reciprocamente e daí surgem as noções de codesign e cocriação.

Para Lupton (2013), Codesign, também conhecido como design colaborativo, é uma forma de pesquisa em design que envolve os usuários finais no processo de criação de um produto, plataforma, publicação ou ambiente. Os designers de hoje em dia aprenderam que os usuários são especialistas em seus próprios domínios. Muitos designers atualmente veem a si próprios não como controladores do resultado final, mas sim como desencadeadores de um processo que envolve ativamente um público.

Sanders, Stappers e Lupton seguem na mesma linha de raciocínio com conclusões bem semelhantes a alinhadas com a autora Kathryn, abaixo citada.

Para o campo da Gestão de Design, segundo Kathryn Best (2012,p.28), codesign, co-design, ou design colaborativo (*collaborative design*), “é uma maneira de desenvolver produtos e serviços em parceria com vários *stakeholders*, captando as necessidades geradas pelos usuários e, por meio do processo de design, transformando essas necessidades em proposições comerciais e soluções de design. Assim, o design não apenas torna possível o processo de colaboração e a participação dos consumidores e usuários, como também dá forma e viabilidade a novas ideias. (CODESIGN, 2017).

Sanders e Stappers (2008) definem a cocriação como qualquer ato de criatividade coletiva, ou seja, criatividade compartilhada por duas ou mais pessoas, cujo termo é bastante amplo e tanto abrange a física como a metafísica, o material e o espiritual. Defendem que o codesign é referir-se à criatividade de designers e pessoas não treinadas em design trabalhando em conjunto no processo de desenvolvimento de design e é uma forma específica de cocriação, pois a criatividade coletiva é aplicada em toda a extensão do processo de design. Para estes autores, este tipo de prática de projeto já existe há cerca de 40 anos, sob o nome de design participativo, e só recentemente é que surgiu a obsessão com o que agora é denominado de cocriação/codesign.

Noronha (2017), corrobora quando defende que a descentralização da figura dos designers, o deslocamento para meio dos processos, implica num reconhecimento da visão de mundo do outro, que para a autora “deve ser a pedra de toque, o ponto de partida para os processos que descentralizam o processo criativo e a condução do projeto pelos detentores do saber especializado”. (NORONHA, 2017, p. 17).

Destaca-se a ida aos processos, enxergar ao todo, o início e o fim das etapas de uso de uma determinada solução, sem inferências pessoais, mas com certezas extraídas da busca no campo do consumidor final, da jornada do usuário, reconhecendo-o como parte estratégica no processo de criação.

Para Águas (2012), no codesign, o designer torna-se o coordenador e o facilitador de todo o processo, pois, se, por um lado, reúne os diferentes atores interessados, por outro, auxilia os utilizadores a participar, modificar, experimentar, criar, produzir e atualizar o projeto. Este tipo de abordagem também promove o conhecimento das necessidades, preferências, desejos, crenças, origem, valores ideológicos e éticos das pessoas, em que os designers são orientados para uma pesquisa mais empírica, que apresenta soluções

derivadas de uma comunicação bidirecional contínua, com aqueles que irão utilizar o seu projeto.

Neste sentido, os designers devem trabalhar em estreita colaboração com os vários grupos interessados e facilitar um ambiente que permita aos utilizadores a oportunidade de: “(a) identificar suas necessidades e preferências, (b) definir metas, (c) expressar suas ideias e opiniões, (d) tomar decisões, (e) envolver-se na implementação (se possível), (f) avaliar os resultados e (g) criar um mecanismo para seguir as condições de pós-ocupação” (SIU, 2003, apud Águas, 2012, p. 36).

De acordo com Deyan Sudjic (2010), para entender a linguagem do design precisamos entender a evolução do designer como profissional. Desde que essa atividade surgiu como prática distinta, intimamente ligada ao desenvolvimento do sistema industrial em fins do século XVIII, os designers deixaram de se considerar reformadores sociais, idealistas, profundamente desafiados com sua época, como William Morris na Inglaterra do século XIX, para se tornarem carismáticos vendedores de panaceias comandados por Raymond Loewy nos Estados Unidos de meados do século XX. Morris odiava a era da máquina e tentou recriar a tradição do objeto feito à mão. Loewy chegou a prometer otimizar a curva de vendas.

Para Morris, o que ele via como alegria do trabalho era a motivação para criar bens do dia a dia expressivos. Ele queria eliminar a decoração “sem vida” mecanicamente aplicada dos vitorianos¹ da década de 1850, substituí-la por formas simples e diretas que remetiam à Idade Média e, ao mesmo tempo, estabeleciam um marco para o futuro (SUDJIC, 2010).

Manzini (2008) nos traz em definição mais recente que a atuação do designer será a de criação de condições para estimular, desenvolver e regenerar a habilidade e a competência dos que vão utilizar um “sistema habilitador”. Dentro da perspectiva do sistema habilitador, o sentido da palavra designer é revisto: todos os sujeitos participantes do processo de concepção, desenvolvimento e uso desses sistemas se tornam designers e coautores da solução.

Ainda de acordo com Manzini, que aborda o design como mediador

¹ A **Era Vitoriana** foi o período no qual a **Rainha Vitória** reinou sobre a Inglaterra, no século XIX, durante 63 anos, de junho de 1837 a janeiro de 1901.

de processos, comunidades criativas podem vir a se tornar organizações colaborativas, estando essas sustentadas nas seguintes etapas:

- Serviço colaborativo: serviços sociais onde os usuários finais estarão ativamente envolvidos, assumindo o papel de codesigners e coprodutores do serviço.
- Empreendimentos colaborativos: produção ou iniciativas de serviço que fomentam novos modelos de atividades locais, por estabelecer relações diretas com usuários e consumidores que se tornam, também, coprodutores.
- Cidadãos colaborativos: grupos de pessoas que colaborativamente resolvem problemas ou abrem novas possibilidades (tornando-se, também, coprodutores).

Para Freire (2015, p. 176), ao fazer parte desse processo ativamente o designer é capaz de “articular os diferentes ecossistemas, identificar potencialidades, fragilidades, oportunidades ou ameaças, mapeando o contexto e as tendências; projetando, por fim, cenários”.

É então que surge o *Design Thinking* com processos de design com foco no ser-humano, e entendendo que as pessoas comuns sabem mais do que ninguém quais suas necessidades e soluções desejadas.

Design Thinking é uma maneira de pensar. É geralmente considerado como habilidade de combinar empatia pelo contexto do problema, criatividade na geração de insights e soluções, e a racionalização de analisar e formatar soluções ao contexto. (TIM BROWN – IDEO, 2009).

Cecília Consolo (2015) infere que todo projeto fundamentalmente de design é um projeto de *Design Thinking*. O termo está sendo aplicado em outras áreas ou profissões, quando o método de elaboração do designer é apropriado para diagnosticar novas possibilidades ou resolver um problema, portanto, um projeto conduzido pelo designer está subjugado ao seu método de raciocínio. Esse método, por sua vez, é investigativo, e incorpora as necessidades do usuário já na fase inicial do projeto.

Águas (2012) nos traz o conceito de *Design Thinking*, desenvolvido por Tim Brown e pela empresa Ideo, que também assenta numa abordagem de design centrada no utilizador, através da procura de conceitos inovadores,

desenvolvidos através de processos flexíveis. É, então, entendido como uma disciplina que usa a sensibilidade do designer e métodos para combinar as necessidades das pessoas com o que é tecnicamente viável e o que uma estratégia comercial viável pode converter-se em valor de cliente e oportunidade de mercado, onde é dada primazia ao pensamento divergente, como opção deliberada de expandir a variedade de opções de design, no sentido de potenciar ao máximo a criatividade projetual.

Mas, entende-se que o *Design Thinking* se apresenta mais com uma abordagem a mais que pode ser seguida para se atingir ao objetivo máximo que é o de projetar de forma consciente, não com as experiências de quem faz design mas com as experiências de todos os envolvidos no processo de uso daquilo que fora ou será projetado. Nesta abordagem, é permitido errar e tentar e testar até chegar na melhor solução para o usuário final.

É comum tomarmos decisões com base em nossas experiências, mas, a ação de sair para conhecer, conversar, olhar o comportamento das pessoas, usuários, clientes, pode propiciar insights e oportunidades inesperadas.

2.2.1 Gestão do Design

Martins (2004) cita que a gestão decorre de um design estratégico que busca a inovação e o atendimento a expectativas. Cita Magalhães (1997), que defende que atuando de forma direcionada, orienta-se para uma política de Design, analisando fatores internos e externos à empresa, pela integração de setores. Propõe que profissionais de várias áreas trabalhem juntos em todas as etapas da criação, resultando em produtos mais funcionais e eficazes, pois os seus aspectos foram pensados e resolvidos atendendo exigências de várias áreas.

Para Kotler (2002), a gestão do design trata-se de um processo de busca que visa otimizar a satisfação dos usuários e a lucratividade das empresas por meio do uso criativo dos elementos que compõem sua atividade, tais como: performance, qualidade, durabilidade, aparência e custos, relacionados a um produto, ambiente, informação e imagem corporativa de uma empresa.

Kotler demonstra bem como o Design está intrínseco em diversas instâncias de uma empresa e a gestão deve perpassar por todas estas vertentes citadas por ele, entendendo o processo, início e fim, com vistas à melhores resultados das empresas.

Para Sudjic (2010), o design pode servir como meio para criar uma noção de identidade – cívica, coletiva e pessoal. É o design que cria insígnias nacionais e marcas de empresas. Essas múltiplas definições tornam o design um assunto eternamente fascinante, de importância decisiva e sempre revelador. Sudjic afirma ainda que não é só o que o design significa que conta – o “porquê”, por assim dizer. O “como” é uma forma igualmente poderosa de entender o mundo físico, material – sobretudo porque as tecnologias e as técnicas continuam evoluindo e se expandindo. Combinando essa perspectiva tecnológica com uma apreciação do contexto cultural em que o design atua, temos uma forma particularmente vigorosa de olhar o mundo e entendê-lo.

Esta “apreciação do contexto cultural”, além da tecnologia propriamente, citada por Sudjic, reforça todo o tópico anterior que trata do Design como meio em um processo construtivo de soluções e não só voltado para estética e funcionalidade.

Martins (2004) afirma que a cada dia, porém, torna-se mais difícil oferecer produtos competitivos: o consumidor exige cada vez mais segurança, ergonomia, praticidade, preço, tecnologia, valores atendidos. Por outro lado, a empresa tem que lidar com limitações de orçamento, prazo, tecnologia disponível, patente, investimentos. Para atender a todas essas exigências são necessários processos capazes de permitir a criação de produtos de sucesso, que integrem equipes multidisciplinares que somem conhecimentos inerentes a suas áreas.

Martins (2004) complementa que a competitividade mundial tem evidenciado cada vez mais a necessidade do emprego do Design, que não é apenas adição externa da estética, mas desenvolvimento de projetos em toda a sua complexidade, potencial melhor aproveitado quando incorporado ao processo de produção desde a concepção da estratégia da empresa, passando por todas as fases de desenvolvimento, de uma forma integrada com outras áreas e sob todos os aspectos. Nas últimas décadas, vem ganhando destaque e redefinindo suas funções, ganhando o status de atividade estratégica. Pode

tornar-se, segundo Puerto (1999, apud Martins, 2004), um elemento dinamizador para os administradores, diferenciador para os concorrentes, peça chave nas vendas e fundamental ao avanço tecnológico.

Cecilia Consolo (2015) nos traz uma definição de estratégia que teve sua origem militar onde designava o líder ou general do exército a analisar o campo de batalha e tinha a capacidade de mudar de caminho e tática, à medida que os eventos aconteciam. Isso significa que somente a partir da visão panorâmica do cenário, da movimentação de cada uma das partes, é possível tomar decisões. Afirmo ainda que a estratégia é responsável pela gestão da marca em longo prazo e por decisões que se relacionam com uma visão global daquele negócio, ao pensar simultaneamente no presente e no futuro. Pensando na esfera produtiva, estão o design, a engenharia e a gerência de produção, são responsáveis pela “entrega” dos bens e serviços definidos a partir da natureza do negócio. Os líderes das áreas de administração, marketing e proteção legal da empresa devem estar em consenso para que as ações de produção correspondam à promessa da marca.

Desta forma, rebuscando conceitos antes apresentados, porém, agora, com o enfoque dado neste tópico ao que se refere ao design como estratégia de gestão, apresentar-se-á outros olhares, complementares aos anteriormente expostos.

Consolo (2015), sobre o *Design Thinking*: Trata-se de incorporar aos setores administrativos das organizações, a competência inerente ao profissional de design, competência que faz parte de sua formação e vem sendo aprimorada por décadas. Design, no sentido profundo da atividade, é sempre estratégico visto que o termo incorpora o sentido de finalidade.

O modo de pensar do designer é agora valorizado e introduzido no mundo empresarial, não com o objetivo exclusivo de gerar novos produtos, mas na gestão dos negócios, como busca de formulação de questionamentos através da apreensão dos fatos, informações e simbologias, em evidência ou não, entre os usuários e das comunidades envolvidas, coletadas no universo das corporações. A inovação guiada pelo design recebe hoje o nome de *design thinking* e utiliza ferramentas próprias do design. (CONSOLO, 2015).

Observa-se o destaque dado ao design e ao designer em meio à gestão de empresas. É como se a partir de então, fosse impossível gerenciar

uma empresa sem atuação do design. Observa-se ainda que esta relevância é dada por estudiosos ou profissionais conhecedores de ferramentas e processos do ecossistema do design ou da inovação, mas, ainda pouco reconhecida por gestores de empresas, principalmente os das pequenas empresas. Isso contrapõe-se ao defendido por Sanders e Stappers (2008) que afirmam que cada vez mais as empresas estão abertas a soluções baseadas nas necessidades dos utilizadores.

Esta abordagem, conhecida por design centrado no utilizador (*user-centered design*), utiliza investigadores treinados em observar e/ou entrevistar grupos de utilizadores, cuja contribuição é executar tarefas pré-determinadas e/ou dar opiniões sobre conceitos de produtos concebidos por outros. Neste sentido, é dada atenção ao que está a ser projetado – o objeto ou equipamento, a comunicação, o espaço, a interface, o serviço, etc. – de modo a encontrar meios que assegurem que as necessidades do utilizador são satisfeitas. SANDERS e STAPPERS (2008).

Há de se concordar que “cada vez mais” as empresas têm-se despertado de que o mundo mudou, o perfil do consumidor mudou e as ofertas estão pujantes, mas ainda é muito incipiente esta percepção mediando ao todo.

Nesta vertente, de acordo com Borja de Mozota e Kim (2009, apud Fabiane Wolf, 2010), o entendimento e o uso do design para a escolha estratégica de cada empresa, depende de utilizar design como vantagem competitiva ou como competência central, conforme o quadro abaixo:

Quadro 01 – Design como vantagem competitiva ou competência central

	Design como vantagem competitiva	Design como Competência Central
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação por produto e marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades internas, processo e conhecimento
Gestão de Design	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Design centralizada • Dirigida por grandes empresas de produto • Governança do design pelo CEO 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação do sistema de Gestão de Design, • Melhoria no processo de liderança pelo design • Governança do design por um diretor de design ou diretor de criação.
Temas Principais	<ul style="list-style-type: none"> • Construção da liderança pelo design tangível • Desenvolvimento de inovação pelo design • Design próximo de gestão de marca ou pesquisa e desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de design para uma organização criativa • Desenvolvimento de design em nível de gerencia e direção da empresa • Construção de design como um valor intangível • Design como função independente.

Fonte: Borja de Mozota e Kim (2009), apud Fabiane Wolff (2010).

Observa-se as divergências apontadas no processo de gestão quando o Design é implementado como vantagem competitiva, com foco mais direcionado à diferenciação de um produto ou marca, um algo específico, tangível; e, quando é implementado como competência central do negócio onde o Design está em tudo, na estratégia, na gestão, nos processos, é foco da organização para fins de melhores resultados.

Fabiane Wolff (2010), em sua tese de doutorado que buscou sistematizar a avaliação da gestão do design em empresas, trouxe a definição de que a escada do design não tem seus degraus planos e únicos, mas sim degraus subdivididos em, pelo menos, três dimensões de design, quais sejam: processos, competências e estratégias. (KRETZSCHMAR, 2003)

No campo macro do seu estudo e como propósito deste, Wolff concluiu sobre estas dimensões da seguinte forma: a competência como a prática profissional, os conhecimentos, habilidades e atitudes do designer ou quanto ao design; o processo no qual esta competência está inserida e como se relaciona às outras equipes da empresa; e, a estratégia que comanda a todos e é alimentada por todos como abordagem e intenção da empresa para com o

O SEBRAE (2016), traz informações acerca do Design para empresas e sintetiza os benefícios a serem atingidos pelas mesmas quando da adoção de processos, abaixo listados:

1. É elemento de diferenciação e inovação de produtos e serviços;
2. Aperfeiçoa a produção e reduz custos de produção;
3. Amplia portfolio criando novos produtos e fazendo adequações às necessidades do mercado;
4. Aumenta a competitividade das empresas;
5. Agrega valor às marcas de produtos e serviços;
6. Cria oportunidade para conquistar consumidores;
7. Permite que a empresa adote uma forma de pensar e encarar problemas, focada na empatia, colaboração e experimentação;
8. Promove a utilização de recicláveis e o respeito ao meio ambiente.

O design se relaciona com o marketing de maneira muito próxima e com enorme dependência. No marketing, o que uma marca tem a fazer vai muito além do informar. A informação existe como ponte para um objetivo maior: atender ou criar necessidades.

O marketing atual deve ser focado nas pessoas e não somente nas marcas e produtos. Uma marca nos dias de hoje não é o que a empresa diz que é, mas como seus clientes a percebem.

O marketing digital veio ampliar em muito a dinamização da informação e uma boa aplicação do design pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de como uma marca pode ser percebida.

O design está diretamente ligado a estes formatos de comunicação que fazem parte do meio digital, principalmente quando se trata da velocidade que a informação deve ser passada, pelo perfil e dinâmica dos mais diversos usuários, nos mais diversos meios que existem. Muitos usuários se valem do seu aparelho celular para acessar estas informações. É fundamental, por isso, que o seu design seja responsivo. Sabe-se que o primeiro impacto é o que importa. O design deve ser bem pensado e estruturado e é de extrema importância que seja conciso, que suas intenções sejam claras e deve ainda se destacar.

Ao marketing compete a identificação da demanda, de desejos e necessidades do consumidor, a ser satisfeita. O design se caracteriza como a interface entre o marketing e a produção, filtrando as informações obtidas pelo marketing e traduzindo-as na forma de projeto. (TEIXEIRA, J. A., GONTIJO, L. A., MARTINS, R. F. F., 2004)

Fato é que muitos empresários, principalmente os de empreendimentos de pequeno porte, ainda desconhecem as vertentes do Design intrínsecos à inovação como fórmulas de sucesso na gestão e desenvolvimento de soluções.

2.2.2 Posicionamento de Mercado e Gestão da Marca

Mark e Person (2011), apoiam que hoje em dia, a marca não é só um repositório de características funcionais, mas também de significado e valor. No entanto, se queremos identificar e alavancar eficazmente os elementos essenciais, ou “imutáveis”, das nossas marcas, precisamos nos tornar fluentes na linguagem visual e verbal dos arquétipos.

Houve um tempo em que criar, construir e comercializar marcas com sucesso não exigia inspiração infinita nem capital ilimitado. A demanda excedia a oferta e os mercados eram bem distintos. De modo geral os produtos eram fisicamente diferentes uns dos outros e as marcas se construíam sobre aquelas diferenças. (MARK e PEARSON, 2001, p. 22)

Antes, as marcas se diferenciavam pois não haviam tantas ofertas, hoje, você vai na gôndola de um supermercado atrás de um determinado produto e a oferta é tão grande que você atribui critérios de escolha dentre tantas ofertas que pode ser o preço ou o dar significados aos produtos, atribuir-lhes valores conforme sua experiência pessoal ou indicação de alguém próximo. O que têm acontecido neste novo consumo é, por vezes, uma certa frustração em pensar que sua escolha não foi perfeita – mesmo que tenha sido uma boa escolha – e vislumbrar as outras oportunidades que estavam por serem escolhidas. O custo de oportunidade, diminui a satisfação da escolha.

A questão primordial da gestão da marca é construir uma reputação desta, pois, tudo pode ser copiado, um produto ou serviço, a qualidade atribuída a este produto, um bom atendimento, mas a reputação de uma marca, esta é bem mais difícil de ser copiada. A reputação está diretamente relacionada à promessa da marca e a entrega que é feita.

Ainda segundo as autoras Mark e Person (2011), o significado de uma marca é seu ativo mais precioso e insubstituível. Quer você esteja vendendo um refrigerante ou um candidato a presidente, aquilo que sua marca significa será tão absolutamente importante quanto a sua função – talvez até mais – porque é

seu significado que nos diz que “este me parece perfeito” ou “é este que eu quero”. O significado fala ao sentimento, ao lado intuitivo do público; cria uma afinidade emocional, permitindo que os argumentos mais racionais sejam ouvidos.

Um produto não é mais só função, deve causar emoção que gera valor à si próprio e à marca. É o que endossa Marcos Bedendo em seu livro *Branding para empreendedores* (2015, p. 25), quando afirma que “ao construir uma marca, o empreendedor deve estabelecer quais sensações ele quer provocar nos consumidores enquanto utilizam seus produtos e, com isso, adicionar valor à sua proposta funcional”.

A marca deve posicionar-se no mercado a qual está inserida, conforme sua segmentação de clientes e proposta de valor. Bedendo aponta o posicionamento como uma das ferramentas de gestão de produtos e marcas e traz o pensamento de Phillip Kotler que define o posicionamento como “o ato de planejar a oferta e a imagem da empresa de modo que ela ocupe um lugar distintivo e valorizado na mente dos clientes-alvo” (Kotler, apud Bedendo, 2015, p. 60)

A gestão da marca é o esforço contínuo de tangibilizar a estratégia, a identidade e construir a imagem da marca junto aos seus diversos públicos. É ideal que seja feita de forma interdisciplinar como já anteriormente abordado neste estudo. Quem faz *branding* – gestão da marca –, não é o publicitário, nem o marketing e nem o designer, tampouco, o empreendedor por si só. Todas estas disciplinas devem estar orientadas para a construção da imagem da marca.

Diversas ferramentas estão disponíveis no mercado para exercício do empresário em construir seu posicionamento. Uma empresa não vende um produto por si só, vende uma solução para uma necessidade de alguém, consumidores. Uma das ferramentas de uso simplificado e com foco em facilitar o processo de entendimento e posicionamento da empresa, é o *Business Model Canvas*. Há profissionais que acreditam que o uso desta ferramenta deva ser construído após uma boa pesquisa de mercado que aponte as reais necessidades dos clientes a serem atendidas de forma a facilitar a definição da proposta de valor.

A modelagem de negócios que foi desenvolvida por Osterwalder permite o empreendedor a analisar o todo de sua empresa de forma simplificada,

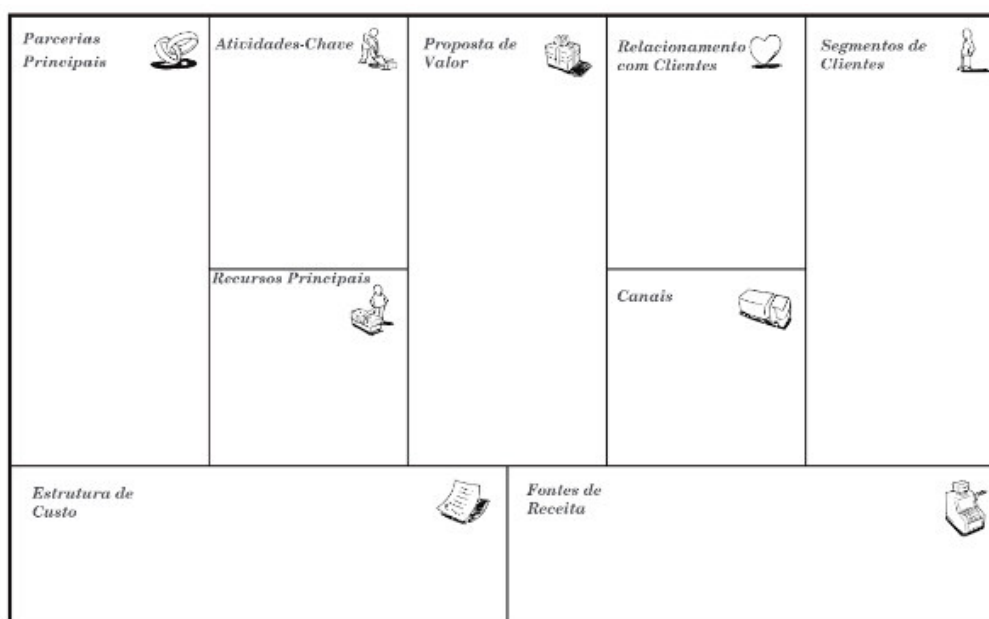
buscando conhecer seus clientes, parceiros e fornecedores, além de identificar a proposta de valor que é entregue ao cliente. É também uma ferramenta estratégica que pode ser aplicada durante o processo de implantação de uma empresa – sem substituir o plano de negócios – ou quando se quer inovar ou ampliar o mercado que atende.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2013), um modelo de negócios pode ser descrito com 9 componentes básicos que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor.

1. Segmentos de clientes: Uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes;
2. Proposta de valor: Busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades com propostas de valor;
3. Canais: As propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas;
4. Relacionamento com clientes: O relacionamento com clientes é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes;
5. Fontes de Receitas: As fontes de receitas resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes;
6. Recursos Principais: Os recursos principais são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos...
7. Atividades-chave: ... ao executar uma série de atividades-chave;
8. Parcerias Principais: Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa;
9. Estrutura de custos: Os elementos do Modelo de Negócios resultam na estrutura de custos.

A figura a baixo demonstra o Modelo de Negócios Canvas que, estrategicamente, deve ser construída de forma colaborativa e por meio de uso de post its, dada a flexibilização das informações levantadas no ato do processo construtivo do uso da ferramenta:

Figura 05 - Modelo de Negócios Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2013).

Essa análise do todo, poucas vezes é desempenhada por um empresário de pequeno porte que iniciou o negócio e o gerencia de forma intuitiva com pouco ou nenhum tipo de planejamento estratégico.

O *Branding*, em diversos conceitos, está relacionado ao conjunto de ações alinhadas ao posicionamento, propósito e valores da marca. David Aaker (2015, p. 13), conhecido como pai do *Branding*, no traz a afirmativa de que “em algum momento da década de 80 surgiu uma ideia explosiva, que marcas são ativos, têm patrimônio e determinam o desempenho e a estratégia do negócio.” E a marca, sendo um ativo, deve ser gerenciada assim como os outros ativos da empresa.

2.3 RELAÇÕES DE CONSUMO

Refletindo sobre as mudanças correntes, uma vez que a sociedade está mudando, os consumidores estão mudando, a mídia, as empresas, as tecnologias estão cada vez mais desenvolvidas e em constante evolução e, por tudo isso, pensar nos processos de comunicação que permeiam as relações de produção e consumo se faz necessário para resgatar a importância da comunicação para as instituições e para a sociedade.

Martin Lindstrom (2017), defende que no neuromarketing – união entre a ciência e o marketing – está a chave para entender verdadeira e completamente os pensamentos, sentimentos, motivações, necessidades e desejos dos consumidores.

Esta afirmação, nos faz refletir sobre as ferramentas da Persona² e do Mapa de Empatia, muito utilizadas nos dias de hoje, que buscam justamente perceber o consumidor, suas necessidades, anseios e motivações.

Para Cogo e Peres Neto (2016), pensar o consumo é investigar a cultura e ressaltam que por ser um traço distintivo da vida humana, pode-se viver sem produzir, mas dificilmente sem consumir. Considerando dois lados de um mesmo fenômeno, enquanto a economia se culturaliza, a cultura se comercializa e na contemporaneidade estamos submetidos às culturas do consumo material, midiático e simbólico.

Vários fatores levam à compra, mas aquilo que está na “moda” segundo os olhos de alguns, ou que pessoas influenciadoras propagam nas mídias e aquilo que traz um significado para um potencial consumidor, está mais propício à efetivação do consumo. Parece óbvio, mas o principal sentido disso é, aquilo que de alguma certa forma é vista, percebida, há mais chances de venda.

Para Daniel Miller (2007), o consumo de massa tem sido considerado mais como um mal do que como o bem. Tem havido pouco reconhecimento do quanto seu crescimento poderia também ser visto como sinônimo da abolição da pobreza ou do desejo por desenvolvimento. Enquanto a produção, por sua vez associada com a criatividade, como nas artes e artesanato, é considerada como a manufatura do valor, por exemplo, no trabalho de Marx, o consumo envolve o gasto de recursos e sua eliminação do mundo. A crítica do consumo como o gasto da cultura material é comum tanto à modernidade como a outros tempos e lugares.

Daniel Miller (2007) traz ainda uma reflexão quanto a repensar a materialidade de volta a uma consideração sobre a natureza da humanidade dentro de uma sociedade consumidora. Tratou da cegueira em relação ao consumo nas duas disciplinas mais responsáveis pela forma da nossa cultura

² Ferramentas citadas e fundamentas pelas autoras FERREIRA; CONTE e BARBOSA (2015).

material contemporânea – que são a arquitetura e o design e retratou isso exemplificando ambientes produzidos com muita pouca noção das consequências que aqueles objetos teriam para aqueles que os utilizavam, onde existiam muitas anedotas sobre projetos de construção que ganharam prêmios, mas nos quais, na verdade, ninguém gostava de morar. Outro exemplo citado pelo autor foi o estudo do vestuário que tem sido tradicionalmente obcecado com o estudo de designers, especialmente designers de alta-costura, negligenciando quase que completamente os efeitos do vestuário sobre os usuários.

Miller apontou ainda que iniciou esta obra demonstrando que o consumo é um aspecto do materialismo que reduz nossa humanidade com seu foco sobre o objeto, porém, de forma posteriormente fundamentada, contrasta este dito afirmando que o consumo é precisamente uma abordagem de cultura material, com seu foco sobre o objeto, que nos ajuda a ganhar um senso de humanidade muito mais rico, já que não é mais separado da sua materialidade intrínseca. É por isso que um dos pontos mais comuns de afinidade entre a cultura material e a antropologia social é o trabalho de Mauss sobre a dádiva, no qual o papel do objeto na formação das relações sociais é dominante. (MILLER, 2007)

Observa-se que Miller traz um ponto mais crítico do consumo pelo consumo e faz críticas às produções que não visam a experiência do usuário, tendo como único propósito, ganhos de consumo por estética ou premiações, mesmo sendo entregas nada ou pouco funcionais. Somente quando faz elo deste consumo à cultura material, considera uma humanização intrínseca neste processo.

Deyan Sudjic (2010) endossa Miller quando cita John Berger (1972) que fez uma distinção entre objetos de verdade e o que via como as manipulações do capitalismo que nos fazem querer consumi-los. Berger afirma que a publicidade começa trabalhando em cima de um apetite natural para o prazer, mas não pode oferecer o objeto real do prazer. Sudjic afirma que se Berger estivesse escrevendo este livro nos dias de hoje, o que ele chama de “publicidade” poderia ter sido descrito como “design”, palavra dos tempos atuais, segundo sua percepção, vazia de significados pela ampla forma que vêm sendo aplicada e complementa afirmando que algumas lojas são planejadas para seduzir os clientes e outras os deixam em paz para que possam decidir sozinhos.

Não concordamos inteiramente quando o autor afirma que a palavra “design” é vazia de significados, pois, em sua essência, a palavra tem muito a dizer. Porém, já corroborando com Subjic, a palavra perdeu parte desta essência ao ser tão disseminada de forma infundada nos dias de hoje.

Quanto à marca, cria-se para que a publicidade se encarregue de torná-la conhecida, dando sentido neste processo de disseminação da mesma.

Muito se ouve sobre a marca e sua importância nas mais diversas plataformas de comunicação; e a marca em si, tem mesmo grande relevância e pode trazer grandes resultados para uma empresa quando bem representada.

De acordo com os pensamentos de Vieira (2008), com tantos recursos hoje disponíveis por meio da internet, no campo digital, além dos meios que já existiam antes, há muitas formas e métodos de uma marca aparecer, e aparecer, palavra simples do vocabulário que no senso comum significa mostra-se, apresentar-se, revelar-se, é o que está em questão no momento.

Todo esse cenário de mudança nos leva ao Marketing Digital que acaba por apresentar novas possibilidades para o *branding*, onde todos os movimentos que uma marca, como a criação conceitual do símbolo, discurso condizentes com os valores da empresa, pessoas que estão na linha de frente com estes valores internalizados e tudo o mais que ajuda a construir a personalidade da marca na mente do consumidor por meio das percepções que vão além do produto, convergem entre si.

As mídias sociais, principalmente, funcionam como vitrines para qualquer empresa divulgar seus produtos e, claro, sua marca. Uma vitrine desorganizada, estruturada sem um propósito específico que condiz com seus produtos e seu mercado consumidor, posta para qualquer pessoa que passe por ela e que estas pessoas não sejam atingidas, impactadas por nenhuma mensagem, ou pior, distorçam a mensagem original, não a entendam, e, por isso mesmo, passem por ela sem percebê-la, resulta em todo esforço despendido para a ação de promoção da marca no meio digital seja mínimo ou nenhum.

O marketing deve ser efetivo, ter um propósito inicial, ser consciente, planejado com visão em longo prazo, e, principalmente, deve ser ético. Tem-se percebido que em muitos casos, a tal ética tem sido deixada de lado quando se tem o único propósito de vender.

Stalimir Vieira (2008), nos apresenta um consolidado de definições sobre o marketing, de forma tecnicista, que se conclui como uma combinação de elementos autônomos que, devidamente equacionados para determinado objetivo, deverão determinar o sucesso da marca, estabelecendo-se um padrão nas relações entre empresas e consumidores. Mas, Stalimir também apresentou uma definição que contraria a lógica antes apresentada, do autor/pensador francês Jean-Jacques Rousseau que em 1750 já afirmava que a verdade não reside primariamente no pensamento, mas no sentimento, na intuição imediata, na certeza do coração. Rousseau apresenta mais sentimento, mais emoção, para aquilo que parece mecânico nos dias mais atuais.

Quando se trata de ética no marketing, se trata de não ignorar o consumidor final, o cliente da marca. Não ignorar suas necessidades e desejos, aquilo que este consumidor acredita estar comprando efetivamente. Mas, infelizmente, não é sempre assim que acontece. O marketing está cada vez mais eficiente, está cada vez mais estruturado, mais criativo, bem elaborado, porém, em muitos casos, aético, seguindo o famoso clichê de “vender gato por lebre”, pois, o único propósito é vender.

A verdade é que alimentar a vaidade de anunciantes tem sido técnicas de alguns profissionais de marketing para facilitar o próprio trabalho. E o problema é que ignorância e vaidade, quando se juntam, costumam compor uma mistura desastrosa. Podem levar uma afirmação leviana a limites eticamente inaceitáveis. (VIEIRA, 2008).

O resultado de posturas assim pode ser o pior possível, trazendo como consequência o descrédito ao anunciante quando seu consumidor compreender que foi enganado pela campanha. O marketing pode ser reverso, através das mesmas mídias sociais que ali estão disponíveis à todos para verbalizarem aquilo que lhes for conveniente – inclusive para o consumidor. Marketeiros não deveriam esquecer que o famoso “boca-a-boca”, pode ser positivo ou negativo, inclusive podendo atingi-los em cadeia. Stalimir Vieira, enfatiza ainda que a eficiência do marketing é indiscutível. A suficiência do marketing é que é discutível, a longo prazo.

A comunicação deve ser efetiva e integrada e para tal apresenta-se o termo e a definição de Comunicação Integrada de Marketing que, segundo Santiago (2002), é o desenvolvimento da comunicação estratégica organizacional junto ao mercado, promovendo, posicionando e divulgando

produtos, serviços, marcas, benefícios e soluções e busca atingir uma comunicação eficaz por parte do emissor junto ao seu consumidor-alvo.

Uma marca pode possuir um alto valor agregado, ser de alta qualidade e relativamente valorizada, e, mesmo assim, não conseguir atingir seus objetivos de vendas e lucro se os clientes em potencial não a conhecerem ou não tiverem uma percepção favorável a seu respeito. A comunicação eficaz é fundamental para a criação da consciência da marca, visando estabelecer uma imagem positiva, baseada em sua identidade corporativa, representada por seus produtos, serviços, soluções e benefícios oferecidos. (SANTIAGO, 2002)

Trevisan (2010) atribui como conceito básico da comunicação integrada, a sinergia e a integração entre as diversas áreas ferramentas e necessidades comunicacionais de uma organização. Pressupõe um processo de planejamento estratégico que precede o uso de toda e qualquer ferramenta, requer uma visão acurada e abrangente das necessidades comunicacionais da organização e cujo resultado final contribui para a construção da sua imagem interna e externa.

Fundamentando a marca neste campo, De Lencastre (2011) aponta a marca na perspectiva da semiótica, onde, não é apenas um rótulo, não é apenas um produto ou uma organização, não é apenas os seus clientes ou *stakeholders*: é a interação de todos eles. Como qualquer sinal, é complexa na teia de relações que gera entre elementos componentes. É simples se analisada à luz de uma sedimentada teoria dos sinais.

Para Mont'Alvão e Damázio (2008), no design, ao longo dos anos, várias especialidades e vertentes teóricas surgiram, dentre elas o Design Emocional. Neste caso, o foco não está na forma do objeto, mas no seu uso, efeito e ação pelo usuário. Estas características são de grande influência na decisão do consumidor, como reflexo de novas emoções geradas, que se destacam frente às demais necessidades. Seus resultados podem atender anseios e desejos diversos da sociedade, dos mais básicos aos mais requintados, dos mais mecânicos aos mais transcendentais.

Stalimir Vieira (2008), afirma que é uma ilusão acreditar que quem constrói a marca é o departamento de marketing. Quem constrói a marca é o departamento de recursos humanos, o departamento de contas a pagar, o serviço de atendimento ao cliente e, principalmente, a qualidade ética dos acionistas. Aqui, o autor reflete não somente sob o campo necessário da

integração dos setores, mas na comunicação feita de forma coerente com os propósitos reais do produto e da empresa.

Quando se fala em design e marketing para consumo, ainda mais nos desafios de mercado atuais, a criatividade deve ser explorada, praticada e estimulada sob os mais diversos campos de convergência da empresa e de todos os envolvidos, em busca de inovações que a tornem mais competitivas no mercado a qual estão inseridas.

Fayga Ostrower (1993), conceituou a criação afirmando que criar é, basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Em qualquer que seja o campo de atividade, trata-se, nesse “novo”, de novas coerências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendidos em termos novos. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar.

Para Wechsler (2008), a criatividade pode ser entendida como a interação entre processos cognitivos, características de personalidade e elementos ambientais, compreendidos de forma mais ampla, como abrangendo aspectos educacionais, sociais e culturais.

Ainda segundo o autor, devido a natureza multifacetada da criatividade, as suas formas de compreensão ou estudo têm exibido características bem diversificadas. Os enfoques principais de estudo ou análise têm sido voltados para diferentes prismas destes conceitos, destacando os processos cognitivos envolvidos no pensamento criativo, as características da personalidade criativa, ou ainda os elementos facilitadores à criatividade em diferentes tipos de ambientes, sejam estes familiares, educacionais ou profissionais. Tais dimensões demonstram os desafios para a avaliação da criatividade, envolvendo as questões de como e quando é possível identificar a presença e expressão da criatividade.

Para Freitas-Magalhães (2003), enquanto estabelecimento cultural, a criatividade está intimamente ligada a relações interpessoais, ora tida como construto, ora tida como fruto do meio e do seu criador.

Entende-se que o clima favorecedor à criatividade é fundamental nos mais diversos ambientes, onde, pessoas que devam exercitar sua criatividade, ou, devam exercer da criatividade para algum fim, podem encontrar condições

para o surgimento e apoio de suas ideias no meio a qual estão inseridas. Da mesma forma, conclui-se que pressões de tempo, rotinas, dentre outros fatores que, de forma impercebível, tendem a banalizar o olhar e bloquear a criatividade.

Com tudo que fora demonstrado até aqui, conclui-se que a humanização é característica preponderante nas relações atuais que devem considerar questões éticas na empresa, nas pessoas, na marca e, conseqüentemente, no marketing, com vistas a promover sensações e emoções reais aos produtos e serviços da organização, com propósitos de consumo consciente. Tais medidas devem remeter aos valores da empresa percebidos pelos clientes e fidelização destes, posicionamento de mercado e sucesso do negócio.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

3.1 OBJETO DE ESTUDO

3.1.1 Caracterização da Pesquisa

Com base em todo referencial teórico levantado neste estudo, teor este que fundamentou a etapa de campo da pesquisa, apresenta-se a metodologia aplicada nesta etapa.

Trata-se de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, pois se inicia realizando levantamentos bibliográficos, porém, seguindo para levantamento de dados em pesquisa documental e estudo de caso com análise comparativa por procedimentos qualitativos.

A opção por um estudo de caso derivou do propósito de mostrar, por meio da pesquisa de campo, como uma microempresa faz gestão dos seus processos de design no que se refere a sua marca pela visão de duas empresas, além da visão dos profissionais que desenvolveram a imagem gráfica destas, buscando entender suas realidades e resultados alcançados nos procedimentos atuais.

3.2 CARACTERIZAÇÃO PÚBLICO E AMOSTRAGEM

As empresas pesquisadas foram aquelas que buscaram desenvolver uma marca e uma identidade visual de forma profissional, por entender que seus proprietários/gestores tinham consciência da necessidade da construção de uma marca de forma especializada. Ambas empresas atendidas pelo SEBRAE/MA, via Programa SEBRAETEC, com intuito de saber o que estes empresários fizeram a partir do momento que tiveram posse do projeto de design, como realmente aplicaram a marca institucional na empresa e na divulgação de seus produtos e serviços, ou seja, como utilizaram e se gerenciaram de alguma forma este processo de design em suas empresas.

Como já explicitado no tópico 1.4 deste estudo, trataremos as empresas sob denominação Empresa A e Empresa B.

Outra parte integrante deste estudo de caso foi a empresa prestadora de serviços do SEBRAE/MA, habilitada na área de Design de Comunicação do Programa SEBRAETEC e desenvolvedora dos projetos acima mencionados nas duas microempresas. Neste intuito, buscou-se entender como acontece esta relação entre o profissional do design e seus clientes com perfis, por diversas vezes bem distintos.

Cabe ressaltar que o Programa SEBRAETEC do SEBRAE, subsidia em 70% os investimentos necessários das pequenas empresas no campo da inovação, dando condições cabíveis a estes perfis de negócios de obterem um projeto profissional para suas empresas.

Objetivou-se desenvolver um relato da população estudada que reflita suas características e, para tanto, algumas ferramentas do campo da administração foram adotadas a fim de se obter o melhor resultado neste levantamento, considerando que no campo do design não possuímos ferramentas que nos auxiliem nos processos de gerenciamento, embora o foco estudado seja a gestão do design.

Foram feitas diversas visitas nas 2 microempresas pesquisadas neste estudo de caso, pautadas na observação direta em busca de uma compreensão mais profunda de sua realidade, sempre em construção conjunta com sócios e colaboradores, no formato de grupo focal e o uso das ferramentas foram fundamentais para deixá-los mais à vontade durante o processo de levantamento.

Com a Empresa de Design, não fizemos uso de ferramentas, mas, sim, somente a entrevista semiestruturada com sócios da empresa que demonstraram toda forma de atuação, além, de disponibilizarem documentos e resultados dos trabalhos desenvolvidos para estas e outras empresas que atendem.

Não se propõe, de forma alguma, uma generalização, e nem a possibilidade de estabelecimento de um modelo de gestão do design para microempresas.

Por se tratarem de empresas com rotinas completamente distintas, tornou-se necessária uma adequação de técnicas e ferramentas para cada um e aplicação apenas conforme a pertinência.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Apresentamos como técnicas de coleta de dados implementadas na nossa pesquisa: entrevista semiestruturada; história oral e observação direta por meio do uso de ferramentas da administração; registro de imagens e áudio e grupo focal, conforme o quadro abaixo:

Quadro 02 - Estrutura do percurso metodológico no estudo de campo

Estrutura do percurso metodológico		
Etapas metodológicas	Método	Técnicas
Levantar e selecionar designers que desenvolvem trabalhos para pequenas empresas.	Pesquisa de campo: Estudo de caso	Estabelecer critérios e com base nestes; Levantamento do perfil estabelecido na base de dados do sistema SEBRAETEC do SEBRAE/MA.
Levantar e selecionar empresas para estudo de caso.	Pesquisa de campo: Estudo de caso	Estabelecer critérios e com base nestes; Levantamento do perfil estabelecido na base de dados do sistema SEBRAETEC do SEBRAE/MA.
Analisar o trabalho dos designers no desenvolvimento de marcas institucionais de microempresas.	Pesquisa de campo: Estudo de caso	Entrevista semiestruturada; Levantamento dos resultados dos trabalhos desenvolvidos; Registro de imagem e áudio.
Analisar o entendimento de microempresários (as) no âmbito da gestão da marca de suas empresas.	Pesquisa de campo: Estudo de caso	Entrevista semiestruturada: Levantamento do uso da marca; Grupo focal: aplicação de ferramentas com equipe de técnicos do SEBRAE e a equipe das empresas; Registro de imagem e áudio.
Identificar lacunas e oportunidades existentes que ao se tornarem percebidas, podem fundamentar trabalhos futuros na proposta de melhorias da gestão do design em empresas de pequeno porte.	Pesquisa de campo: Estudo de caso	Transcrição dos áudios; Análise dos resultados das ferramentas aplicadas; Análise do todo para a construção dos resultados.

Fonte: Elaborado pela autora

Antes de iniciarmos os relatos sobre dos estudos desenvolvidos na pesquisa de campo, faz-se necessário demonstrar as ferramentas usadas para melhor compreensão do que será apresentado adiante.

3.3.1 Entrevistas semiestruturadas

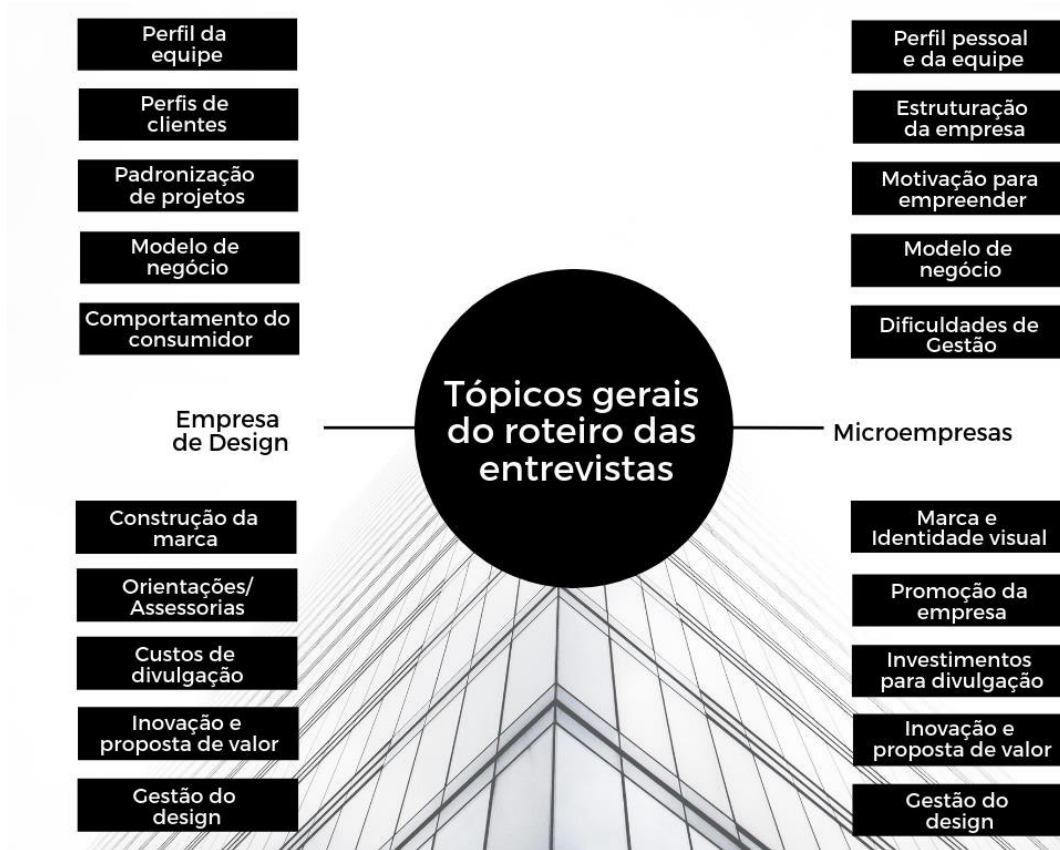
De acordo com Whyte (2005), a entrevista semiestruturada obedece a uma estrutura que delinea a área a ser pesquisada, oferecendo flexibilidade tanto ao entrevistado quanto a quem aplica, no sentido da colocação de questões e informações não previstas. Habilidades como saber ouvir, escutar, ver e fazer uso de todos os sentidos. O autor defende que entrevistas formais são muitas vezes desnecessárias, devendo a coleta de informações não se restringir a isso. Com o tempo, os dados podem vir ao pesquisador sem que ele faça qualquer esforço para obtê-los.

A estrutura das entrevistas, se deu em torno de informações gerais sobre as empresa, marca e identidade visual, gestão do design, promoção das empresas, entre outras considerações que congregam com o escopo deste estudo, com um roteiro que abrangeu tópicos que rondam o entorno do problema da pesquisa, tanto no ambiente dos designers, quanto no ambiente da pequena empresa, buscando sempre considerar o momento presente.

Cabe ressaltar que embora tivéssemos um roteiro a seguir, este não nos prendia para si e sim nos dava abertura para outros questionamentos que surgiam durante o diálogo, nos dando margem para aprofundarmos ou confirmarmos algumas informações, sem sairmos do foco principal a nos atínhamos.

O mapa mental abaixo nos demonstra os tópicos principais que nortearam o roteiro das entrevistas que se encontra por completo nos apêndices deste estudo:

Figura 06 - Mapa mental do roteiro da entrevista



Fonte: Elaborado pela autora

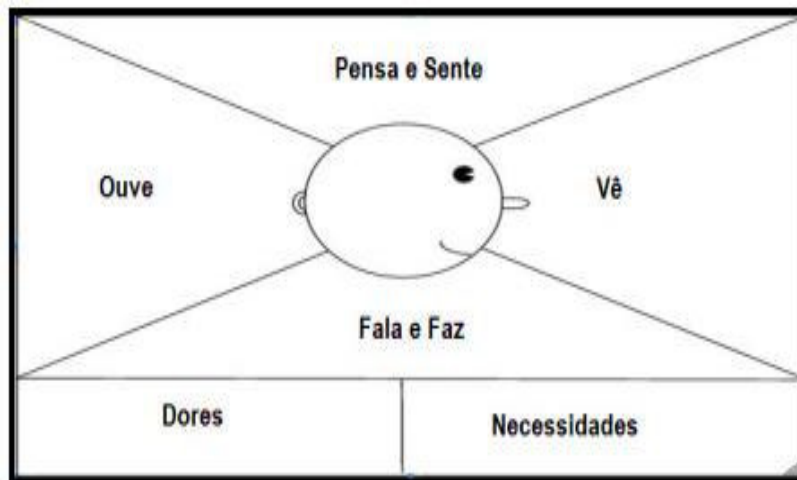
3.3.2 Mapa de Empatia / Persona

O Mapa de empatia fora aplicado nas duas empresas clientes do SEBRAE que são objetos de estudo desta pesquisa, mas, utilizou-se de resultados de aplicações anteriores desta ferramenta, quando a mesma foi aplicada sem propósitos de pesquisa, com técnicos do SEBRAE/MA, no intuito de traçarmos o perfil do cliente SEBRAE proprietário de microempresa, para que pudessemos traçar um perfil comparativo destas experiências.

Segundo Bratsberg, o Mapa de Empatia é uma abordagem centrada no usuário, ou seja, o foco está em compreender outra pessoa olhando o mundo através de seus olhos. O Mapa de Empatia revela a razão por trás das ações, decisões e escolhas do usuário. Desta forma, ajuda a projetar para as reais necessidades do usuário. Depois que os envolvidos compreendem o usuário,

eles são capazes de entender como pequenas alterações de design podem ter um grande impacto nos usuários.

Figura 07 - Modelo de Mapa de Empatia



Fonte: FERREIRA, CONTE, BARBOSA (2015)

Segundo Ferreira (2015), as áreas (campos) que compõem o Mapa de Empatia são descritas a seguir:

- Vê: Descreve o que o usuário vê em seu ambiente;
- Fala e Faz: O que o usuário diz e como se comporta em público;
- Pensa e Sente: O que acontece na mente do usuário;
- Ouve: Como o ambiente influencia o usuário;
- Dores/Desafios: Quais as frustrações, obstáculos e riscos que o usuário enfrenta;
- Necessidades: O que o usuário realmente quer e o que pode ser feito para alcançar seus objetivos.

3.3.3 Matriz SWOT (FOFA)

A Matriz SWOT é uma ferramenta estratégica de análise do cenário a qual o (a) empresário (a), a partir dos cruzamentos das forças e das fraquezas organizacionais, oriundas do ambiente interno, frente às oportunidades e

ameaças, identificadas no ambiente externo, pode conhecer e pensar a atuação futura do negócio.

Segundo Fernandes (2015), a percepção de que para elaborar uma boa estratégia requer muito conhecimento e compreensão do negócio, dos ambientes interno e externo em que a organização está inserida, é motivo suficiente para o uso da matriz SWOT, que foi estruturada em algum momento das décadas de 1950 e 1960, contribuindo muito para a disseminação do uso do planejamento estratégico. As características intrínsecas da organização, suas forças (Strengths) e fraquezas (Weaknesses), e as características extrínsecas dela, oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) do ambiente de fora da organização, formam o fundamento da matriz que representa, no final, o resultado das percepções sobre os ambientes em que a organização está inserida.

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa);
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial;
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura;
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Na figura abaixo, pode-se visualizar o formato a qual se compõe a Matriz Swot:

Figura 08 - Matriz Swot



Fonte: Casarotto (2018)

3.3.4 Modelagem do negócio por meio do método CANVAS

A modelagem de negócios aplicada nas microempresas deste estudo de caso foi a desenvolvida por Osterwalder em 2013, já descrita neste estudo quando discorreremos sobre Posicionamento de Mercado no tópico 2.2.2.

3.4 ESTUDO DE CAMPO

3.4.1 Com Designers

O objetivo ao pesquisar a Empresa de Design, foi saber a forma de atuação destes profissionais, se dão tratamento especial às microempresas no levante de informações, se buscam conhecer o negócio, o produto, o mercado e o cliente do cliente antes de desenvolver soluções de imagem e identidade e se na entrega dos projetos, agregam, de alguma forma, trabalho orientativo de uso destes.

Um primeiro passo fora buscar os profissionais credenciados no SEBRAE/MA por saber que o público específico do SEBRAE são empresas de pequeno porte e que, através do incentivo à inovação por meio do Programa Sebraetec, há profissionais designers cadastrados em sua base de credenciados que atendem no desenvolvimento de marcas para este público.

Neste campo, o formato do levantamento se deu por meio de entrevistas com roteiro previamente elaborado que norteou o diálogo, além de

análise de documentos, a exemplo de manuais de marca desenvolvidos para o público de microempresas. Participaram das conversas os dois sócios, o fundador e o cofundador da empresa, com consultas esporádicas à alguns profissionais presentes no ambiente da empresa.

Tivemos alguns momentos presenciais e outros à distância para o completo repasse de informações que atendessem aos propósitos desta etapa da pesquisa.

A empresa de Design detalhou todo seu processo construtivo de entendimento da necessidade dos clientes, estruturação da equipe de trabalho para cada projeto, processo criativo e entregas. Se utilizam de algumas ferramentas que os auxiliam neste processo, ferramentas estas que foram se aprimorando a cada projeto.

Como captam demandas não exclusivas ao desenvolvimento de marcas, existem procedimentos, com ferramentas diferentes para cada tipo de projeto. Porém, citaram algumas que são sempre adotadas como core, canvas da proposta de valor, mapeamento de persona e arquétipo.

Afirmam que após o primeiro contato comercial, na primeira reunião dentro da criação, fazem uma atividade que captura as percepções dos clientes e das pessoas envolvidas em relação a vários aspectos da marca, de como ela é ou de como ela quer ser, caso a empresa não exista. Esse é o primeiro passo.

A empresa percebe que os clientes se aproximam dela por meio de seus canais de comunicação, com especificidades de demanda por canal, até mesmo por ser uma estratégia da própria empresa.

“Os clientes chegam muito por vários canais. Tem clientes que chegam pelo Instagram que a gente foca muito na parte de branding, nosso site é muito mais redes sociais, então se o cliente vem pelo site, a gente já sabe que ele vai querer redes sociais e indicação são geralmente os trabalhos de *Branding*, a parte de conceituação de marca, identidade visual e apresentações.” (Sócio cofundador da empresa).

Promovem também a empresa por meio de compartilhamento de conhecimento, onde se propunham a participar de muitos eventos, o que ajuda muito na divulgação de seus serviços, conforme relatado por eles.

“O maior público da gente é a pequena empresa. Já atendemos grandes empresas, mas, em volume são empresas pequenas. As grandes contratam trabalhos mais pontuais como um planejamento ou uma apresentação.” (Sócio fundador da empresa).

Reforçam que o volume maior é de pequenas empresas e alegam que é porque as grandes empresas já possuem um setor de comunicação, de design. Consideram que dificilmente uma empresa grande vai procurar refazer uma marca em São Luís, geralmente nem são de São Luís, estão.

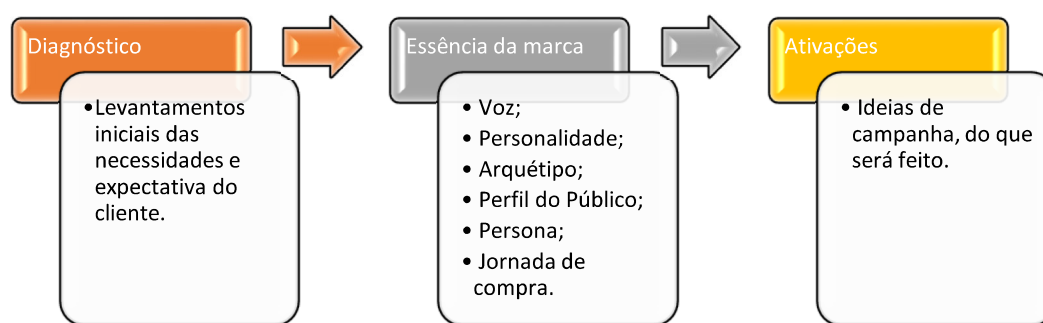
“Quando a gente pega um trabalho de identidade visual, de criação ou de branding, são normalmente empresas que estão começando, ou que não existem, ou que começaram meio que sem nenhum planejamento e estão querendo realmente estabelecer identidade, estabelecer a marca deles. É o que acontece mais.” (Sócio cofundador da empresa).

Quando perguntados sobre como precificam seus serviços aos clientes, falaram que antes de entregar uma proposta, calculam muito. Afirmaram que pelo menos para a pequena empresa, acabam reduzindo um pouco o valor. Sabem que na pequena empresa têm a possibilidade de fechar mais de um trabalho de uma vez, pois, durante a conversa inicial, percebem várias possibilidades de intervenção neste perfil de empresa que vão além da demanda inicial.

“Então a gente acaba se comprometendo com coisas que não estão na entrega e em geral vai coisas que não estão contratadas. Entregamos além do que é demandado, porque a gente sabe que se a não fizermos, o empreendedor por conta do orçamento não vai fazer mesmo e a gente sabe que é importante.” (Sócio cofundador da empresa).

Complementam afirmando que para este perfil de empresa, atendem demandas para redes sociais e neste tipo de trabalho, é necessário um planejamento prévio como entender quem a marca, essência de marca, antes de começar a desenhar qualquer conteúdo. Afirmam que geralmente são três fases que chamam de DNA: Diagnóstico, Essência de marca e Ativações. Abaixo, demonstra-se o que compete cada uma destas fases, conforme relatado pelos profissionais:

Figura 09 - Processo de criação da Empresa de Design



Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações dos sócios da Empresa de Design.

*“Pego a jornada de compra e identifico quais são os pontos de contato da marca com o cliente e pra cada ponto de contato eu vou gerar ações, então a gente vê todos os canais existentes da empresa e cria comunicação pra eles. Aí que é a tangibilização mesmo do trabalho.”
(Sócio cofundador da empresa).*

No que se refere ainda às redes sociais, afirmaram que já aconteceu algumas vezes de fazerem só a entrega do planejamento da ação, mas, não foram eles que executaram a ação em si. Chegaram até a fazer para alguns clientes, desde a parte de fotografia, design de programação da ferramenta, mas, não a alimentação direta nas redes.

Em se tratando de site, a empresa afirma que não são demandas tão recorrentes, principalmente quando do design e programação. Há mais recorrência neste aspecto quando da manutenção de sites já existentes. Afirmam que o que muito acontece são de clientes inferirem que ninguém entra mais em site hoje em dia, que ninguém usa site e complementam que isso não é verdade, é a contramão do mercado pensar assim. Concluem que se hoje em dia se consegue estar no topo do Google, a empresa terá por consequência, muitos acessos, ou seja, muita visibilidade.

Asseguram que há vários produtos/soluções em seu portfólio e cada um deles tem configurações que se diferenciam e por isso que sempre começam com um diagnóstico porque consideram que é nele que vão entender o que é necessário.

“Quando o cliente chega aqui ele chega achando que ele quer uma coisa. No começo da empresa, o cliente queria redes sociais e a gente fazia redes sociais e foi assim durante muito tempo, e começamos a ter tanto problema que a gente pensou e disse, agora quando o cliente chegar, vamos ter que entender o que ele realmente precisa e não o que ele quer. Então a gente faz o diagnóstico pra ver a percepção do cliente e as percepções da equipe dele.” (Sócio fundador da empresa).

O que acontece antes do contrato, são as reuniões de alinhamento para entender qual é a real necessidade, basicamente pela conversa. É uma reunião de *briefing* inicial para entender e elaborar a proposta. Mas, durante a conversa os sócios declararam que não gostam da palavra “*briefing*”, pois, não existe um padrão, não há um formulário ou um roteiro. Enfatizam ser uma conversa para, por meio dela, decidir sobre quais dos serviços serão adotados para aquela empresa.

Buscou-se aprofundar esta questão, perguntando por que eles acham de o pequeno empresário não saber exatamente o que ele precisa e eles afirmaram que tem um pouco da maneira como o mercado se estrutura. Complementam que não se vê muitas informações sobre a área do design que explicando para o empreendedor o que é e como fazer, diferente do marketing digital, que o empreendedor conhece muito. Endossam que certos termos não vão ter o mesmo sentido em uma conversa entre um profissional de design e um empreendedor. Por isso, buscam nesta fase inicial, entender o que realmente o cliente quer para depois fazer essa reunião de apresentação da proposta e dizer o que realmente vão entregar.

“O fato de eles não saberem o que realmente estão precisando se dá ao fato de eles não se colocarem no lugar do cliente deles ou então de eles acharem de que o que eles pensam ou o que a percepção deles e a visão de mundo deles é a mesma do cliente deles.” (Sócio fundador da empresa).

Quando o foco do serviço está na construção de uma marca institucional, ou seja, um logotipo, afirmam que neste aspecto em específico, adotam o *briefing* como é conhecido no campo do design, isso, já pós-contrato na fase pesquisa para construção do símbolo.

Complementaram que no início da empresa, adotavam o *briefing* mais formal, com uma sequência padronizada, na fase do diagnóstico, e, percebiam que quase induziam o cliente a dizer aquilo que eles queriam ouvir quando

faziam esta prática. Isso resultava em um diagnóstico impreciso com falhas na fase de execução e, conseqüentemente, no valor cobrado ao cliente.

“Hoje, que a gente vai conversar e vai entender qual a necessidade do negócio, a gente não sugere o que fazer, dificilmente isso acontece, então hoje estamos em um processo muito mais consultivo do que de uma venda sistematizada. Então a gente está mais costurando a roupa do que vendendo uma roupa já pronta, no tamanho padrão.” (Sócio cofundador da empresa).

Retornando o assunto para a questão das redes sociais, os empresários afirmam que não sentem muito ganho neste campo de atuação, consideram ser muito complicado, pois, o acompanhamento que exige é muito maior para pouco resultado efetivo do cliente sem anúncio. Afirmam que os clientes querem um trabalho de rede social, mas, eles não querem reservar uma verba para anúncio. O anúncio é aquele conteúdo que o empresário precisa pagar para a plataforma para aparecer para mais pessoas.

“E tudo que é criado nesse esforço da rede social, acaba não vingando porque acaba não dando alcance para aquele conteúdo. A empresa prefere muito mais a ajudar a criar a estratégia ou a contratar parceiros que possam, por exemplo, assumir um trabalho de fotografia, ou filmagem no estilo, ou até mesmo a criação.” (Sócio cofundador da empresa).

A empresa nos apresentou um exemplo de um cliente que é um escritório de advocacia e já tinham a marca. Buscavam por estratégia para redes sociais e eram oriundos do Programa Sebraetec.

Após aprofundamento na fase do diagnóstico, propuseram um trabalho de posicionamento nas redes sociais. O intuito era fazê-los caminhar sozinhos com as entregas que foram feitas. Fizeram sessão de fotos, *templates* para publicações e todos os acessórios que eles precisariam para que pudessem executar. Afirmaram que a empresa tem ganhado diversos seguidores de forma orgânica, ou seja, sem qualquer impulsionamento, uso de robô ou quaisquer outros recursos. Complementam que a cliente está satisfeita e executa tudo conforme fora planejado.

“A gente planejou e projetou de forma que eles pudessem fazer, então, a gente entrou até no ponto do filtro do Instagram que deve usar para quando postar foto pra que tudo ficasse no mesmo estilo sempre. Entregamos um arquivo em PowerPoint pra ela que tem todos esses elementos pra ela montar a publicação ela mesma. Nesse arquivo ela consegue mexer em tudo pra ela mesma fazer.” (Sócio cofundador da empresa).

Concluem que esse tipo de trabalho é mais valioso, porque acaba sendo menos custoso para eles. Fazem esse investimento *a priori* de planejamento, mas, os clientes conseguem assumir isso para eles e ter um resultado interessante. Ponderam que se tivessem fazendo todo o trabalho, estariam tendo um resultado semelhante só que com um custo bem maior e como a empresa dos clientes estava começando, não teriam como contratarem os serviços mensais, referente a redes sociais.

No que se refere às empresas que compõem o objeto de estudo desta pesquisa, quando do atendimento destas empresas no ano de 2017, formaram equipe multidisciplinar para realização dos projetos, conforme descrição abaixo:

- ✓ O sócio fundador é administrador;
- ✓ O sócio cofundador é engenheiro de produção;
- ✓ Programadores;
- ✓ Designers;
- ✓ Parceria com Produtoras.

Nos projetos, é de responsabilidade dos sócios o diagnóstico, planejamento e intervenções na criação.

“O perfil do designer influencia na criação da marca por isso, após a pesquisa inicial do projeto, analisamos o perfil do designer pra escolher quem vai fazer o trabalho, e se não temos o perfil no escritório, formamos uma parceria.” (Sócio cofundador da empresa).

As empresas A e B, demandaram ao Sebrae, projetos de desenvolvimento de marca, identidade visual e site. Neste tipo de demanda, a Empresa de Design afirma que normalmente apresenta até duas propostas e segue fazendo refinamento conforme direcionamento dos clientes. São necessários, aproximadamente, 3 ou 4 encontros até a entrega.

O manual da marca é entregue com todo detalhamento de aplicação da mesma, descrição de possibilidades possíveis e as não possíveis, no intuito de dar possibilidades de adaptação da marca nos mais diversos meios. A empresa afirma que o manual tem que ser alternativo e o gestor da empresa cliente tem que conhecer e saber tomar decisões na hora da produção, ou seja, fazer uso do manual de forma consultiva sempre que necessário.

No caso da Empresa A, afirmaram que além do que fora demandado, chegaram a fazer trabalhos em design gráfico, como panfletos e diversas

sinalizações do ambiente. Complementam que foi muito mais de identidade visual do que digital e foi na fase bem inicial da oficina. As redes sociais são alimentadas pelos próprios donos da empresa.

Na Empresa B, direcionaram a aplicação da marca para produtos bem específicos e entregaram ainda um vídeo institucional que é utilizado na apresentação da empresa para seus potenciais clientes e está no site. Afirmaram que a empresária só quis começar a rede social dela depois que estava com todas as peças em mãos.

Quando perguntados sobre o que consideram ser gestão do design e como esta deve ser feita de forma efetiva, os sócios da Empresa de Design foram enfáticos em dizer que deve existir consistência em todos os canais que a marca se apresenta, desde embalagens, fardamentos, ponto físico ou virtual, papelaria, ações publicitárias, mídias sociais, outdoor, entre outros. Ponderam que o gestor da marca tem que estar atento a todos estes canais, fomentando a conexão entre eles. Devem atualizar as identidades por completo em todos os pontos e usar o manual para uma linguagem consistente. Concluem que a gestão permeia ainda em monitorar o impacto desta identidade visual em todos estes canais, uma vez que a marca não é algo estático e está sempre buscando evoluir.

3.4.2 Com Empresários de Microempresas

Apresentar-se-á de forma intercalada o resultado das entrevistas e das diversas ferramentas no discorrer dos levantamentos da pesquisa de campo, de forma a integrar tais resultados obtidos de acordo com a abordagem que estivermos apontando por temática.

Antes de focar no que compete em específico às empresas pesquisadas, apresenta-se resultado de ferramenta aplicada em uma oficina de *Design Thinking* com técnicos do SEBRAE/MA, nos mais diversos perfis técnicos e funções na empresa, no intuito de demonstrar como estes veem o empresário proprietário de uma microempresa de forma a contribuir na fundamentação deste modelo de empresa.

Figura 10 - Oficina de *Design Thinking* aplicada com técnicos do SEBRAE/MA



Fonte: Desenvolvido pela autora.

A ferramenta adotada neste ponto foi o Mapa de Empatia, as quais os resultados obtidos são demonstrados no quadro abaixo:

Quadro 03 - Mapa de Empatia de microempresários

Mapa de Empatia: microempresas	
O que pensa e sente? O que realmente conta, principais preocupações e aspirações.	Necessidade de se posicionar; Medo de falhar como empresário; Empreendedor.
O que ele escuta? O que os amigos dizem, família, influenciadores, equipe.	Analise o mercado; Avalie os riscos; Busque se qualificar.
O que ele vê? Ambiente, amigos, o que o mercado oferece.	No mercado, equipe integrada e qualificada; Oportunidades de mercado; Ameaças.
O que ele fala e faz? Atitude em público, aparência, comportamento com outros.	Planeja; Busca soluções práticas; Competitivo e exigente.
Dores Medos, frustrações, dores, obstáculos.	Cargas tributárias; Medo de não crescer; Medo de não honrar com os compromissos e obrigações.
Necessidades Desejos e necessidades	Ganhar mercado; Dinheiro; Sustentabilidade empresarial.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

3.4.2.1 Visão geral do Design

Neste tópico, apresenta-se os resultados do levantamento de campo das empresas A e B, observando a visão geral do Design destas para observar se há consistência em todos os canais que a marca se apresenta. Neste intuito, fora levantado todo material desenvolvido e entregue pela Empresa de Design aos proprietários das empresas A e B e, também, levantado o uso/aplicabilidade das soluções de design por estas empresas, nos mais diversos canais que se apresentam.

– Empresa A

Elementos criados pela empresa de Design

Quadro 04: Manual da marca e aplicações da Identidade visual da Empresa A

Manual da Marca e aplicações da identidade visual	
Marca e suas formas de aplicações	Marca principal para peças institucionais.
Elementos: cores, tipografia, grafismos, ícones	A marca pode ser usada em 2 variações de cores específicas sendo o preto e uma tonalidade do laranja, além das variações com fundo preto e branco; Foram utilizadas duas famílias tipográficas; Fora feita 1 forma de grafismo que pode ser configurado de diferentes formas sem perder o padrão; Foram desenvolvidos ícones que demonstram os serviços prestados pela empresa que podem ser utilizados nas mais diversas formas de divulgação.
Aplicações	Sinalização interna e externa da oficina, com área para loja, estoque, espera, lanchonete, entre outros setores; Fachada; Fardamento em camiseta em malha, camisa polo, macacões e bonés; Folders; Veículos em dois modelos; Papeleria: Cartão de visitas, bloco de notas, crachá, pen drive, envelope vertical e horizontal, papel timbrado, pastas; Outdoor; Site.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Quadro 05: Uso da marca pela Empresa A

Visão geral do Design da Empresa A	
Uso da marca pela Empresa A	
Fachada	<ul style="list-style-type: none"> – A empresa usa a placa de sinalização externa em evidência e outros elementos, tendo a fachada da empresa bem sinalizada.
Ambiente físico da empresa	<ul style="list-style-type: none"> – O ambiente é limpo, charmoso, sinalizado, organizado; – Lixeiras de coleta seletiva; – A sinalização não está em uso de todas as placas criadas pela empresa, pois, ainda não possui alguns dos espaços físicos em funcionamento, de acordo com o que os proprietários previam no início, a exemplo da lanchonete; – Espaço com ar condicionado e wi-fi para os clientes; – Placa exposta com a missão, visão e valores da empresa.
Redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> – Possui contas no Instagram e no Facebook. Ambas as redes são alimentadas por sócios da empresa de forma intuitiva. – O Instagram possuía no dia do levantamento, 1.163 seguidores, enquanto seguia 5.175; – Publicações e informações, em sua maioria, visualmente coerentes com o manual da marca; – A primeira publicação do Instagram foi feita em janeiro de 2018, sendo 99 publicações até o mês de março deste ano, ou seja, aproximadamente 7 publicações por mês; – A página no Facebook foi curtida por 116 pessoas desde sua criação em outubro de 2017; – Está com publicações atualizadas e avaliações positivas de dois clientes, com nota máxima.
Site	<ul style="list-style-type: none"> – Embora esteja no ar desde sua criação pela Empresa de Design com diversos layouts, o site nunca foi alimentado pela empresa.
Outras formas de apresentação	<ul style="list-style-type: none"> – Folder simplificado, porém, obedecendo ao proposto pela empresa de Design; – Placas de rua com detalhamento dos serviços e em coerência ao manual de identidade visual.
<p>Fonte: Desenvolvido pela autora.</p>	

– Empresa B

Elementos criados pela empresa de Design

Quadro 06 - Manual da marca e aplicações da Identidade visual da Empresa B

Manual da Marca e aplicações da identidade visual	
Marca e suas formas de aplicações	<p>Marca principal e versões secundárias de uso para dar movimento sem perder identidade.</p>
Elementos: cores, tipografia, grafismos, shapes	<p>A marca pode ser usada em 3 tipos de cores específicas com uma variação principal de tons, além da variação em preto e branco.</p> <p>Foram utilizadas duas famílias tipográficas;</p> <p>Foram feitas 4 formas de grafismos com distorções que dão certa liberdade de uso sem perder o padrão;</p> <p>Os shapes criados tem a função de criar caixas que permitam aplicações de textos e imagens nas aplicações de forma padronizada.</p>
Fotografia: estilo e aplicações proporcionais.	<p>Apresentação do estilo das imagens para compor as peças de divulgação, com exemplos e orientações de aplicação.</p>
Aplicações	<p>Grafismos aplicados em camisas, com variações permitidas;</p> <p>Elementos em imagens para uso em divulgação;</p> <p>Bolsas esportivas;</p> <p>Placas de sinalização em ambientes esportivos;</p> <p>Papelaria: Cartão de visita, bloco de notas, cartazes, envelope, papel timbrado;</p> <p>Backdrop;</p> <p>Assinatura de e-mail;</p> <p>Squeeze;</p> <p>Prancheta;</p> <p>Site.</p>
Vídeo institucional	<p>Demonstra os serviços da empresa no site.</p>

Fonte: Desenvolvido pela autora

Visão geral do Design da Empresa B

Quadro 07 - Uso da marca pela Empresa B

Uso da marca pela Empresa B	
Fachada	<ul style="list-style-type: none">– A empresa está localizada em um prédio no quinto andar e não possui sinalização que a identifique.
Ambiente físico da empresa	<ul style="list-style-type: none">– Estrutura física formal, cores frias e neutras, ambiente moderno.
Redes sociais	<ul style="list-style-type: none">– Possui contas no Instagram e no Facebook. Ambas as redes são alimentadas por funcionários da empresa de forma intuitiva.– O Instagram possuía no dia do levantamento, 763 seguidores, enquanto seguia 5.929;– Publicações e informações, em sua maioria, visualmente coerentes com o manual da marca;– A primeira publicação do Instagram foi feita em novembro de 2017, sendo 55 publicações até o mês de março deste ano, ou seja, aproximadamente 3 publicações por mês, sendo que nos três primeiros meses deste ano, só foi feita uma publicação.– A página no Facebook foi curtida por 44 pessoas desde sua criação em agosto de 2017;– A última publicação no Face foi há um ano.
Site	<ul style="list-style-type: none">– O site foi alimentado em partes, pois, possui algumas funcionalidades ainda em desuso, como o FAQ, blog, loja e a área do aluno, criada para acompanhar o cadastro e a evolução de cada aluno.
Outras formas de apresentação	<ul style="list-style-type: none">– Eventos promovidos em condomínios;– Squeeze como brinde;– Camisas usadas pelos sócios, colaboradores e professores nos eventos e quando da negociação com potenciais clientes.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

3.4.2.2 Visão geral da Gestão

Apresenta-se os resultados do levantamento de campo das empresas A e B, no que compete especificamente à gestão, obtidos por meio de diálogo, durante as entrevistas e aplicação das ferramentas da administração, já detalhadas no tópico 3 deste estudo.

– Empresa A

A Empresa A é um centro automotivo de mecânica em geral que possui serviços de alinhamento, balanceamento, elétrica, suspensão, embreagem, injeção eletrônica, sistema de freio, entre outros. Está localizada em um bairro de São Luís que é polo de diversas oficinas mecânicas e negócios automotivos, porém, não está na avenida principal deste bairro, portanto, não está visível para os potenciais clientes que passam pelo bairro.

É uma empresa de gestão completamente familiar que surgiu da necessidade de ocupar uma casa que é da família, casa própria, pois, tentaram vendê-la e não conseguiam. Afirmaram que para residência é ruim, então pensaram em um negócio que pudesse dar continuidade aos filhos, em algo que os filhos entendessem. A necessidade surgiu então pelos filhos, pelo conhecimento que eles têm e por estarem em uma área propícia para o negócio. Agregar o que já tinham dentro de um ambiente propício.

Faremos o relato desta empresa em torno da matriarca da família para melhor entendimento da descrição. Esta possui uma outra empresa na área do turismo e esta empresa já é mais conceituada, estabilizada no mercado a qual está inserida.

São 3 filhos, mas uma é turismóloga e abriu uma filial da empresa de turismo. A oficina é por conta do marido, dois filhos e um genro. A mãe não está presente no dia a dia desta empresa, pois, gerencia sua empresa, o que não a impede de estar próxima e aconselhar sempre que necessário. Outro fator a considerar é que, embora tenham afirmado que o ambiente não é bom para residência, a mãe e o pai residem na parte superior da oficina, sendo uma casa de dois andares.

Foram feitas diversas visitas na empresa que em sua grande maioria estiveram presentes o pai, a mãe, o filho e o genro. A mãe foi a grande idealizadora do negócio e sua proposta de valor que busca diferenciar a empresa no mercado pela qualidade das peças e serviços ofertados, além de vir com a proposta de ambiente limpo e sustentável. “O que diferencia é a estrutura de espaço, atendimento e serviço, equipe treinada.” (Matriarca da família).

A filha trabalha na parte administrativa, mas, se afastou da empresa após descobrir que o filho de um ano meio é autista e ainda houve um acidente

ocorrido com o mesmo há seis meses. Até este momento, seu marido não participava de forma ativa na empresa, mas, devidos aos ocorridos e pela ausência da sua esposa na empresa da família, começou a atuar mais contribuindo na parte administrativa e de divulgação da empresa.

A filha é formada em direito, tinha um emprego, mas quando o filho nasceu, optou por entrar no negócio da família por acreditar que teria mais tempo para estar com ele. Depois de seu afastamento da empresa, não consegue ver nada além do filho, segundo nos informou a mãe que procura sempre chamar a filha para voltar às atividades, 'continuar a vida independente dos problemas'.

*“Quando abrimos a empresa em dezembro de 2017, estávamos todos com muita garra nos primeiros meses, mas, depois vieram os problemas com nosso neto e as coisas desandaram um pouco.”
(Matriarca da família).*

Com um ano de existência, a empresa ainda não é lucrativa. Informaram que começaram com um Projeto que apresentou falhas durante o processo de montagem do negócio, pois, foram estimadas compras de materiais para iniciar a operação do negócio e no andar da operação, alguns materiais não eram os mais adequados, tendo que comprar outros materiais que oneraram o planejamento inicial.

Fizeram o plano de negócio com o Sebrae, usufruindo do subsídio que a instituição oferece. Estudaram todo financiamento, mas, foram vendo que o negócio era muito maior, e tiveram que tirar dinheiro de onde não tinham para o negócio funcionar da forma que queriam. Afirmam que ainda demora a se pagar e por isso precisam divulgar bem a empresa e mostrar que a mesma existe para começar a buscar este retorno.

Hoje não usam mais o plano de negócio, não o consultam. Utilizaram só para montagem da empresa. Esperam pela filha que se afastou, voltar para focar nessa parte mais estratégica. Sabem que o plano de negócio é direcionamento.

Afirmaram que os meses de dezembro e janeiro tiveram uma queda de vendas considerável. A empresária entende que é o momento das pessoas que tem outras prioridades com pessoas voltando de férias, impostos, material de escola. Em fevereiro se prepararam para as pessoas que viajam no carnaval.

O conceito inicial da empresa foi de quebrar o paradigma de que oficina tem que ser suja, com mecânicos sujos de graxa, não ter aonde sentar. Primam por uma oficina limpa e por passar transparência dos serviços ao cliente.

É ofertado cafezinho, possui sala exclusiva, climatizada para o cliente com televisão e internet. Perceberam que o cliente não gostava de ficar nesta sala por gostarem de ficar no ambiente próximo aos carros e mudaram a estratégia de acomodação na área externa, ou seja, prepararam a estrutura conforme percepção do cliente.

Afirmam que algumas perdas de clientes são por preço, por isso, adotaram uma nova estratégia de ofertar ao cliente as peças de primeira e segunda linha para escolha do mesmo. Antes adotavam só peças de primeira linha que traz qualidade, mas, encarece um pouco o serviço.

Aos sábados, a matriarca da família faz um caldo de feijão e serve. Não é rotina ainda, não consegue fazer todo sábado. Mas a ideia inicial é conseguir isso. O pai e o filho ficam muito no operacional e todo esse trabalho de atendimento diferenciado no que se refere ao encantamento do cliente, é projeto da matriarca, mas, internalizados por todos.

O filho é o principal gestor da oficina e centraliza muita coisa com ele. Faz a parte comercial, busca o cliente na porta, atende e trata o carro com todo o cuidado, reconhece que é o patrimônio do cliente.

No quadro abaixo, apresentamos o mapa de empatia aplicado com esta persona:

Quadro 08 - Mapa de empatia do principal gestor da Empresa B

Persona do proprietário: Leonardo, 37 anos, casado, duas filhas, 3º grau incompleto	
O que pensa e sente? O que realmente conta, principais preocupações e aspirações.	Pensa em expandir a empresa e na melhoria interna da mesma; Sente que vai dar certo e é otimista; Fica um pouco desesperado pelo ciclo de clientes e do atendimento atrapalhar o fluxo do administrativo; Sente que as empresas grandes (locadoras de veículos) não estão em busca de qualidade.
O que ele escuta? O que os amigos dizem, família, influenciadores, equipe.	Que o serviço é de boa qualidade e cumpre os prazos; Que vai dar certo; Das empresas grandes (locadoras de veículos) que querem melhor preço.

O que ele vê? Ambiente, amigos, o que o mercado oferece.	Que o mercado é fraco; Os processos estão divididos, porém, não organizados; Ausência de controle de qualidade; Ausência de administração no tempo certo.
O que ele fala e faz? Atitude em público, aparência, comportamento com outros.	Preza pela honestidade e trabalha com peças de 1ª linha; Sabe lidar com funcionários e os prioriza na empresa com muita proximidade; É transparente com os clientes quando querem peças de menor preço; Acaba fazendo o serviço que é de outra pessoa pra dar mais celeridade. É pesado, mas, não desanima; Quando está com baixo fluxo de clientes, sai pra visitar empresas; É muito ativo, centralizador e muito família.
Dores Medos, frustrações, dores, obstáculos.	Tem medo de não caminhar como se propôs no início; Não confronta o cliente inadimplente por ter medo; Não sabe administrar direito quando a coisa sai do controle.
Necessidades Desejos e necessidades	Que cada integrante da equipe tenha proatividade em sua função; Não quer ser chamado atenção, não gosta de errar com os clientes, com funcionários, fornecedores.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Defendem que a principal proposta de valor da empresa está centrada no diagnóstico preciso e correto dos veículos, em ouvir o cliente, suas solicitações e dar retorno ao longo dos processos, no ambiente físico da empresa e na honestidade na hora de relacionar o serviço e peças a serem usadas.

Todos primam pela qualidade quando recobrem de plástico o banco do carro e o volante, principais pontos de contato do mecânico com o veículo, para não sujar, além da ordem de serviço que é impressa para o cliente ver na hora o que está acontecendo. Os mecânicos são todos fardados, usam equipamentos de proteção individual, mas, o monitoramento quanto a isso é diário. Foi criado todo um processo para ser realmente se diferenciarem no mercado.

O marido faz toda a parte de compra. Desde o copinho de café até a parte de peças que precisa saber comprar. Este alega que passa 24 horas a disposição da empresa já que mora na parte de cima da oficina. A parte administrativa fica dividida com a filha e o genro.

A matriarca tem grande preocupação com a estrutura e a melhoria contínua. Reforça sempre que pode para estarem atentos à parte estratégica do negócio e com olhar sempre voltado para a qualidade.

Informaram que possuem 3 concorrentes mais diretos, porém, reforçam seu diferencial de estrutura, limpeza, preço justo e transparência. Quando a empresa foi idealizada, foi pensada muito no atendimento para mulheres, pois acreditam que esta é explorada em outras oficinas com propostas de serviços desnecessários, condenando várias peças do carro. Os donos focam na transparência.

São 4 mecânicos, todos registrados e remunerados por serviço prestado e não por peças adotadas nos serviços e isso é em prol da transparência. Valorizam seus funcionários e dividem com eles os custos com a alimentação, embora a convenção não exija isso. A equipe internaliza a visão, missão e valores da empresa.

A internet é disponibilizada para clientes e funcionários em tempo integral e a empresária acredita que os funcionários devam acessar a programas e informações voltados ao negócio para melhor qualificação, melhorias de processos e assuntos voltados para área do trabalho deles. Ela gostaria que em momentos ociosos, os mecânicos tivessem iniciativa de sair às ruas e entregar panfletos com visão de que precisam angariar mais clientes e por conhecerem melhor a parte técnica do negócio, mas, a expectativa dela não é atendida, pois, eles não tem esta visão e proatividade e não fazem aquilo que não está em suas funções. Para ela a cultura do maranhense é passiva, é de esperar por demanda e não ter proatividade e criatividade para ação.

Não fazem análise financeira da empresa e não trabalham com metas. Afirmam que não tem tempo para estas atividades. A filha faria este trabalho, mas, como está afastada, não o fazem. Enfatizaram em diversos momentos sobre o afastamento dela e os prejuízos na gestão da empresa por conta disso. Sabem que fazem o negócio funcionar, mas não fazem gestão do mesmo.

Na rotina, o pai e o filho se ocupam para acompanhar o atendimento dos clientes. Afirmam que existe o processo de atendimento: entrada e saída. Porém, são conscientes que não há monitoramento. Trabalham com o sistema

operacional, mas não usam todas as ferramentas do sistema. Não fazem gestão de relatórios.

Quando perguntados sobre a maior dificuldade de ser empresários, responderam que é não ter tempo, ser empregado do governo e a responsabilidade de manter famílias. Afirmam que os empregados não querem saber de nada e de nenhuma dificuldade do empresário no dia de pagar a folha. Só querem receber.

Abaixo, apresenta-se a modelagem do negócio, construída pelo grupo focal, equipe da empresa, em uma de nossas visitas.

Quadro 09 - Modelagem de negócios da Empresa A

Parcerias principais	Atividades principais	Proposta de Valor	Relacionamento com clientes	Segmentos de clientes
Fornecedores; Concorrentes; Oficinas não concorrentes; Bancos; Taxistas.	Pesquisa de satisfação; Escuta; Valorização dos mecânicos; Proteção e isolamento do carro.	Diagnóstico; Acompanhamento; Retorno; Espaço confortável.	Detalhar bem os serviços; Ambiente; Conhecimento técnico; Escuta para assertividade; Relação de confiança.	Frotistas; Locadoras; Homens; Mulheres jovens e idosas
	Recursos principais		Canais	
	Mecânicos; Peças; Ambiente limpo; Wi-fi; Máquinas modernas;		Redes sociais; Panfletagem; Ponto físico; Boca a boca; OLX.	
Estrutura de custos		Fontes de receitas		
Máquinas; Peças; Manutenção do ambiente; Remuneração de mecânicos (salário e benefícios).		Vendas de peças; Serviços; Sucatas;		

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Perguntei porque pensaram em uma marca feita de forma profissional e disseram que quando idealizaram o negócio, entendiam que precisavam de uma identidade visual feita de forma profissional. Buscaram o SEBRAE e avaliam as entregas feitas pela Empresa de Design como um trabalho excelente. Afirmaram que os profissionais conduziram o processo de criação de uma forma que o deixaram bem à vontade e com abertura, considerando a opinião da

equipe de gestores. Enfatizaram que o trabalho, atendimento e serviço em si foi muito bom.

“Marca é tudo! Você pode ter o melhor serviço, mas se você não tiver uma boa apresentação, o negócio não vai pra frente. A gente se acostuma com a consultoria e quando a consultoria sai, fica um vácuo” (Matriarca da família).

No início, fizeram divulgação por uma das principais emissoras de rádio do Estado por 3 meses e colocaram na rádio comunitária do bairro, mas perceberam que não estão mais tendo retorno. Por um tempo fizeram também panfletagem no bairro, utilizando os folderes desenvolvidos pela Empresa de Design. Pegaram duas meninas, colocaram farda, treinaram elas deixando claro o diferencial da empresa.

Hoje se utilizam das redes sociais, Facebook e Instagram, que são alimentadas pelo genro que mexe com tecnologia, mas acreditam que estão deficientes de informação. Lembraram do site que está parado.

Percebem deficiência no campo da divulgação e hoje, o que realmente funciona é o próprio serviço que atrai por meio da propaganda boca a boca. Ela que movimenta o negócio.

Utilizam também do canal de vendas OLX para divulgar seus serviços e afirma que estão tendo retorno por meio dele.

Abaixo, apresentamos o quadro da Matriz Swot da Empresa, construído pelo grupo focal.

Quadro 10 - SWOT da empresa A

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente interno	<p>Forças</p> <p>Ética profissional; Retorno dos clientes (fidelização); Boa interação de equipe; Qualidade dos serviços; Processos sistematizados; Ambiente novo; Empresa familiar (relação de confiança); Trabalho em equipe; Organização.</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Dependência do Leonardo (proprietário); Pós-venda; Estoque de peças; Pouca visibilidade; Quantidade de serviços; Comunicação interna e externa.</p>

Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Mercado de locadoras; Mercado de frotistas (empresas); Parceria com empresas de serviços agregados.	Empresa familiar (responsabilidades); Localização em meio à tantos concorrentes e sem visibilidade; Concorrentes há mais tempo no mercado.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

– Empresa B

A empresa tem por principal atividade uma assessoria esportiva para condomínios e atualmente é formada por 4 sócios, sendo 3 destes só consultivos no momento. Um destes era o financeiro da empresa, mas, hoje, atua em uma atividade paralela que lhe exige dedicação integral. Este possui relacionamento com a sócia majoritária e gestora do empreendimento. Outros dois, entraram somente como investidores anjos, por acreditarem na ideia e possuem apenas 25% da sociedade.

A sócia majoritária é quem realmente está à frente do negócio e foi a grande idealizadora deste projeto, mesmo já possuindo outra empresa. Inclusive, foi no exercício deste outro empreendimento que a fez perceber uma oportunidade de mercado que, mesmo não entendendo nada da atividade, poderia lhe render bons frutos no futuro.

A proprietária é corretora de imóveis, possui uma imobiliária e considera esta a sua profissão há 6 anos. Foi nos condomínios que percebeu a necessidade dos moradores quando ao prospectar vendas, os mesmos argumentavam não utilizarem as áreas de lazer por não ter um profissional que os acompanhassem e não saber usar os equipamentos disponíveis. Começaram então a pesquisa e perceber que as áreas de lazer ficavam ociosas e perceberam ainda que tinham bastante lançamentos de condomínios clube e constataram que não tínhamos em São Luís uma empresa que fizesse esse serviço de assessoria esportiva, mas que já era muito praticado em outros estados.

No quadro abaixo, apresentamos o mapa de empatia aplicado com esta persona:

Quadro 11 - Mapa de empatia da proprietária da Empresa B

<p>Persona da proprietária: 25 anos, possui uma união estável, sem filhos, 2º grau completo</p>	
<p>O que pensa e sente? O que realmente conta, principais preocupações e aspirações.</p>	<p>É otimista, pensa grande, consegue ver a empresa como uma Uber, Google; Quer deixar o mais profissional possível; Pensa na falta de dinheiro dos sócios; Acha que tem consciência do mercado; Sabe que tem uma equipe boa e uma proposta boa; Que as coisas dependem de cada um; Sente que o momento é difícil, que precisa se doar mais pra tornar empresa lucrativa.</p>
<p>O que ele escuta? O que os amigos dizem, família, influenciadores, equipe.</p>	<p>Que é ousada; Que é sonhadora e deveria ter mais os pés ao chão; Que deveria fazer um concurso e se formar.</p>
<p>O que ele vê? Ambiente, amigos, o que o mercado oferece.</p>	<p>Que o mercado oferece oportunidades para quem sabe enxergar; Que é melhor dedicar o seu tempo para aquilo que sonha; Que não tem ninguém que a influencie próxima à ela, que a inspire.</p>
<p>O que ele fala e faz? Atitude em público, aparência, comportamento com outros.</p>	<p>Fala muito, é muito comunicativa; Fala que é a empresa da vida dela. Acredita na proposta; Acha que precisa melhorar muito com a aparência, que precisa mostrar pelo exemplo em ser fitness; Que precisa criar referências que demonstre credibilidade; Acredita nas pessoas; Busca conhecimento, faz cursos; Não sabe gerenciar seu tempo; Fala que não possui amigos, só colegas de trabalho e família; As decisões são dela e não segue padrões; Que suas prioridades mudaram; Não quer ter salário fixo, nada que a limite; É sonhadora, empreendedora; Motiva os professores, incentiva o conhecimento.</p>
<p>Dores Medos, frustrações, dores, obstáculos.</p>	<p>Medo de decepcionar a família; Da empresa fechar; Medo de procrastinar; Medo de não conseguir, de não ser competente o suficiente.</p>
<p>Necessidades Desejos e necessidades</p>	<p>Deixar processos mais simples; Ter a empresa reconhecida; Morar em um lugar melhor com mais infraestrutura; Ter estabilidade para ter filhos; Qualidade de vida.</p>

Fonte: Desenvolvido pela autora.

A empresa nasceu de forma muito planejada, inclusive a proprietária apontou já terem tido contato com algumas das ferramentas que utilizamos em nossas visitas, na época que estavam estruturando a empresa.

“Nos preocupamos muito com o planejamento, mas o que é emergencial é que fomos deixando. A nossa preocupação hoje é de que perdemos tanto tempo planejando, planejando, e os resultados demoram a sair. Só de planejamento ficamos quase um ano para colocar a empresa pra funcionar.” (Proprietária da empresa B).

Ao detalhar mais sobre as descobertas na fase de planejamento, relata que os moradores não fazem uma atividade física por falta de tempo e também tem a questão da segurança, então viram valor em promover uma atividade dentro do condomínio, onde a pessoa utiliza a área de lazer, não a deixando ficar ociosa. Alega ser um serviço voltado pra quem não tempo de ir pra academia, não quer ir devido ao deslocamento, entre outros fatores.

Apontou ainda outro valor da empresa no que se refere a dificuldade com atividades para família, considerando o custo de se fazer uma academia, os pais e o filho ir pro judô, constatou ser um custo relativamente alto, então, a proposta é diminuir o custo utilizando a área de lazer dos condomínios.

Alega que o preço das atividades é abaixo do que é praticado com a concorrência indireta, centros desportivos, e faz pacotes diretos com moradores e propostas direto com condomínios. Quando fecha contrato direto com os condomínios, o morador nem paga, pois, o valor já está incluso com a taxa do condomínio.

“Tivemos uma ideia e fizemos um plano de negócio no padrão que é disponibilizado pelo SEBRAE. Nossas pesquisas foram bem, foi um ano até pra gente chegar nos valores que ia cobrar, teve tabelas e tabelas, e noites e noites, e depois do plano de negócios, contratamos uma pessoa pra fazer o planejamento estratégico e depois de muitas reuniões, essa pessoa abriu muito nossa cabeça pra uma série de fatores que a gente não tinha levado em consideração. Ela deu um gás quando a gente olhou tudo isso sendo pensado que a gente não tinha se atentado.” (Proprietária da empresa B).

Além dos sócios, a empresa conta com ajuda de uma secretária que atua nos dois negócios da proprietária e, recentemente, contrataram um profissional de vendas no intuito de tentarem fechar contratos com as administradoras de condomínios, por meio de um sistema de comissão.

As atividades que estão em funcionamento são treinamento funcional, natação, judô *kids* e *personal* (acompanhamento individual).

Abaixo, apresenta-se a modelagem do negócio, construída pelo grupo focal, equipe da empresa, em uma de nossas visitas.

Quadro 12 - Modelagem de negócios da Empresa B

Parcerias principais	Atividades principais	Proposta de Valor	Relacionamento com clientes	Segmentos de clientes
Administradoras de condomínios; Nutricionistas; Influencers digitais; Empresas de produtos naturais; Empresas de materiais esportivos.	Marketing de conteúdo; Eventos; Visitas às administradoras; Selecionar professores.	Atividades individuais e coletivas para todas as faixas etárias dentro do condomínio; Orientação profissional; Serviços personalizados; Acompanhamento nutricional; Avaliação física periódica.	Pacotes para família; Valor abaixo de mercado; Portfólio variado; Profissionais reconhecidos; Disponibilidade de materiais próprios.	Moradores de condomínios de todas as idades que possuem pouco tempo, mas buscam qualidade de vida.
	Recursos principais		Canais	
	Equipe multiprofissional; Plataforma digital (site).		Instagram; Site; Eventos em condomínios; Aula experimental; Divulgação visual; Whatsapp.	
Estrutura de custos		Fontes de receitas		
Material próprio para as atividades físicas diversas; Pagamento dos professores; Materiais de comunicação e brindes; Custos fixos.		Assinatura de atividades (mensalidade); Contrato com o condomínio para oferta de pacote de serviços personalizados; Descontos especiais para grupos de amigos, família e indicações.		

Fonte: Desenvolvido pela autora

Durante as entrevistas, a equipe da empresa relatou que a proposta de valor fora pensada em atender ao que os moradores de condomínios almejavam, que resume-se em garantir conforto, comodidade, praticidade, atividades para toda família, custo x benefício para várias atividades, ocupação para as crianças, desenvolvimento físico e disciplinar para as crianças, estética, estilo de vida, elevar autoestima, ficar bem para o verão, saúde, bem-estar, dormir melhor e Perda de peso.

Em outro momento, a proprietária disse que não consegue ver qual é

o grande diferencial deles. Isso derruba um pouco tudo do que foi dito anteriormente por perceber que ela não consegue entender qual o valor do negócio.

Um dado relevante é que nenhum componente da equipe da empresa é da área de educação física. Entenderam que a boa ideia era suficiente investir. Chamaram pessoas que tinham o perfil que buscavam, comunicativas, que agregassem e da área de educação física. Contaram com a parceria de duas pessoas, sendo uma professora de educação física que ajudou a desenhar muita coisa da área técnica e outra pessoa, um profissional da área da natação.

Conseguiram organizar a empresa, todo portfólio de atividades e hoje contrata prestadores de serviços por modalidade. A proprietária afirma que somente o profissional de nata o ainda participa da empresa como responsável técnico, mas, nem mora mais em São Luís.

Os prestadores de serviços são profissionais liberais e pegam contratos em diversos locais ao mesmo tempo, inclusive sendo, além de parceiros, concorrentes também.

Aberta há aproximadamente um ano, possui uma estratégia pra entrar nos condomínios. Faz uma semana de aula experimental, e isso independente da negocia o com a administradora. Uma amostra das atividades. O objetivo deste experimento   engajar o aluno e criar um vínculo. Depois dessa semana, é que vai formando as turmas. Hoje a empresa ainda não   lucrativa.

“No início das atividades a gente teve que tirar muita coisa do bolso. Há um tempo atrás ela não conseguia se manter pra pagar as contas, os professores sim, mas contas de internet, contador, administrativos, não. De um tempo pra c  a gente conseguiu se manter, pagando suas contas, ponto de equilíbrio, mas no mês de dezembro e janeiro foi horrível e tivemos que aportar dinheiro próprio de novo e provavelmente esse próximo mês a gente consiga atingir o ponto de equilíbrio de novo.” (Sócio da empresa).

Durante esse um ano, ainda não conseguiram fechar contrato direto com nenhum condomínio e estão em negocia o com alguns pra agora em março, se tudo der certo, e a partir da  o vínculo com os professores vai ser de carteira assinada.

“Estamos percebendo uma demanda na negocia o com as administradoras, e está acontecendo de precisarem de alguém em período integral, um, dois instrutores da academia pra fazer a gestão da academia e nem sempre esses professores que estamos trabalhando tem horário definido, mas quando vai pra fechar com

*alguma administradora tem que disponibilizar período integral.”
(Vendedor)*

Os sócios identificaram um problema no modelo de cobrança da empresa nestes meses de baixa, pois, os alunos abandonavam as atividades físicas e simplesmente deixavam de pagar. Perceberam que as formas de pagamento disponibilizadas davam margem pra isso acontecer e tiveram um rombo de vários alunos. Quando começaram a observar isso, em novembro pesquisaram um sistema de assinatura, e já estão implantando para os atuais alunos.

Ao perceber o engajamento de apenas uma sócia que gerencia duas empresas, e vendo todo cenário atual do negócio, perguntei à todos se viam futuro na empresa. A sócia majoritária do negócio afirmou que disponibiliza só 30% do seu tempo para este empreendimento, deixando 70% pro outro negócio que atua. Fala com emoção da outra atividade.

“Sou muito dividida, pois, antes eu era só uma estudante e era sustentada pelos meus pais e quando eu consegui ter uma independência financeira foi trabalhando como corretora e sou daquele tipo que defendo minha profissão mesmo e eu queria ser setor comercial da assessoria esportiva, trabalhar com a parte de vendas que é o que eu gosto de fazer, mas, eu faço essa gestão, mas eu acredito muito, mas acredito muito na minha profissão e eu fico nesse dilema.” (Proprietária da Empresa B).

A proprietária alega que isso já foi tratado várias e várias vezes em reunião, do quão é muito complicado fazer esta gestão de tempo, porque, sua atividade principal é a imobiliária e tem que ter sustento de algum lado e a assessoria esportiva ainda não dá. Afirma ainda ter total consciência de que isso é muito errado e que como empreendedora, deveria escolher uma das duas coisas e acreditar naquilo.

Sebe que necessitam ter alguém fixo com pensamento na empresa e afirmou já terem tratado isso diversas vezes em reuniões.

“Até chegamos a contratar uma pessoa da área de administração, mas, não conseguimos pagar ela, resolvemos dar uma parada e mais na frente tentar contratar de novo. Eu sou a positiva do grupo. Os meninos são mais negativos”. (Proprietária da Empresa B).

Nesta questão da entrevista, um dos sócios disse que sente muitas dificuldades ao longo desse ano e que não é acostumado a isso. O mesmo tem a função de professor universitário como atividade principal e entrou na empresa

como investidor anjo e hoje faz parte do conselho. Afirma que a proprietária já tem outra empresa, já sabe dessa dificuldade, mas é complicado mês a mês ter que colocar cada vez mais dinheiro. Na época, ele fez o investimento que podia, mas no meio do caminho, acabou o dinheiro e ainda tinha outras coisas pra fazer.

Foi então que buscaram outra pessoa e não veem problema de ter 4 sócios, 5 sócios. O que querem é que o negócio funcione. Afirmam que é melhor 30% do negócio do que ter 100% de um negócio que não funciona.

O design esteve presente desde o início do negócio quando, na fase de planejamento, perceberam a necessidade de desenvolver uma marca e uma identidade visual de forma profissional.

A empresa também não tinha um nome e afirmaram que ninguém do grupo possuía criatividade pra pensar em um.

Iniciaram o negócio com R\$ 15.000 pra fazer tudo, comprar material, formalizar a empresa e quando buscavam orçamentos com escritórios de design, os valores estavam em torno de 12 à 14 mil, para construção da marca e da Identidade Visual.

“Já tínhamos feito vários orçamentos e estava tudo muito caro. Em conversa com a consultora que nos atendia no momento do planejamento estratégico da empresa, ela nos disse que o SEBRAE financiava parte do valor dos projetos de Design. O Planejamento Estratégico foi entregue em abril e nos custou R\$ 1.600. O SEBRAE foi mais pro final de 2017. Demorou uns três meses de confecção do projeto da marca e nos custou R\$ 4.500, com 70% do desconto.”
(Proprietária da Empresa B)

O que a proprietária chama de desconto, na verdade é o subsídio que o SEBRAE disponibiliza às pequenas empresas por meio do Programa SEBRAETEC.

“A empresa que nos atendeu, fez criação da marca, naming, o layout do site, e o vídeo institucional que a coisa mais linda da vida. Hoje, em relação ao site, a gente não terminou de alimentar os textos.”
(Proprietária da Empresa B).

A Empresa B demonstra muita satisfação quando se refere aos trabalhos que foram desenvolvidos pela Empresa de Design. Recorda que no início tinham um portfólio de serviços extenso e foram os profissionais da Empresa de Design que os alertaram que havia muita atividade, e, depois, começaram a perceber o cliente, o que era mais demandado e tinha mais aceitação.

Quando perguntados sobre as redes sociais, o grupo falou que tem muita dificuldade devido a possuírem várias atividades paralelas, como ir ao banco, cuidar do financeiro, do administrativo, dos professores e afirmaram ainda, não terem conhecimento para gerar conteúdo nas redes sociais.

“Hoje este marketing de conteúdo é muito forte e chegamos a estudar e recebemos algumas propostas de empresas pra fazerem a gestão das nossas redes sociais, só que, assim, as propostas são caras pra quem está iniciando, falamos agora há pouco em conseguir pagar as contas, tirar do bolso, e as proposta que recebemos era de 1.500, 2.000 reais por mês e é um valor relativamente alto pra gente, não dá.” (Proprietária da Empresa B).

A solução que encontraram foi estudar pra fazer a alimentação das redes sociais, mas, alegaram que o parar pra estudar é complicado, que até chegaram a estudar, pesquisar sobre marketing de conteúdo, e perceberam que não é fácil e que existem várias ferramentas que precisam de análise e ver o público. Afirmaram que essa é umas das principais dificuldades do grupo.

“E olha que nosso Instagram nem é tão feinho assim, mas, a gente não é presente. A gente faz muito por intuição, o que a gente acha correto. Pra ti ter noção, às vezes, as nossas publicações são feitas em Power point, pra fazer uma imagem e colocar as informações que a gente quer, quando a gente sabe que um designer faz completamente diferente, usa programas específicos.” (Proprietária da Empresa B).

O grupo afirma que correm atrás do conhecimento para entender o que estão fazendo, mas, sabem que tem muitos microempreendedores que não tem como fazer isso, que muitos não tem conhecimento nem do básico dos programas que eles utilizam. Afirmam que não é má vontade, mas, que sim, é bem difícil.

Abaixo, apresentamos o quadro da Matriz Swot da Empresa, construído pelo grupo focal.

Quadro 13 - SWOT da empresa B

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente interno	<p>Forças</p> <p>Equipe multiprofissional capacitada; Uso da infraestrutura dos condomínios; Diversidade de serviços; Nicho identificado;</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Gestão dos alunos e acompanhamento; Equipe administrativa e de vendas; Equipe de Marketing; Marketing de conteúdo e gestão das redes sociais;</p>

	<p>Soluções de pagamento alternativos; Processos e setores bem definidos; Equipe dedicada para aprender; Parceria com profissionais liberais; Comodidade para pais que trabalham; Atividades físicas em casa.</p>	<p>Falta melhorar a implantação de processos; Intimidade das relações pessoais com clientes; Corpo administrativo sem conhecimento técnico; Ausência de avaliação de satisfação.</p>
Ambiente externo	<p>Oportunidades</p> <p>Tendências de condomínios clubes em construção; Serviços para empresas e clubes; Consultoria e venda de materiais para atividades físicas e academias; Remuneração acima da média do mercado.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Concorrência dos professores; Infraestrutura do local diferente de grandes centros esportivos; Concorrência de outras assessorias esportivas e indiretos; Falta de pessoas (clientes); Crise financeira.</p>

Fonte: Desenvolvido pela autora

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Com base em tudo que fora levantado até o momento, considerando a fundamentação teórica, bem como o estudo de caso nas vertentes que se diluiu em três perfis analisados para melhor embasar a teoria, apresenta-se neste tópico, as considerações pertinentes ao todo deste estudo.

A Empresa de Design aqui pesquisada apresentou, por diversos momentos, atitudes que levam a crer no atendimento diferenciado aos pequenos negócios, até porque, conforme declarado pelos sócios, este é o principal público cliente do escritório.

Entendem bem as peculiaridades deste público e por isso mesmo, a equipe foi se aperfeiçoando no levantamento das necessidades e expectativas deste perfil de cliente, quando ponderou que no início da empresa, faziam os levantamentos via formulário previamente elaborado com uma sequencia lógica de perguntas, etc. Porém, durante amadurecimento da empresa, perceberam que os próprios clientes não sabiam bem o que queriam, não sabiam suas reais necessidades e isso impactava em insatisfação futura por parte destes, pois, o resultado não trazia o retorno esperado. Foi então que expurgaram este tipo de procedimento e sem um roteiro específico, promovem diálogo para melhor entender o negócio de seus clientes e adotam ferramentas que os fazem ter a real dimensão do que é a empresa e a quem se destinam seus produtos e serviços.

O uso destas ferramentas, despem os seus clientes de respostas prontas e os fazem imergir no negócio de forma descontraída, construtiva e colaborativa, pois, as mesmas são adotadas não só com o proprietário mor da empresa, mas, toda sua equipe é envolvida durante estes processos de levantamento e compreensão. A exemplo das ferramentas utilizadas, fora citado a core que mapeia em *boards* (quadros), todas as características da empresa; o canvas da proposta de valor, que permeia por conhecer qual a real necessidade dos clientes da empresa cliente da Empresa de Design. O mapeamento da persona e os arquétipos são fundamentais para complementar o entendimento não destas necessidades, mas, de quem são estes consumidores finais.

Foi interessante endossarem o que já dito anteriormente neste estudo, ainda na parte da fundamentação, o fato de o público das médias e

grandes empresas não demandarem tanto por seus serviços, e inferirem que o motivo se dá pelo fato de este perfil de empresa já possuírem setores e/ou profissionais próprios de comunicação, design, entre outros, complementares. Reforça o dito por Toigo (2003) quando se refere que as grandes organizações concorrem com os pequenos em condições favoráveis.

Afirmaram que, recorrentemente, seus clientes não sabem exatamente o que querem e que isso se deve a conhecerem pouco do campo do design. Apresentam demandas que depois da investigação da empresa de design, percebem que o que realmente querem não é o que foi inicialmente dito. Estão tendo mais sucesso e reconhecimento por fazerem as entregas que não foram as demandas iniciais, mas sim, as reais necessidades percebidas. Estas entregas são detalhadas ainda na fase inicial de apresentação da proposta, ou seja, são alinhadas com os clientes antes de projetarem, porém, após uso e análise das ferramentas aplicadas.

Um fato que chamou atenção foi o de afirmarem que seus clientes não se colocam no lugar nos dos clientes deles, e acreditam que há inferência nas soluções apresentadas por seus clientes, conforme experiências pessoais e não por entenderem realmente a necessidade do mercado a qual estão inseridos.

Isso foi percebido quando neste estudo, também fizemos uso de algumas ferramentas durante pesquisa de campo e também nos despindo de formulários prontos, onde apenas usamos um roteiro para a fase da entrevista no sentido de não deixar por ser esquecido algum tópico que seja relevante.

Algo relevante a se destacar neste aspecto é o fato de os empresários, nos dois casos da Empresa A e B estarem focados no operacional da empresa, no dia a dia, em atender demandas no objetivo de efetivar uma venda. Isso fica muito mais explícito na Empresa A que é uma oficina mecânica de gestão completamente familiar e que as funções são verbalmente divididas, porém, não executadas da forma que deveria. As responsabilidades não são cumpridas.

Na Empresa B, se percebe um esforço para o planejamento e para o estudo, as responsabilidades também são divididas, porém, não cumpridas, e embora todo esforço para planejar – inclusive conhecem algumas das ferramentas que aplicamos e já fizeram uso em reuniões – mas, não agem, não

adotam nada do que fora planejado nas inúmeras reuniões por estarem envolvidos na operação do dia a dia, como percebe-se nos demais empresários de pequeno porte e endossado pelo Empresa de Design que também percebe este perfil desta forma.

No tratamento customizado às pequenas empresas, a Empresa de Design demonstrou tratamento diferenciado também, quando falou em como precifica seu trabalho e realiza suas entregas. Afirmou que realizam diversos cálculos e acabam por reduzir o valor do que normalmente cobriam por entender que a necessidade de seus clientes e vislumbrarem tantas outras soluções que podem ser complementadas a posteriori se efetivarem esta primeira demanda. Além do preço diferenciado, é natural realizarem entregas além daquilo que fora inicialmente contratado, por saber que o empreendedor possui recursos limitados.

Isso comprova uma das principais inquietações desta pesquisa quando se buscou investigar se os profissionais de design buscavam se posicionar no lugar de seus clientes e entender suas necessidades além de suas percepções. Pelo menos no que fora levantado neste estudo, a Empresa de Design não esmera esforços em compreender seus clientes e seus anseios e realiza entregas além do que fora contratado.

Isso se comprova no tópico 3.6 desta pesquisa que trata da visão geral do design das Empresas A e B, no que se refere ao que foi contratado e o que realmente foi entregue na finalização dos projetos.

As empresas A e B, atendidas pela Empresa de Design reconhecem este engajamento e ambas se dizem muito satisfeitas com os resultados dos trabalhos e retrataram reconhecerem a importância da marca de uma empresa. Isso se deu ao fato de buscarem este projeto de forma profissional.

Cabe ressaltar que não percebemos assessoria dispensada pela Empresa de Design aos seus clientes após entrega dos projetos, algo que se buscava descobrir, no intuito de averiguar o acompanhamento da gestão de toda identidade visual da empresa. Imaginava-se inicialmente que deveria haver este tipo de assessoria, para orientar o gestor da empresa no uso dos projetos, mas, percebeu-se que não há muito a ser feito, além do que já é entregue. Chegaram a exemplificar um projeto de um cliente que adequaram até o filtro a ser utilizado pela empresa em suas postagens na rede social Instagram, para haver sinergia

nas imagens. É realizada toda uma entrega personalizada e é feita toda orientação de uso, porém, acompanhar isso no dia a dia fica inviável para a Empresa de Design, devendo ser apreendido por seus clientes.

Os projetos de design das empresas A e B surpreendem em detalhes, conceitos e aplicações. A personalidade da marca é visível nos mais diversos aspectos. Os autores Peirce e Vieira fundamentam que a marca deve falar por si só, quando afirmam que ela tem uma expressão gráfica, filosófica e age por meio de promover experiência com quem a vê. Pelo menos deve ser assim, deve fazer sentido em todos os aspectos.

O perfil do consumidor mudou muito devido à gama de oferta que se tem nos dias atuais. Para uma marca se diferenciar nos dias de hoje, ela deve atribuir valor e este deve ser percebido no ato da decisão de compra do consumidor final. Estes aspectos foram explorados no campo 2.3 deste estudo e reforçados pela Empresa de Design em diversos momentos. Por isso tiveram que ir se aprimorando tanto para eles próprios se diferenciarem no mercado a qual estão inseridos e atualmente, após uma fase de amadurecimento da empresa, estão reposicionando sua própria marca.

Um fator relevante é da equipe multidisciplinar que compõe a empresa de Design que, além dos técnicos fixos, usa de parcerias em diversos projetos, conforme necessidade e perfil de cada um, inclusive, considerando que cada profissional do design possui um estilo e uma linha de atuação própria. Então, após levantamento inicial do perfil de cada empresa, de cada essência de marca, de cada propósito do cliente do cliente, é que os sócios definem o perfil do designer que deve estar na criação do projeto e não os possuindo dentro de sua equipe técnica, buscam por parcerias no intuito de se obter o melhor resultado ao final do projeto.

No que se refere especificamente à gestão do design, a Empresa de design definiu bem o que entendem pelo conceito que casa especificamente com o entendimento desta pesquisa. Isso acontece pelo design aqui estar voltado ao projeto gráfico de uma empresa, desde a marca e suas aplicações, identidade visual da empresa, sinergia entre as peças em todos os canais de apresentação da empresa; e, pelo fato de a Empresa de Design ter como solução principal as artes gráficas em suas diversas vertentes.

A Empresa de Design retratou bem a gestão do design quando falou em consistência nos canais e que o gestor da empresa deve estar atento à isso. Isso é fazer a gestão do design, promover essa consistência, monitorar os meios de comunicação da empresa, usar o manual de identidade visual da marca de forma consultiva sempre que for necessário, disponibilizá-lo a fornecedores do campo da comunicação, observar o impacto desta publicidade.

Por tudo isso, foi importante aplicar ferramentas como o canvas da modelagem de negócios nas Empresas A e B para perceber se era de conhecimento dos proprietários, quais canais são fundamentais para comunicar seus serviços, quais são utilizados, quais são gerenciados e quais poderiam ser utilizados. Por mais que como resultado da ferramenta, o enfoque foi naquilo que é praticado hoje, houve em diversos momentos, por diversos integrantes, a reflexão do que poderiam fazer e não fazem.

Nas duas empresas, a alimentação das redes sociais, por exemplo, é feita por eles mesmo, de forma esporádica, sem qualquer propósito sistematizado ou com foco nos seus clientes. Até usam das peças e orientações do manual de identidade visual, porém, sem refletir sobre os conteúdos, frequências dos mesmos, gestão. Isso resulta em números extremamente baixos de resultados quando se percebe o número de seguidores das redes sociais em contraposição ao número de seguidos, além de curtidas, comentários, engajamento de uma forma geral. Nas duas empresas esta relação se apresenta de forma muito incipiente.

Ambos os perfis dos proprietários principais retratados no mapa de empatia das empresas, demonstram pessoas otimistas que vislumbram um futuro promissor para seus negócios, embora, reconheçam suas falhas e as falhas de gestão dos seus empreendimentos. Cada um parece saber exatamente em que precisa melhorar, porém, sabem que precisam da equipe e de estratégias gerenciais difíceis de serem implantadas devido às dificuldades do dia a dia.

Mas uma coisa é certa, os envolvidos nas empresas A e B reconhecem fortemente o valor da empresa deles, qual o diferencial que possuem em relação a seus concorrentes, qual o benefício real entregam aos seus clientes. Isso é válido e de suma importância. Aqui, infere-se que isto se dá ao resultado da pesquisa e imersão da Empresa de Design durante o processo

construtivo da marca. Infere-se que os fizeram perceber, enquanto equipe, do propósito da empresa perante às necessidades de seus clientes.

As falhas na gestão de um modo geral da empresa B começa pelo número de sócios. São 5 sócios, e somente um está presente no dia a dia da empresa, os demais atuam somente como consultivos no momento de tomada de decisões.

Na Empresa A, o fato de ser familiar, foi retratado na aplicação na ferramenta matriz *Swot* como fator positivo pelo filho da matriarca e como uma ameaça pelo genro. O filho justificou ser positivo pelo fato de haver integração e confiança entre os envolvidos, já o genro tratou como ameaça pela ausência de papéis definidos e responsabilidades, onde todo mundo se envolve em tudo e diversas áreas da gestão administrativa e estratégica são deixadas a desejar exercendo uma sobrecarga significativa no filho, que é o principal gestor do negócio.

Nenhuma das empresas usam seus sites em sua totalidade. A empresa A, na verdade nunca alimentou o site que fora produzido pela Empresa de Design, estando o mesmo no ar, apto para consulta de qualquer cliente sem qualquer informação da empresa. A empresa B até alimentou com informações institucionais do negócio, mas, alguns *links* primordiais estão sem uso, como por exemplo, a área do aluno onde este poderia acompanhar todo seu progresso ao fazer uso das soluções da empresa.

Acredita-se que a gestão do design não deva ser um trabalho árduo para os técnicos e proprietários das microempresas, mas, sim, estar intrínseco nas atividades diárias destes, como forma de alavancar vendas e, conseqüentemente, lucro. É promover a sinergia em tudo que promova a empresa, desde a marca, embalagens, mídias, fardamentos, linguagem. É ter coerência nos mais diversos pontos de contato. É promover conteúdo relevante para seus clientes que motivem ao interesse e à compra. Como disse Manzini (2002), o design passa seu foco de atenção do produto ao sistema no qual ele está inserido.

Cecília Consolo (2015), endossa o que se constatou no campo quando afirma que o processo de trabalho envolve empatia com as necessidades dos usuários, metodologias para traçar o maior número de hipóteses possíveis, elaborar suposições, revogar parâmetros, explorar e

analisar probabilidades para convergir em uma síntese. O projeto de design é a resposta a um problema apresentado com uma visão de um futuro possível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA PESQUISA

Este estudo teve por finalidade contribuir cientificamente produzindo saberes que possam ser efetivamente aplicados na vida real com propósito de investigar a atuação das microempresas quanto à gestão do design de marca, descobrindo as falhas e oportunidades existentes nestes processos. Diante às descobertas, apresentar hipóteses que possam ser testadas em estudos futuros no intuito de tornar estas empresas mais competitivas.

Diante de um mercado consumidor que vem permeando por diversas transformações, concorrência acirrada pela gama de produtos ofertados, consumidores plurais em seus mais diversos perfis, hábitos divergentes, enfim, a diferenciação deve estar intrínseca nos propósitos das empresas. Se diferenciar, monitorar e inovar sempre, estar à frente na visão do mercado a qual está inserida e olhar para o design em busca de respostas a estes comportamentos.

Gerenciar uma marca é estar atento aos canais a que se comunica, é olhar o físico e o digital de uma empresa nos tempos atuais, é passar uma linguagem por meio de seus vendedores/atendentes, ou mesmo virtual, coerente com o perfil do negócio e do público-alvo a quem se destina seus produtos e serviços.

A ideia central deste tema nasceu da observação da pesquisadora quanto às empresas de pequeno porte terem perfis distintos das demais organizações mais estruturadas, particularidades que as colocam em um patamar de esforço maior que o que seria considerado comum e, por este motivo, pouca gestão e o quase zero de planejamento estratégico organizacional, incorrendo em poucas inovações e diferenciações de mercado. Esta foi a principal motivação para aprofundar conhecimento neste público e traçar um perfil mais real.

Nesta pesquisa de caráter exploratória, como o próprio nome define, o objetivo foi de explorar o campo das microempresas no que compete à gestão do design, no que se refere à marca institucional da empresa. Por este motivo, a investigação transcendeu o público de empresários de microempresas e aprofundou-se também sob o campo dos profissionais de design para entender como se dá esta relação durante a experiência da construção da marca de uma

empresa. A pesquisa se concentra na descoberta de ideias e pensamentos destes dois perfis centrais envolvidos no design: o gestor da empresa e o profissional de design.

Buscou-se conceituar a importância de se refletir sobre marcas corporativas, com base no significado que estas podem promover frente aos seus clientes e potenciais clientes. O foco principal foi atingido quando se aprofundou o assunto nos conceitos da semiótica, buscando entender esta ciência como parte preponderante do marketing e aprofundar este assunto, foi fundamental para pesquisar sobre a marca como signo e nos trazer reflexões quanto ao meio em que vivemos e o quanto ele nos influencia no momento da compra, do consumo.

O consumismo em meio ao capitalismo também foi difundido com o propósito de demonstrar suas facetas, não só a mais conhecida que o transforma em algo ruim e inconcebível, mas sim, de mostrar também uma realidade que pode ser positiva quando vista com o olhar da Economia enquanto ciência.

Considera-se ainda que diante do grande número de marcas presentes nas mais diversas gôndolas e tipos de mídias, o trabalho do design é potencializador e integrado às demais áreas de atuação, é o que faz uma se diferenciar entre as demais e ser propulsora da decisão da compra de um potencial consumidor.

Observou-se que a Empresa de Design pesquisada conhece bem o perfil de seus clientes hoje, mas, que precisou amadurecer neste quesito até entender as peculiaridades dos empresários de pequeno porte, suas dificuldades reais que enfrentam diariamente e o desconhecimento no que é e nas potencialidades do design para seu negócio.

Quanto aos pequenos negócios pesquisados, ratificou-se sobre a ausência de gestão da marca e o desconhecimento sobre a importância desta área para o impulsionamento de seus empreendimentos. Sabem que ter um projeto profissional é importante, conhecem o valor que uma marca pode ter, porém, os gestores estão focados em promover e efetivar vendas e desconhecem estratégias de gestão que podem levar aos incrementos delas.

Fazer a construção de uma marca entendendo seu potencial e seu propósito, dar significado à ela, embasados no conhecimento de mercado, do negócio da empresa e nesta em si enquanto corporação, e, principalmente, conhecendo as necessidades de quem irá consumi-la, percebendo seus anseios, suas expectativas e se diferenciando da concorrência de modo a agregar valor aos seus produtos e serviços. Isso é o que se entende como fundamental na construção de uma marca e na comunicação integrada. Dar ênfase a estas questões é garantia de sucesso para o designer e para os profissionais de comunicação e marketing, entre outros envolvidos neste processo e principalmente, para as empresas.

Entender que gestão é para todos, mas, que a para o pequenos empresário que têm tantas particularidades já explicitadas neste trabalho, deve ser processual, igualmente às grandes empresas, porém, processo simples e que adentrem à rotina do gestor destas empresas sem muito impacto e sem agregar grandes tarefas, porém, de forma sistematizada, é um grande contributo à estes profissionais.

Especula-se que para trabalhos futuros, desenvolver ou sistematizar um método simples, descomplicado de gerenciamento do design de forma institucional, feito para os gestores de pequenas empresas e pensar estratégias de marketing para este público, de forma com baixo custo e igualmente simplificada, é também uma grande contribuição futura.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Bookman Editora, 2015.
- ÁGUAS, Sofia. **Do Design ao Co-Design: uma oportunidade de design participativo na transformação do espaço público**. On the W@ terfront, n. 22, p. 57-70, 2012.
- ARAUJO, Jose Braz; ZILBER, Silvia Novaes. **Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços**. 2013.
- AZEVEDO, Wilton. **O que é design**. Brasiliense, 2017.
- BARCELOS, R. H. **A Intimidade da Marca nas mídias sociais: a influência de uma interação próxima e pessoal no comportamento dos clientes online**. Porto Alegre, 2015.
- BEDENDO, M., **Branding para empreendedores**. M. Books do Brasil Editora. São Paulo, 2015.
- BEHRENS, M. A. **O paradigma emergente e a prática pedagógica**. Curitiba: Champagnat, 2000.
- BOMFIM, G. A. **Formas do design**. Rio de Janeiro: 2AB, 1999.
- BRASIL. Receita Federal – Ministério da Fazenda. Institucional. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional>>. Acesso em 11/03/18
- BUCHANAN, Richard. **Rethoric, Humanism and Design**. In___ BUCHANAN, Richard; MARGOLIN, Victor (Eds.). *Discovering Design. Explorations in Design Studies*. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1995, p. 23-66.
- BUCHANAN, Richard. Design research and the new learning. **Design issues**, v. 17, n. 4, p. 3-23, 2001.
- BURROWES, Patrícia. Viagem ao território da publicidade. **Comunicação Mídia e Consumo**, v. 2, n. 5, p. 205-219, 2008.
- CASAROTTO, Camila. **Marketing de Conteúdo. Análise SWOT ou Matriz F.O.F.A.:** entenda o conceito e como fazer-lo em prática. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em: 16 de setembro de 2018.
- CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Hispeci & Lema**, v. 9, p. 10-12, 2006.
- CODESIGN. **Codesign**. Disponível em: <<http://www.codesign.net.br/wiki/index.php?title=Codesign>>. Acesso em 23 de dezembro de 2017.
- COELHO, Ana Rita Moutinho. **Semiótica da Marca: contributos para a construção de uma sintaxe e retórica visual para a prática do design de identidade**. 2014.

COGO, Denise; PERES NETO, Luiz. Posfácio: o que é o consumo? In____ COGO, Denise; ROCHA, Rose de Melo; HOFF, Tânia. **O que é consumo: comunicação, dinâmicas produtivas e constituição de subjetividades**. Porto Alegre: Sulina, 2016, p. 219-220.

COLE, Ariane Daniela. 2005. **Representar a cidade, representar a cidade: um permanente processo de criação**. Tese de doutorado. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo.

CONSOLO, Cecilia. **Marcas: design Estratégico. Do símbolo à gestão da identidade corporativa**. São Paulo: Blucher, 2015.

DA SILVA, Jonathan Chasko; DE ARAÚJO, Alcemar Dionet. A metodologia de pesquisa em Análise do Discurso. **Grau Zero**, v. 5, n. 1, p. 17-32, 2017.

DE LENCASTRE, Paulo; CÔRTE-REAL, Ana. Um triângulo da marca para evitar a branding myopia: contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca. **Revista Organicom**, v. 4, n. 7, 2011.

DO NASCIMENTO, Miguel Antonio. Arte e existência: reflexão sobre o conteúdo da arte. Aufklärung. **Revista de Filosofia**, v. 2, n. 2, 2015.

ECHOS – Escola de Design Thinking. **Design Thinking Experience**. Disponível em: <<https://escoladesignthinking.echos.cc/cursos/presenciais/design-thinking-experience/>>. Acesso em 13/12/2018.

EUGÊNIO, Marcio. **Quais as diferenças entre e-commerce e e-business**. – 2016. Disponível em: <<https://www.dlojavirtual.com/dicas/quais-as-diferencas-entre-e-commerce-e-e-business>> Acesso em: 23/06/2017.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. **Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro**. Edições Loyola, 2002.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas**, v. 13, n. 2, 2015.

FERREIRA, Bruna; CONTE, Tayana; BARBOSA, Simone Diniz Junqueira. Eliciting requirements using personas and empathy map to enhance the user experience. In:____ 2015 29th. **Brazilian Symposium on Software Engineering**. IEEE, 2015. p. 80-89.

FREIRE, Karine de Mello. **Design estratégico para a inovação cultural e social**. São Paulo: Kazua, 2005.

FREITAS-MAGALHÃES, Armindo. **Psicologia da Criatividade: estudo sobre o desenvolvimento da expressão criadora da criança**. 7 ed. Porto: ISCE-Edições Universidade Fernando Pessoa, 2003.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

FONTOURA, Antonio Martiniano. A interdisciplinaridade e o ensino do design. **Projetica**, v. 2, n. 2, p. 86-95, 2011.

GALINDO, Daniel dos S. A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos, v. 1, p. 217-233, 2009.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**: 2016 – Curitiba: IBQP, 2017

GOMBRICH, E.H. **Arte e ilusão**. São Paulo: Martins Fontes. 1986.

GUIMARÃES, Maria José E. **Interdisciplinaridade**: consciência do servir. FAZENDA, ICA O que é interdisciplinaridade?—São Paulo :Cortez, 2008.

HESKETT, J. **Design**. São Paulo: Ática, 2008

H. M. Bratsberg, '**Empathy Maps of the FourSight Preferences**.' Creative Studies Graduate Student Master's Project. Buffalo State College. Paper 176, 2012.

HOFMANNSTHAL, Hugo von. **Buch der Freunde**. 1922.

IDEO. **Human Centered Design Toolkit**, 2009. Disponível em: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit>. Acesso em: 20 de dezembro de 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL – INPI. Manual de Marcas. Disponível em: http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/02_O_que_%C3%A9_marca. Acesso em: 30 de dezembro de 2018

KAPFERER, J.N., (1991). **Marcas** – capital de empresa, Lisboa: Edições CETOP.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEVITT, T., (1980). **Marketing success through differentiation** – of anything, Harvard Business Review, Jan.-Feb., p.83-91.

LINDSTORM, Martin. **A lógica do consumo**: verdades e mentiras sobre por que compramos. HarperCollins Brasil, 2017.

LUPTON, Ellen. **Intuição, ação, criação**. Editorial Gustavo Gili, 2013.

MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo. Tradução: Astrid de Carvalho. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis**. São Paulo: Edusp-Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

MANZINI, E. Design para a inovação social e sustentabilidade. **E-papers**, 2008.

MANZINI, Ezio. **Design**: quando todos fazem design, uma introdução ao design para inovação social. Tradução Luzia Araujo. São Leopoldo, RS: Ed. Unisinos, 2017.

MARINHO, Bruno. **Qual é a História do Marketing Digital?** – 2015. Disponível em: <http://marketingemidiassociais.com.br/blog/qual-e-a-historia-do-marketing-digital/> Acesso em: 23/06/2017

- MARK, Margaret; PEARSON, Carol S. **O herói e o fora-da-lei**: como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos. São Paulo, 2001.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas et al. **A gestão de design como uma estratégia organizacional**: um modelo de integração do design em organizações. 2004.
- MILLER, Daniel. **Consumo como cultura material**. Horizontes antropológicos, v. 13, n. 28, p. 33-63, 2007.
- MJV – Technology & Innovation. **Design Thinking** – Inovação em negócios. Disponível em: < <http://livrodesignthinking.com.br/>>. Acesso em 20 de dezembro de 2017.
- MONT´ALVÃO, C., DAMAZIO, V. **Design, Ergonomia e Emoção**. Rio de Janeiro: Mauad X. FAPERJ, 2008.
- MORAIS, Maria de Fátima. Criatividade: desafios ao conceito. In:___ **CONGRESSO INTERNACIONAL DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO**, 1., 2011, Manaus. Anais... Manaus: UFMA,2011. P. 8 -28.
- NORMAN, D. A. Cognitive artifacts. In___ John M. Carroll (red), **Designing interaction**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- NORONHA, Raquel. O designer orgânico: reflexões sobre a produção do conhecimento entre designers e louceiras em Itamatatua – MA. In:___ Oliveira, Alfredo Jefferson de; Franzato, Carlo; Del Gaudio, Chiara (orgs.). **Simpósio de Design Sustentável 2015**. Blucher. São Paulo: 2017. p. 277 - 294.
- NUNES, Cláudia. O design como processo. Convergências: **Revista de Investigação e Ensino das Artes**, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Alta Books Editora, 2013.
- OSTROWER, Fayga. **Acasos e criação artística**. Rio de Janeiro. ed. Campus. 1990.
- OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 187 p.1993
- PADOVANI, Stephania. Representações gráficas de síntese: artefatos cognitivos no ensino de aspectos teóricos em design de interface. **Educação Gráfica**, v. 16, n. 02, p. 123-142, 2012.
- PAES, Larisa; ANASTASSAKIS, Zoy. Reflexões sobre processos colaborativos de design. **Blucher Design Proceedings**, v. 2, n. 9, p. 936-946, 2016.
- PEREZ, Clotilde. **Gestão e semiótica da marca**: a publicidade como construção e sustentação signica. Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação: < <http://www. Intercom. Org. br/papers/nacionais/2007/resumos/R1644-1. Pdf>>. Acesso em, v. 15, 2007.

- PINTO, Rui Filipe. **Significado e emoção**. 2013. Dissertação de Mestrado.
- PRESTES, Maíra Gomes; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves. Novas perspectivas para o design: designers como agentes de desenvolvimento local. **Design e Tecnologia**, v. 2, n. 03, p. 38-45, 2011.
- RAMOS, Graciliano. **Vidas secas**. Editorial Norma, 2003.
- RUÃO, Teresa; FARHANGMEHR, Mino. **A imagem de marca**: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas: um estudo de caso. 2000.
- SALLES, Cecília Almeida. **Gesto inacabado**: processo de criação artística. São Paulo. Fapesp. Annablume. 1998.
- SANDERS, Elizabeth B.-N.; STAPPERS, Pieter Jan. Co-creation and the new landscapes of design. **Co-design**, v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008.
- SANTAELLA, L. & NÖTH, W. **Imagem**: Cognição, Semiótica, Mídia. São Paulo: Iluminuras, 1998.
- SANTAELLA, Lúcia. **O que é semiótica**. Brasiliense, 2017.
- SANTIAGO, Marcelo Piragibe. Comunicação Integrada de marketing. **Coleção Gestão Empresarial**, 2002.
- SENNETT, Richard. **O artífice**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2008.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. **A importância do design nos negócios**. SEBRAE. 2016
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Entenda o Design Thinking**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-design-thinking,369d9cb730905410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 20 de dezembro de 2017.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. **O Público do SEBRAE**. 6ª edição. 2017
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. In: _____. Marco Aurélio Bedê (Coord.) – Brasília : Sebrae, 2016.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Inovações introduzidas pela Lei Complementar**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/inovacoes-introduzidas-pela-lei-complementar-n-147,04da5eb5325b9410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 11 de março de 2018

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Sebraetec**. Disponível em: <<http://www.sistemasebraetec.sebrae.com.br/Home/default.aspx>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2018

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

SUDJIC, Deyan. **A linguagem das coisas**. Tradução de Adalgisa Campos da Silva. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2010.

TEIXEIRA, J. A. **A utilização dos materiais no design e a competitividade da indústria moveleira da região metropolitana de Curitiba**: um estudo de caso. Florianópolis, 2000. 133 f. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

TEIXEIRA, J. A., GONTIJO, L. A., MARTINS, R. F. F., **Marketing e Design**. ABEPRO, 2004.

TEIXEIRA, Joselena de Almeida et al. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. 2005.

TOIGO, R. **Análise Comparativa entre o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e a Lei do SIMPLES**. Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2003.

TREVISAN, Nanci Maziero. O mito da comunicação integrada. **Comunicação & Inovação**, v. 3, n. 6, 2010.

VIEIRA, Stalimir. **A marca**: O que o coração não sente os olhos não veem. WMF Martins Fontes, 2008.

WECHSLER, S. M. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. 3ª. edição. IDB/LAMP-PUC-Campinas, 2008.

WHYTE, William Foote. **Sociedade de esquina**. Zahar, 2005.

WOLFF, Fabiane. **Sistemática de Avaliação da Gestão de Design em Empresas**. Porta Alegre, 2010.

Yin, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE – A ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM DESIGNERS

1. Como acontece a elaboração de uma marca?
2. Como é o briefing?
3. Segue um padrão para todo tipo de empresa?
4. As entregas são padronizadas?
5. O manual da marca é padronizado?
6. Até onde vai o trabalho do designer?
7. Há alguma orientação ao empresário quanto ao uso da marca? Esta se dá, especificamente de forma estética ou vai além com a estratégia?
8. Há uma visão sistêmica do modelo de negócio da empresa cliente?
9. Está atento e acompanhando as mudanças de comportamento do consumidor?
10. Está atento aos principais meios de comunicação, impactos e custos destes meios visando a adequação do seu cliente (pequena empresa)?
11. Os clientes têm respostas prontas no momento do briefing, ou seja, conhecem a sua empresa?
12. Qual sua visão de como acontece a gestão do design em microempresas?
13. Você considera a ideia inovadora, porquê?

APÊNDICE – B ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM MICROEMPRESAS

1. Fale um pouco de você?
2. Dados da empresa: Número do CNPJ
3. Quando começou?
4. O que motivou a empreender?
5. Quantos funcionários você tem?
6. Quem gerencia a empresa?
7. Como surgiu a ideia do negócio?
8. Você considera a ideia inovadora, porquê?
9. Qual seu grande Diferencial?
10. Quais foram as etapas na montagem do negócio?
11. Como foram criados o nome, a marca e a IV?
12. Qual o seu perfil de empresário? Podemos criar uma persona?
13. Você possui outra empresa além desta?
14. Como você gerencia seu tempo?
15. Na sua visão, quais as dificuldades de ser empresário de pequeno porte nos dias de hoje?
16. Você conhece seus concorrentes?
17. Porque você buscou o SEBRAE?
18. Você já conhecia o SEBRAETEC?
19. Você acha que sua expectativa foi atendida no uso deste Programa?
20. Foi feita uma pesquisa de mercado antecipada conforme modelo de negócio pretendido?
21. Como acontece a promoção da empresa?
22. Qual investimento existente na divulgação institucional e de produtos?
23. Você acha que a empresa consegue transmitir uma ideia emocional positiva para os clientes?
24. Os recursos de baixo investimento para gestão e promoção da marca são conhecidos e utilizados? Há algum planejamento prévio para este fim?
25. O que você acha que poderia ser melhorado na gestão do design?

ANEXOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(Resolução 466/2012 CNS/CONEP)

Título da Pesquisa: Marcas: Avaliação da gestão do Design em microempresas

Nome da Pesquisadora: Marina Silva Soares Lavareda

Nome da Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Lucia Alexandre de Oliveira Zandomeneghi -
Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina,
UFSC

Natureza da pesquisa

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa que tem por objetivo analisar como a gestão do design gráfico de marca é praticada em microempresas por meio da visão de quem faz design e de quem recebe os projetos, os clientes, e descobrir as lacunas e as oportunidades que possam vir a ser aproveitadas por ambos os perfis pesquisados. Neste estudo, busca-se aprofundar saberes desta profissão na vertente do design gráfico, especificamente, no desenvolvimento de marcas. Explorar conceitos e práticas que relacionem o processo de desenvolvimento de uma marca institucional, com vistas a estabelecer contribuição científica para o exercício da profissão, bem como, conhecer a percepção do microempresário sobre a gestão do design gráfico de marca e sua relevância para seu negócio.

Participantes da Pesquisa

Serão realizados estudos de caso com uma empresa de Design que possui profissionais especialistas nesta área de atuação, cadastrados como prestadores de serviço no Programa SEBRAETEC do SEBRAE na área de Design; e, duas microempresas que buscaram desenvolver sua marca institucional de forma profissional, clientes do SEBRAE/MA no Programa Sebraetec.

Envolvimento na Pesquisa

Para realizar o estudo será necessário que você se disponibilize a participar de entrevistas semiestruturadas e diálogos e nos permita realizar observações de campo, fotografias, vídeos e gravações, previamente agendadas à sua conveniência. A marca da sua empresa não será exposta neste estudo.

Você terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo, de acordo com a Resolução CNS nº466/12 e complementares.

Riscos e Desconforto

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Desconfortos podem surgir na disponibilização de tempo dos envolvidos e busca por documentos, impressos, registros fotográficos e gravações.

Ressalta-se que todas as etapas da pesquisa serão previamente esclarecidas.

Confidencialidade

As informações coletadas serão utilizadas unicamente com fins científicos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, através da assinatura deste termo, o qual você receberá uma cópia.

Benefícios

Você poderá usufruir dos resultados desta pesquisa em sua empresa, ao compreender as oportunidades existentes, tanto aprimorando o que for identificado como ponto positivo, bem como, estruturando ações corretivas relativas ao que for identificado como ponto de melhoria, caso concorde com as conclusões que forem apresentadas.

Esperamos que este estudo traga informações importantes de forma que o conhecimento a ser construído a partir desta pesquisa possa contribuir com melhorias na gestão do design nas empresas de pequeno porte, desde o momento de solicitação do Projeto à um profissional de Design, até à utilização e gestão do mesmo, onde a pesquisadora se compromete a apresentar os resultados obtidos.

Pagamento

Você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa.

Esclarecimentos

Para qualquer esclarecimento no decorrer da sua participação, estarei disponível através do telefone: (98) 98116-2433. Poderá entrar em contato ainda com a orientadora desta pesquisa, Prof.^a Dr.^a Ana Lucia Alexandre de Oliveira Zandomeneghi no Campus Universitário do Bacanga – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET) – Bloco 06, Sala 216 – CEP 65080-580. São Luís – MA. Telefone: (98) 3272-8260.

Em caso de questões éticas, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Maranhão, no Campus Universitário do Bacanga, prédio do CEB Velho, Bloco C, Sala 107. E-mail: cepufma@ufma.br. Telefone: (98) 3272-8708.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem:

Consentimento livre e esclarecido

Eu _____(nome por extenso) declaro que após ter sido esclarecido (a) pela pesquisadora, lido o presente termo, e entendido tudo o que me foi explicado, concordo em participar da Pesquisa intitulada “Marcas: Avaliação da gestão do Design em microempresas”.

São Luís, _____ de _____ de 2019.

Assinatura do Representante Legal

Empresa de Design

Marina Silva Soares Lavareda
Universidade Federal do Maranhão
Cel: (98) 98116-2433
E-mail:marinas.lavareda@gmail.com

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(Resolução 466/2012 CNS/CONEP)

Título da Pesquisa: Marcas: Avaliação da gestão do Design em microempresas

Nome da Pesquisadora: Marina Silva Soares Lavareda

Nome da Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Lucia Alexandre de Oliveira Zandomeneghi -
Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina,
UFSC

Natureza da pesquisa

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa que tem por objetivo analisar como a gestão do design gráfico de marca é praticada em microempresas por meio da visão de quem faz design e de quem recebe os projetos, os clientes, e descobrir as lacunas e as oportunidades que possam vir a ser aproveitadas por ambos os perfis pesquisados. Neste estudo, busca-se aprofundar saberes desta profissão na vertente do design gráfico, especificamente, no desenvolvimento de marcas. Explorar conceitos e práticas que relacionem o processo de desenvolvimento de uma marca institucional, com vistas a estabelecer contribuição científica para o exercício da profissão, bem como, conhecer a percepção do microempresário sobre a gestão do design gráfico de marca e sua relevância para seu negócio.

Participantes da Pesquisa

Serão realizados estudos de caso com uma empresa de Design que possui profissionais especialistas nesta área de atuação, cadastrados como prestadores de serviço no Programa SEBRAETEC do SEBRAE na área de Design; e, duas microempresas que buscaram desenvolver sua marca institucional de forma profissional, clientes do SEBRAE/MA no Programa Sebraetec.

Envolvimento na Pesquisa

Para realizar o estudo será necessário que você se disponibilize a participar de entrevistas semiestruturadas e diálogos e nos permita realizar observações de campo, fotografias, vídeos e gravações, previamente agendadas à sua conveniência. A marca da sua empresa será estudada e analisada em sua forma de apresentação e gestão no ambiente interno e externo a qual está inserida.

Você terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo, de acordo com a Resolução CNS nº466/12 e complementares.

Riscos e Desconforto

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Desconfortos podem surgir na disponibilização de tempo dos envolvidos e busca por documentos, impressos, registros fotográficos e gravações, bem como, na exposição da marca das empresas, objeto de estudo de caso, com apontamentos que surgirem durante a atuação da pesquisadora em campo, identificando pontos positivos e de melhorias neste processo.

Ressalta-se que todas as etapas da pesquisa serão previamente esclarecidas.

Confidencialidade

As informações coletadas serão utilizadas unicamente com fins científicos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, através da assinatura deste termo, o qual você receberá uma cópia.

Benefícios

Você poderá usufruir dos resultados desta pesquisa em sua empresa, ao compreender as oportunidades existentes, tanto aprimorando o que for identificado como ponto positivo, bem como, estruturando ações corretivas relativas ao que for identificado como ponto de melhoria, caso concorde com as conclusões que forem apresentadas.

Esperamos que este estudo traga informações importantes de forma que o conhecimento a ser construído a partir desta pesquisa possa contribuir com melhorias na gestão do design nas empresas de pequeno porte, desde o momento de solicitação do Projeto à um profissional de Design, até à utilização e gestão do mesmo, onde a pesquisadora se compromete a apresentar os resultados obtidos.

Pagamento

Você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa.

Esclarecimentos

Para qualquer esclarecimento no decorrer da sua participação, estarei disponível através do telefone: (98) 98116-2433. Poderá entrar em contato ainda com a orientadora desta pesquisa, Prof.^a Dr.^a Ana Lucia Alexandre de Oliveira Zandomeneghi no Campus Universitário do Bacanga – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET) – Bloco 06, Sala 216 – CEP 65080-580. São Luís – MA. Telefone: (98) 3272-8260.

Em caso de questões éticas, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Maranhão, no Campus Universitário do Bacanga, prédio do CEB Velho, Bloco C, Sala 107. E-mail: cepufma@ufma.br. Telefone: (98) 3272-8708.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem:

Consentimento livre e esclarecido

Eu _____(nome por extenso) declaro que após ter sido esclarecido (a) pela pesquisadora, lido o presente termo, e entendido tudo o que me foi explicado, concordo em participar da Pesquisa intitulada “Marcas: Avaliação da gestão do Design em microempresas”.

São Luís, _____ de _____ de 2019.

Assinatura do Representante Legal

Empresa

Marina Silva Soares Lavareda
Universidade Federal do Maranhão
Cel: (98) 98116-2433
E-mail:marinas.lavareda@gmail.com