

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

A PROPOSTA DE UM CURSO INSTRUTIVO PARA O PROCESSO DE
CONCEPÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FINANCEIRAMENTE
SUSTENTÁVEIS COM BASE NO DESIGN DE SERVIÇOS

THE PROPOSAL OF AN INSTRUCTIONAL COURSE FOR THE PROCESS OF
DESIGN OF MICRO AND SMALL BUSINESSES FINANCIALLY
SUSTAINABLE BASED ON SERVICE DESIGN

LA PROPUESTA DE UN CURSO DE INSTRUCCIÓN PARA EL PROCESO DE
DISEÑO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FINANCIERAMENTE
SOSTENIBLE BASADO EN DISEÑO DE SERVICIOS

DÉBORA FERNANDA HÜMMELGEN KLAUS
PROFESSOR DR. VICTOR RAFAEL LAURENCIANO AGUIAR

JOINVILLE – SC

2022

DÉBORA FERNANDA HÜMMELGEN KLAUS

A PROPOSTA DE UM CURSO INSTRUTIVO PARA O PROCESSO DE
CONCEPÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FINANCEIRAMENTE
SUSTENTÁVEIS COM BASE NO DESIGN DE SERVIÇOS

Relatório técnico apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design pelo Programa de Mestrado Profissional em Design pela Universidade da Região de Joinville (Univille). Orientador: Professor Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar.

JOINVILLE-SC

2022

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

K63p	Klaus, Débora Fernanda Hümmelgen A proposta de um curso instrutivo para o processo de concepção de micro e pequenas empresas financeiramente sustentáveis com base no design de serviços / Débora Fernanda Hümmelgen Klaus ; orientador Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar. – Joinville: UNIVILLE, 2022. 74 f. : il. Relatório técnico (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville) 1. Pequenas e médias empresas – Planejamento. 2. Pequenas e médias empresas – Finanças. 3. Empreendedorismo. I. Aguiar, Victor Rafael Laurenciano. II. Título. CDD 658.022
------	--

Elaborada por Rafaela Ghacham Desiderato – CRB-14/1437

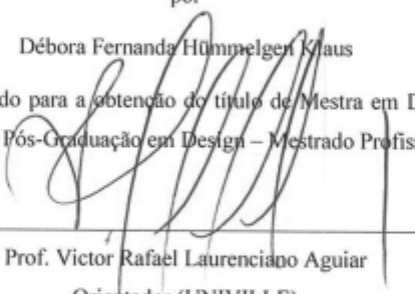
Termo de Aprovação

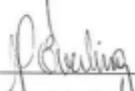
“A Proposta de um Curso Instrutivo para o Processo de Concepção de Micro e Pequenas Empresas Financeiramente Sustentáveis com Base no Design de Serviços”

por

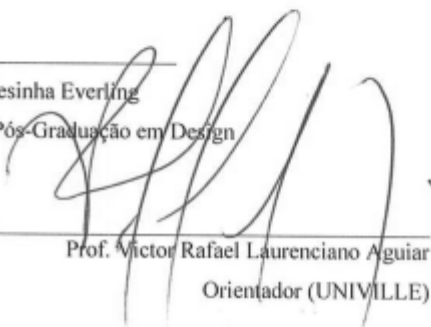
Débora Fernanda Hummelgen Klaus

Trabalho de Conclusão julgado para a obtenção do título de Mestre em Design, aprovado em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.


Prof. Victor Rafael Laurenciano Aguiar
Orientador (UNIVILLE)


Profa. Dra. Marli Teresinha Everling
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Design

Banca Examinadora:


Prof. Victor Rafael Laurenciano Aguiar
Orientador (UNIVILLE)

JULIO CESAR DA
SILVA:67645410949

Assinado de forma digital por JULIO
CESAR DA SILVA:67645410949
Dados: 2022.06.25 16:56:04 -03'00'

Prof. Dr. Júlio César da Silva
(UnC)


Prof. Dr. Luiz Melo Romão
(UNIVILLE)


Prof. Me. Elcio Ribeiro da Silva
(UNIVILLE)


Me. João Antonio de Menezes Neto
(Nubank)

Joinville, 26 de abril de 2022.

A minha família, que me faz sentir amada e forte para vencer os desafios;
Ao meu orientador e professores do mestrado;
Aos meus colegas de Design, amigos e líderes;
As empresas iFood e ContaAzul;

DEPOIS DE TUDO

"De tudo ficaram três coisas:

A certeza de que estamos sempre a começar...

A certeza de que é preciso continuar...

A certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar.

Por isso devemos:

Fazer da interrupção um caminho novo...

Da queda um passo de dança...

Do medo, uma escada...

Do sonho uma ponte...

Da procura um encontro."

Fernando Pessoa

RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas são muito importantes na economia brasileira e, neste documento apresentam-se dados para evidenciar tal afirmação. Trabalhou-se, também, acerca das características de impacto para a sustentabilidade e mortalidade desses negócios. Para obter e apresentar os dados da problemática foi utilizado o método de análise documental, que tem por objetivo mapear as características dos empreendedores a nível nacional. A metodologia utilizada para o desenvolvimento prático desta pesquisa foi o *Double Diamond*. O objetivo geral consistiu em apresentar conteúdos do design de serviços para apoiar empreendedores em processo de concepção do negócio, a fim de aumentar suas chances de sobrevivência e sustentabilidade financeira. E, como entregável, foi feita uma proposta de curso focado no momento de concepção das empresas. A solução foi avaliada por pessoas envolvidas no contexto de empreendedorismo e validada sob ajustes para implementação futura.

Palavras-chave: Design de Serviços; Micro e pequenas empresas brasileiras; Processo de concepção.

ABSTRACT

Micro and Small Enterprises are very important in the Brazilian economy and, in this document, data are presented to demonstrate this statement. Work was also carried out on the impact characteristics for the sustainability and mortality of these businesses. To obtain and present the data on the problem, the document analysis method was used, which aims to map the characteristics of entrepreneurs at a national level. The methodology used for the practical development of this research was the Double Diamond. The general objective was to present a course, covering Service Design contents, to support the design of financially sustainable micro and small companies. And, as deliverable, a course proposal was made focused on the moment of conception of the companies. The solution was evaluated by people involved in the context of entrepreneurship and validated under adjustments for future implementation.

Keywords: Service Design; Micro and small Brazilian companies; Design process.

RESUMEN

Las Micro y Pequeñas Empresas son muy importantes en la economía brasileña y, en este documento, se presentan datos para demostrar esta afirmación. También se trabajó en las características de impacto para la sostenibilidad y mortalidad de estos negocios. Para la obtención y presentación de los datos sobre el problema se utilizó el método de análisis de documentos, el cual tiene como objetivo mapear las características de los emprendedores a nivel nacional. La metodología utilizada para el desarrollo práctico de esta investigación fue el Doble Diamante. El objetivo general fue presentar contenido de diseño de servicios para apoyar a los emprendedores en el proceso de diseño de negocios, con el fin de aumentar sus posibilidades de supervivencia y sostenibilidad financiera. Y, como entregable, se realizó una propuesta de curso enfocado en el momento de concepción de las empresas. La solución fue evaluada por personas involucradas en el contexto del emprendimiento y validada bajo ajustes para futura implementación.

Palabras llave: Diseño de Servicios; Micro y pequeñas empresas brasileñas; Proceso de diseño.

LISTA DE SIGLAS

B2B	Business-to-business
COVID-19	Coronavírus
EMI	Educação Meio ambiente e Inclusão
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i> , ou traduzindo para o português, Monitoramento de Empreendedorismo Global
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ME	Microempreendedor/Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequeno Empreendedor
MVP	Mínimo Produto Viável
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Critérios de classificação de empresas por porte
QUADRO 2	Matriz de Amarração
QUADRO 3	Referências que compõem a análise documental
QUADRO 4	Principais dados do empreendedorismo no Brasil
QUADRO 5	Aspectos sócio demográficos
QUADRO 6	Atividades econômicas
QUADRO 7	Motivações
QUADRO 8	Mentalidade dos empreendedores
QUADRO 9	Solução após o primeiro refinamento

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Escolaridade dos inativos
FIGURA 2	Motivos para empreender
FIGURA 3	Áreas que sente mais necessidade de capacitação
FIGURA 4	Escolaridade dos ativos
FIGURA 5	Empreendedorismo por oportunidade e por necessidade como proporção de taxa de empreendedorismo inicial - Brasil - 2002:2018
FIGURA 6	Pilares da sustentabilidade
FIGURA 7	Ciclo virtuoso de atendimento ao cliente
FIGURA 8	Business Model Canvas
FIGURA 9	Roadmap de Serviço
FIGURA 10	Persona de empreendedora iniciante Maria
FIGURA 11	Persona de empreendedor iniciante Gabriel
FIGURA 12	Persona de empreendedor estabelecido João
FIGURA 13	Árvore de oportunidades
FIGURA 14	Resultado da dinâmica com designers da Conta Azul
FIGURA 15	Resultado da dinâmica de hipóteses de solução
FIGURA 16	Primeiro esboço da solução
FIGURA 17	Registro da dinâmica com avaliadores

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA	16
1.1 Negócios de pequeno porte no Brasil	16
1.1.1 Classificação de Micro e Pequenas Empresas por porte	16
1.1.2 Perfil dos Micro e Pequenos Empreendedores	17
1.1.3 Empreendedorismo por necessidade e por oportunidade	20
1.2 Negócios sustentáveis	21
1.2.1 Os três pilares da sustentabilidade	22
1.2.2 Sustentabilidade econômica	23
1.2.3 Sustentabilidade financeira	24
1.3 Justificativa do projeto	25
1.3.1 O desejo de empreender	25
1.3.2 Trajetória profissional da proponente	26
1.3.3 Programa de Pós Graduação em Design	26
1.4 Problemática	27
1.5 Objetivo Geral	27
1.5.1 Objetivos específicos	28
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1 Design de Serviços	29
2.1.1 Atendimento ao cliente	29
2.1.1.1 Experiência do cliente	30
2.1.1.2 Foco do cliente para entregar experiências melhores	32
2.1.2 Planejamento do processo de serviço	33
2.1.3 Gestão do Design	34
2.2 Perfil do consumidor	34
2.3 Planejamento e gestão de negócios	35
2.3.1 Planejamento estratégico	36
2.3.2 Plano de negócios	36
2.3.2.1 Business Model Canvas	37
2.4 Andragogia	39
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	41
3.1 O processo metodológico Double Diamond	41
3.1.1 A metodologia de Matriz de Amarração	41
3.1.1.1 A ferramenta Roadmap de Serviço	43
4 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	45

4.1 Descobrir	45
4.1.1 Análise documental	45
4.1.1.1 Resultados da análise documental	46
4.1.1.1.1 Personas	52
4.2 Definir	55
4.3 Desenvolver	56
4.3.1 Geração de hipóteses	56
4.3.1.1 Explorando e priorizando os problemas	57
4.3.1.2 Explorando e priorizando as hipóteses de solução	58
4.3.2 Co-criação da solução	60
4.3.2.1 Prototipagem bruta	60
4.3.4 Avaliação da solução	63
4.3.4.1 Definindo critérios de sucesso para a solução	63
4.3.4.2 Escolha do grupo avaliador	63
4.3.4.3 Resultados da dinâmica de avaliação em grupo	64
4.4 Entregar	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
APÊNDICES	72

INTRODUÇÃO

Este relatório técnico descreve, em detalhes, o trabalho de mestrado da pesquisadora, que teve por objetivo geral apresentar conteúdos do design de serviços para apoiar empreendedores em processo de concepção do negócio, a fim de aumentar suas chances de sobrevivência e sustentabilidade financeira.

No conteúdo do relatório a pesquisadora discorre sobre a problemática da mortalidade de micro e pequenas empresas. Tema com o qual a pesquisadora se identifica fortemente. A questão de pesquisa foi definida da seguinte forma: Como o design de serviços pode auxiliar na concepção de micro e pequenas empresas financeiramente sustentáveis?

Buscou-se uma visão nacional do problema, desta forma a pesquisadora analisou documentos já existentes e disponibilizados pelo SEBRAE. O trabalho explora dinâmicas para aprofundamento da problemática, bem como, exploração de soluções, co-criação e avaliação da proposta escolhida como solução.

A estrutura do relatório é distribuída em 5 capítulos, sendo eles:

- Contextualização temática - O qual a pesquisadora descreve sobre o contexto de micro e pequenos negócios no Brasil, sustentabilidade, além de justificar sua escolha pelo tema e delimitar a problemática e objetivos da pesquisa.
- Fundamentação teórica - Onde a pesquisadora defende o uso do Design de Serviços como abordagem para a pesquisa, bem como aponta seus aprendizados de pesquisa junto de suas crenças sobre as necessidades e ferramentas capazes de apoiar no processo de concepção de negócios.
- Metodologia - Descreve o processo a ser utilizado na pesquisa e o cronograma.
- Desenvolvimento do projeto - Onde a pesquisadora relata as etapas que percorreu e os resultados que obteve em cada etapa.
- Considerações finais - Apresenta os aprendizados conquistados no decorrer do trabalho.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA

Este capítulo tem por objetivo contextualizar assuntos que permeiam o tema de pesquisa, discorrendo sobre o cenário de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil, que são o público-alvo deste projeto. O item 1 apresenta dados acerca do pequeno negócio brasileiro, bem como o perfil de empreendedores, os pilares da sustentabilidade de negócios, instituições e materiais de apoio aos pequenos empreendedores. Por fim apresenta-se o problema de pesquisa, seguido da justificativa e objetivos geral e específicos. Também, são abordadas as motivações da pesquisadora para a escolha do tema e o seu alinhamento com o Mestrado Profissional em Design da Univille.

1.1 Negócios de pequeno porte no Brasil

As MPEs impactam na economia brasileira, pois no ano de 2020 foram responsáveis por 30% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Em sua publicação, (SEBRAE, 2020) evidencia que apenas as atividades de Comércio e Serviços representam 23%, dos 30% do PIB do ano. Para o ano de 2021, o PIB apresentou-se em crescimento, cerca de 4,6%, dados de (SEBRAE, 2022). Esses dados apresentam uma retomada do crescimento do PIB, a confiança de aumento deve-se às medidas de controle da pandemia COVID-19.

1.1.1 Classificação de Micro e Pequenas Empresas por porte

Há dois diferentes formatos de classificação para as empresas. Uma é baseada na legislação (Lei 123/06), e a outra é comumente utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Enquanto uma olha para a receita bruta anual, a outra olha para o número de empregados.

Quadro 1 - Critérios de classificação de empresas por porte

	Lei 123/06	SEBRAE (Indústria)	SEBRAE (Comércio e Serviço)
Microempreendedor individual (MEI)	Até R\$ 81.000,00	-	-

Micro	Até R\$ 360.000,00	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena	De R\$ 360.000,01 até R\$ 4.800.000,00	20 a 99 empregados	10 a 49 empregados
Média	-	100 a 499 empregados	50 a 99 empregados
Grande	-	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: Primária

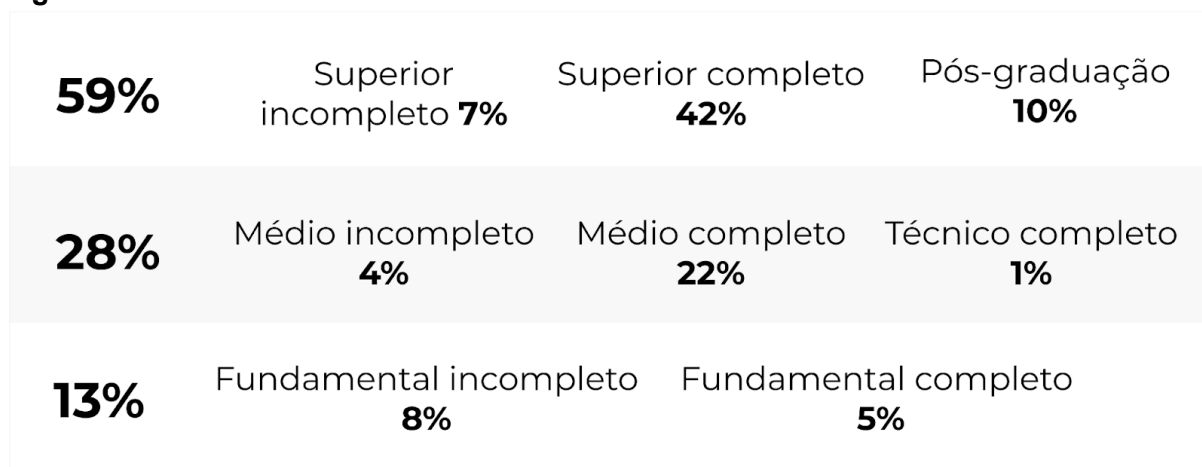
O quadro 1 ilustra as formas de classificação para porte de empresas, conforme lei 123/06 e critérios de classificação de empresas do SEBRAE.

1.1.2 Perfil dos Micro e Pequenos Empreendedores

Em agosto de 2019, o SEBRAE entrevistou 10.279 MPEs brasileiros, a fim de levantar as suas principais características.

Dividindo a pesquisa entre as situações de negócio, ativo e inativo, o SEBRAE afirma que 1 em cada 4 empreendedores entrevistados, ou seja 25%, não está, atualmente, com a empresa em atividade. As empresas, atualmente, inativas dividem-se entre as categorias ME (Micro Empresa) e EPP (Empresa de Pequeno Porte) que representam, respectivamente, 86% e 14% dos inativos. Dentre os principais motivos para a inatividade estão: 'não dar lucro' (35%) e 'não ter clientes' (18%). Porém, mesmo após enfrentar dificuldades, 42% desses empreendedores ainda pretendem retomar as atividades empresariais em um futuro próximo. Sendo o maior empecilho, com 32% de representatividade, os recursos financeiros. Identificou-se, também, uma característica sobre a escolaridade dos empreendedores que encontram-se inativos. Dentre a classificação de escolaridade dos inativos há uma forte presença de empreendedores com ensino superior incompleto, completo ou, até mesmo, pós-graduados (59%), detalhes na figura 1.

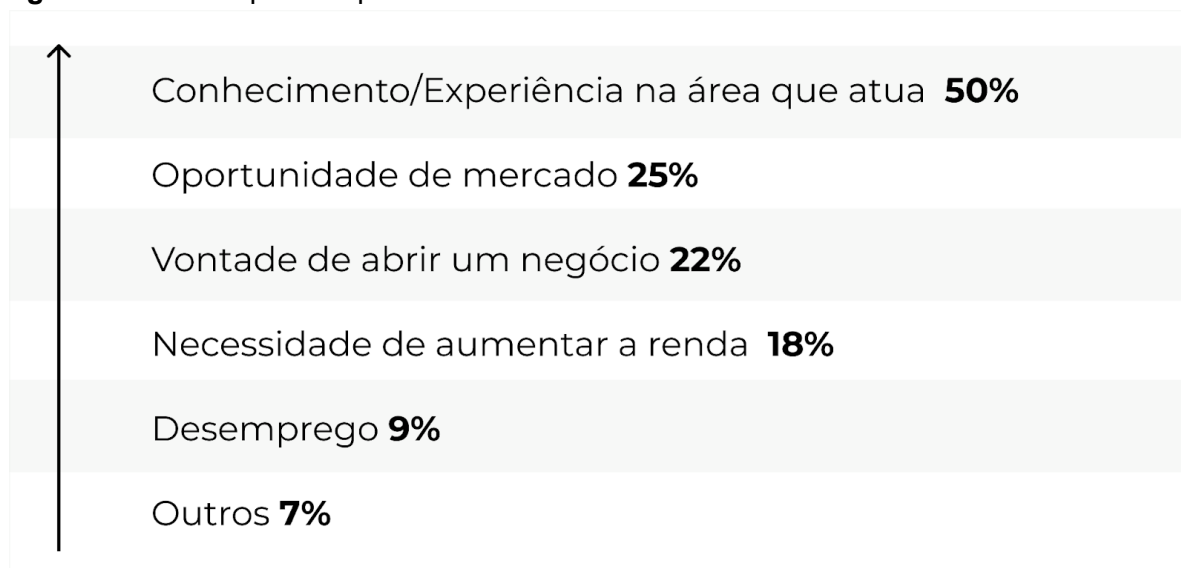
Figura 1 - Escolaridade dos inativos



Fonte: Adaptado de Pesquisa de perfil de ME e EPP (SEBRAE, 2019)

Observando as empresas, que permanecem ativas, identifica-se que 71% já encontram-se operando em um estabelecimento comercial ou industrial. Tem em média 10 anos de existência e mediana, valor que separa a metade maior e a metade menor de uma amostra, de 7 anos. Algo que a pesquisadora acredita ser uma consideração relevante para esta pesquisa são os motivadores para a abertura de um negócio, os quais são explorados na figura 2.

Figura 2 - Motivos para empreender



Fonte: Adaptado de Pesquisa de perfil de ME e EPP (SEBRAE, 2019)

As motivações para empreender, desses entrevistados, concentraram-se, principalmente, em aspectos positivos como: experiência e conhecimento, oportunidade de mercado e vontade de empreender. Um dado complementar é que 57% dos empreendedores ativos já tinham um emprego com carteira assinada

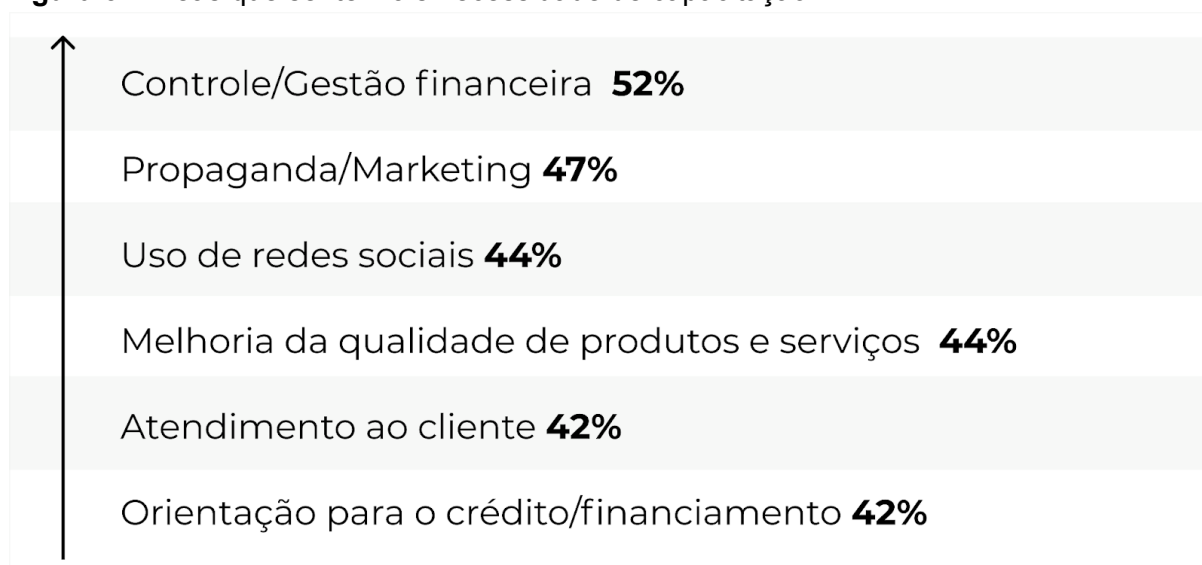
quando abriram o seu negócio, desta forma, evidencia-se que o empreendedorismo por necessidade tem menos relevância entre as empresas ativas. Atualmente, prevalece, com 69%, o número de empreendedores com única fonte de renda.

Além dos fatos e dados descritos no tópico, 1.1.2, também, é necessário destacar que daqueles empreendedores que aguardaram em média 10 anos para formalizarem seus negócios, 77% afirmam que a formalização proporcionou melhores condições de compra e 70% que conseguiram aumentar os seus ganhos.

Empreendedores que já venderam para outras empresas representam 72% dos ativos e, destes, 59% sempre fazem vendas para outras empresas. Classificando-se como negócios do tipo Business-to-business (B2B). Algo curioso dentre esta porcentagem, de empreendedores B2B, é a representatividade dos níveis de escolaridade, crescendo de acordo com o nível escolar.

Dentre as principais dificuldades que estes empresários enfrentam todos os dias, está evidente a conquista de clientes correspondendo a 27%, seguida da alta carga tributária que representa 17% das principais dificuldades.

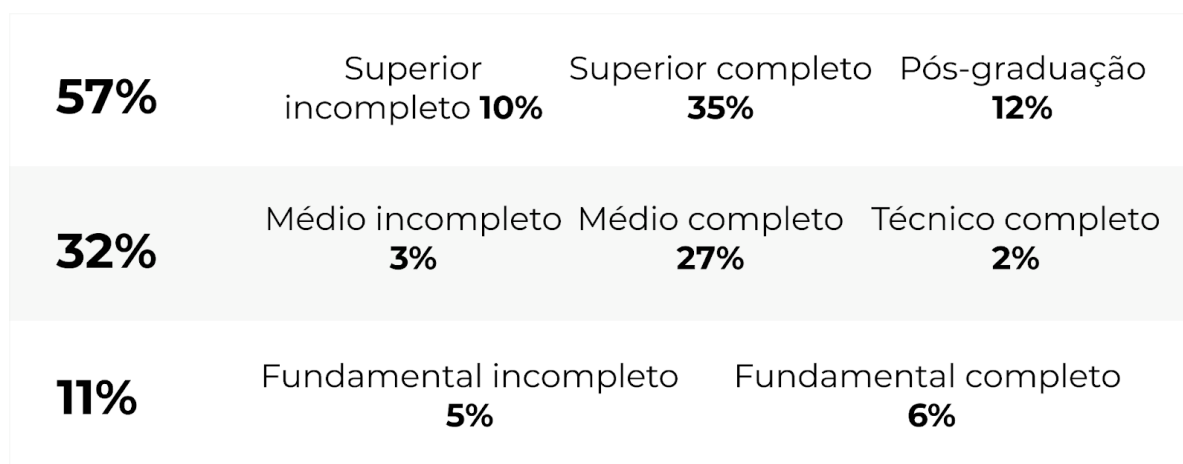
Figura 3 - Áreas que sente mais necessidade de capacitação



Fonte: Adaptado de Pesquisa de perfil de ME e EPP (SEBRAE, 2019)

Capacitar-se para obter maior controle e gestão financeira é a principal necessidade de atualização dos atuais empreendedores. Destes, 67% dispõem de um tempo limitado a 4 horas por semana para a realização de cursos/capacitação.

Figura 4 - Escolaridade dos ativos



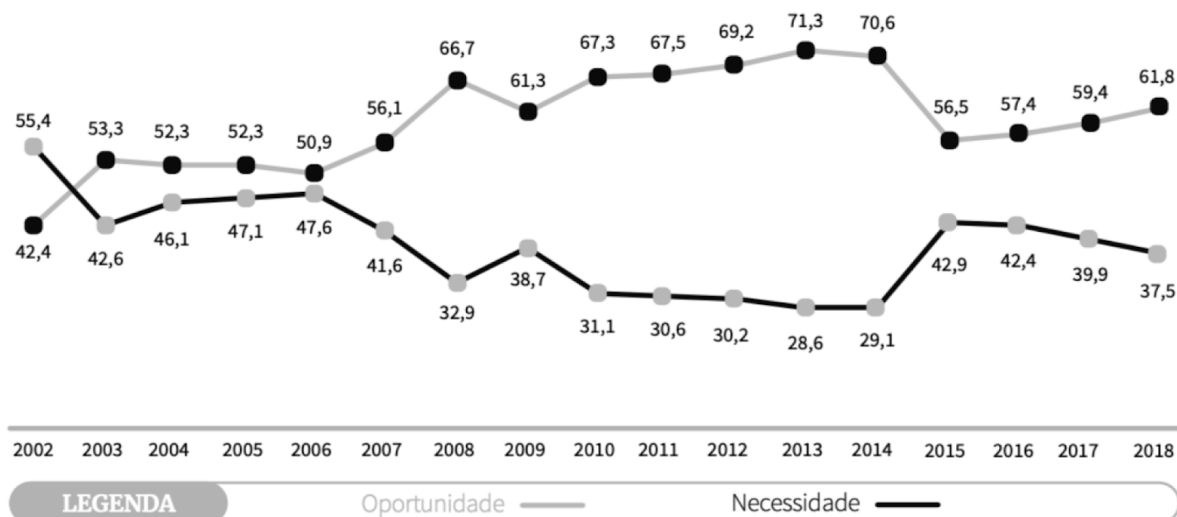
Fonte: Adaptado de Pesquisa de perfil de ME e EPP (SEBRAE, 2019)

Mais da metade, ou seja, 57% dos empreendedores já completou ou está completando o ensino superior ou, até mesmo, possui pós-graduação. Outras características são a renda média de R\$ 9.474,00 e ocupação residencial de 3 pessoas. A ocupação é semelhante ao publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010, onde 3,3 pessoas ocupam uma casa.

1.1.3 Empreendedorismo por necessidade e por oportunidade

Dentre os empreendedores que decidem iniciar seus negócios, existem diferentes motivações. Há aqueles que segundo, o clássico, (Kirzner, 1979) e, novamente abordado por, (Shane, 2003), se encontram sempre em estado de alerta, para descobrir e explorar novas oportunidades. Sendo que a capacidade de estar alerta é a principal característica destes indivíduos. Sempre, os primeiros a identificar oportunidades lucrativas de negócios. Porém, o empreendedorismo não é sempre motivado pela oportunidade, (Vale et. Al, 2014) afirmam que, considerando-se um tipo de desemprego estrutural, observa-se, de maneira crescente, a presença de um tipo de empreendedor movido, não necessariamente pela oportunidade, e, sim, pela necessidade de sobrevivência. Estes indivíduos, que não têm condições de se inserir, de maneira adequada, no mercado formal de trabalho, dirigem-se para a atividade empreendedora.

Figura 5 - Empreendedorismo por oportunidade e por necessidade como proporção de taxa de empreendedorismo inicial - Brasil - 2002:2018



Fonte: (Relatório GEM, 2018)

Na figura 5, publicada pela edição brasileira do relatório de Monitoramento Global do Empreendedorismo (Relatório GEM, 2018), pode-se observar que após uma queda importante entre 2014 e 2015, a proporção de empreendedores por oportunidade na composição da taxa de empreendedores iniciais vem aumentando gradativamente, chegando a 62% em 2018. Este percentual encontra-se distante ainda do patamar alcançado em 2012 e 2013 (71%), porém, apresenta-se superior ao ano de 2015, auge da crise econômica pela qual vem passando a sociedade brasileira. De forma complementar, abordando dados contemporâneos, observa-se o impacto da pandemia COVID-19 na atividade empreendedora no Brasil em 2020. A manchete de uma reportagem publicada pela (Globo, 2020) destaca que o desemprego sobe para 12,9% em maio e o país tem queda recorde no número de ocupados. Com isto, a pesquisadora acredita que o percentual de empreendedorismo inicial por necessidade pode voltar a crescer, como foi o caso de 2015. É válido, também, inferir que os dados devem se alterar significativamente em função da Pandemia, porém, trabalhou-se neste relatório com as publicações disponíveis.

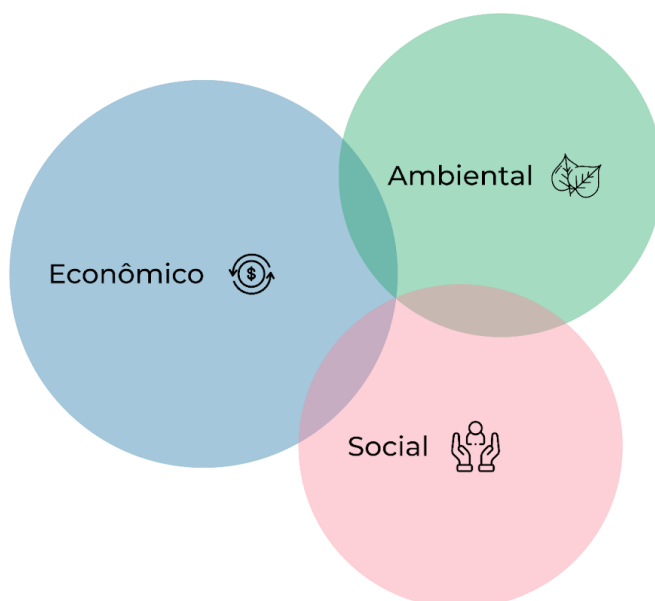
1.2 Negócios sustentáveis

O conceito de sustentabilidade é usualmente ligado às questões ambientais, porém, o termo sustentabilidade pode ter um contexto e aplicação muito mais amplo, principalmente no mundo dos negócios. Por exemplo, (Araújo, 2003) entende que a sustentabilidade como a capacidade de ser um empreendimento sustentável, que se pode manter mais ou menos constante ou estável, por um longo período, sendo tal estabilidade em termos institucionais, técnicos, políticos e financeiros. Para (Parrish, 2008) o empreendedorismo sustentável como aquele que explicitamente introduz tanto as dimensões sociais quanto as ambientais ao desenvolvimento de uma empresa. Unindo os dois conceitos em outras palavras, no mundo dos negócios, o conceito de sustentabilidade vai além das questões ambientais, envolvendo, também, os aspectos econômico-financeiro e social, Os mesmos são considerados parte do tripé da sustentabilidade, juntamente das questões ambientais.

1.2.1 Os três pilares da sustentabilidade

A Organização das Nações Unidas (ONU) estabeleceu, em 2002, na declaração intitulada “O Compromisso de Joanesburgo sobre Desenvolvimento Sustentável”, três pilares para o desenvolvimento sustentável dos países, sendo eles: desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental.

Figura 6 - Pilares da sustentabilidade



Fonte: Primária

No momento desta declaração, também, foi exemplificado, que se a decisão de proteger uma floresta não for acompanhada de perspectivas de desenvolvimento econômico, de inclusão social e de geração de empregos não há como se garantir a proteção ambiental, ou seja, "uma empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo que protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas com quem mantém interações" (SEBRAE, 2017). Desta forma pode-se afirmar que o conceito de negócio sustentável pode estar, também, relacionado ao contexto econômico e financeiro, ou seja, sem olhar para o equilíbrio financeiro não adianta olhar somente para o meio ambiente.

1.2.2 Sustentabilidade econômica

Os conceitos que permeiam o termo sustentabilidade econômica se compõem de informações cujo objetivo é obter e manter o crescimento econômico, de um negócio, considerando o contexto desta pesquisa. Porém, este crescimento econômico não deve destruir ou prejudicar os meios ambiental e social. Para (SEBRAE, 2017) significa operar o negócio de maneira a obter a rentabilidade esperada ao mesmo tempo que reconhece a importância de questões sociais e ambientais. Esta pesquisa relaciona-se, não com o objetivo de excluir a importância

dos olhares ambiental e social, mas prioritariamente, ao olhar financeiro do negócio. A fim de buscar equilíbrio e retorno financeiro para garantir, inicialmente, a sua sobrevivência.

1.2.3 Sustentabilidade financeira

No relatório de sustentabilidade econômica do (SEBRAE, 2017), que versa sobre a lucratividade, há pelo menos cinco regras a serem seguidas para garantir o equilíbrio financeiro:

- A regra dos 10%: uma empresa deve criar uma reserva de capital com 10% de todos os seus ganhos mensais. Assim, além de poder constituir um fundo de emergência, essa reserva poderá ser utilizada futuramente para um investimento maior;
- Planeje-se: é necessário prever e registrar todas as receitas (valores que deverão entrar) e despesas (valores que deverão sair) em um determinado mês. Existem inúmeros programas de computador e aplicativos para smartphones e tablets que auxiliam nesse processo. Entre os exemplos desses programas está o gerenciador financeiro online ContaAzul;
- Quite as dívidas: se há dívidas, inclua um plano para seu pagamento (dica 2). Esse planejamento deve partir de todos os seus débitos, indicando para quem deve ser pago e quando tem que ser pago. Comece a pagar os pequenos débitos. Se possível, busque renegociações.
- Desapegue: considere a possibilidade de vender móveis e equipamentos que já não têm utilidade. Isso pode viabilizar uma renda extra.
- Aproveite os descontos: Existem muitas oportunidades de isenção de taxas para pagamento de equipamentos e impostos.

As regras listadas anteriormente contribuem desde a concepção da empresa, porém, não basta apenas planejar-se ao conceber uma empresa, é necessário monitorar, acompanhar frequentemente o andamento das ações propostas e adequar-se a cada nova situação. Para isso funcionar, é necessário gerir constantemente a rotina financeira da empresa, e para ser efetivo, é importante utilizar ferramentas que ajudem a controlar a rotina da empresa.

1.3 Justificativa do projeto

Considerando toda a contextualização anteriormente apresentada, a pesquisadora considera o tema de pesquisa relevante e apoia-se em dados como os do (SEBRAE, 2018) que afirmam que 99% dos estabelecimentos brasileiros são micro ou pequenas empresas e que as mesmas correspondem a 52% dos empregos com carteira assinada. Portanto, o tema da pesquisa é especialmente relevante para os brasileiros. A pesquisadora também apresenta motivações pessoais, como por exemplo, o histórico de empreendedorismo na família e o seu desejo de empreender. Um fator que contribuiu com a escolha, da pesquisadora pelo tema, foi a relação com as empresa: Conta Azul - na qual a pesquisadora trabalhou por 3 anos, e que acredita que todo empreendedor merece ter sucesso; iFood - empresa em que a pesquisadora trabalha atualmente e que possui programas voltados a educação empreendedora.

1.3.1 O desejo de empreender

O brasileiro, por si só, apresenta o desejo de trabalhar por conta própria, ser um empreendedor. Este argumento foi recentemente fundamentado pelo (Relatório GEM, 2019), o qual apontou que o percentual da população adulta não empreendedora que expressou o desejo de começar um novo negócio nos próximos três anos foi de 30,2%, 4,2 pontos percentuais superior a 2018. A pesquisadora, que cresceu em meio a empreendedores, se considera parte desta estatística. Pois, desde a sua infância acompanhou sua mãe e irmã na jornada empreendedora, observando e “sentindo na pele” as dificuldades de empreender no Brasil. Empreendedorismo é algo que sempre esteve, e ainda está presente em seu dia a dia. Fortalecer o empreendedor brasileiro faz parte do seu propósito. Quando a pesquisadora teve a oportunidade de se juntar a empresas guiadas pelo propósito de ajudar o empreendedor, pôde viver ações voltadas à conquista do sucesso dos pequenos negócios.

1.3.2 Trajetória profissional da proponente

A pesquisadora iniciou a sua jornada profissional no meio de Design, como Product Designer em 2019 na Conta Azul, uma Start-Up, que recebeu apoio de investidores norte-americanos da 500 Startups, proporcionando aos fundadores da Conta Azul treinamentos, no Vale do Silício - Estados Unidos, os treinamentos permitiram fazer a delimitação de mercado, foco e estratégias. A empresa tem como público-alvo os micro e pequenos empreendedores brasileiros (MPEs), buscando tornar simples a rotina complexa e burocrática de seus clientes. Aproximando os MPEs dos seus principais fortalecedores, os contadores, que auxiliam nas tomadas de decisão e fornecem orientações para o sucesso do negócio. Guiados pelo propósito, todos os colaboradores da Conta Azul buscam pelo sucesso dos empreendedores.

Desde novembro de 2021, a pesquisadora deixou de estar vinculada a Conta Azul e passou a trabalhar na Empresa iFood. Empresa que também possui projetos voltados ao desenvolvimento do empreendedorismo, apoiando especialmente os empreendedores do ramo alimentício. A empresa acredita que graças ao poder da tecnologia, pode-se criar um mundo mais próspero, sustentável e inclusivo, onde todos tenham boas oportunidades e educação.

O iFood criou um projeto chamado EMI, e foi este projeto que encantou a pesquisadora e despertou o seu interesse em fazer parte do grupo de colaboradores. O projeto Educação, Meio Ambiente e Inclusão (EMI), reúne uma série de iniciativas voltadas ao objetivo de ser uma empresa cidadã que gera impactos positivos tanto de forma ambiental como, também, social. É através desta ação que são ofertados conteúdos que apoiam os empreendedores.

1.3.3 Programa de Pós Graduação em Design

Antes de iniciar o curso como aluna regular, a pesquisadora frequentou a disciplina, intitulada Design e Relações de Uso, em formato especial, ou seja, sem a matrícula de aluna regular. Buscando conexão com o seu propósito, encontrou oportunidades para conhecer, ainda mais, as rotinas de diversos negócios. Algo

que, principalmente, um mestrado profissional pode proporcionar. O design reflete a empatia e a possibilidade de explorar soluções para grandes e pequenos problemas. E, a linha de Design de Serviços, abraça o propósito de pesquisa fornecendo um arsenal de ferramentas para munir a pesquisadora em sua jornada.

1.4 Problematização

A definição do problema de pesquisa baseou-se em informações abordadas nos tópicos:

1.1.2 - Dentre os principais motivos para o fechamento das empresas estão não dar lucro e não ter clientes;

1.1.3 - Que relaciona os impactos da pandemia COVID-19 na atividade empreendedora e os conceitos de empreendedorismo por necessidade e oportunidade; e

1.3.1 - O qual versa sobre o desejo dos brasileiros em começar um novo negócio.

Informações que também fundamentam a escolha do problema de pesquisa são as publicadas pelo (Relatório GEM, 2019), no qual a taxa total de empreendedorismo no Brasil em 2019 foi de 38,7%. Sendo que neste mesmo ano, a taxa de empreendedores iniciais foi de 23,3%, considerada a mais alta da série com 5,4 pontos percentuais acima do registrado em 2018. O aumento da taxa foi influenciado, principalmente, pela taxa de empreendedores nascentes, que passou de 1,7% em 2018 para 8,1% em 2019. Porém, ao olharmos para a taxa de empreendedores estabelecidos, de 16,2%, pode-se observar uma redução de 4 pontos percentuais em relação a 2018.

Com os dados apresentados acima, esta pesquisa se propõe a responder a seguinte pergunta: Como o design de serviços pode auxiliar na concepção de micro e pequenas empresas financeiramente sustentáveis?

1.5 Objetivo Geral

Apresentar conteúdos do design de serviços para apoiar empreendedores em processo de concepção do negócio, a fim de aumentar suas chances de sobrevivência e sustentabilidade financeira.

1.5.1 Objetivos específicos

- Identificar e explorar métodos utilizados na concepção de MPEs;
- Compreender características de impacto na sobrevivência de MPEs;
- Explorar alternativas de Design de Serviço como apoio na redução das chances de mortalidade de uma MPE;
- Criar um solução que permita apoiar na concepção de MPEs;
- Validar o processo em uma dinâmica de grupo focal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda referências que contribuem para o desenvolvimento prático do projeto, tendo como base a problemática já delimitada nesta pesquisa, apresentam-se teorias de design de serviços, perfil de consumidor, com foco no público brasileiro, definição de público alvo e, por fim, a gestão de negócios.

2.1 Design de Serviços

A pesquisadora acredita que o Design de Serviço pode ser considerado um forte aliado do empreendedor. Este aliado pode tornar-se ainda mais relevante quando considera-se que o Design de Serviço envolve o conteúdo do design às pessoas, em especial aos clientes. Segundo (MORITZ, 2005), esta abordagem do Design, torna o serviço útil e desejável para os clientes, tornando-o eficiente e eficaz para as organizações. Desta forma, o Design de Serviços faz parte não só da metodologia desta pesquisa. Mas, também, é parte da solução cujo objetivo é apoiar empreendedores no momento da concepção de um negócio, visando aumentar as chances de sobrevivência e sustentabilidade financeira.

Entendendo a conexão entre o Design de Serviços com a experiência vivida por pessoas clientes de uma empresa, a pesquisadora começa a aprofundar neste capítulo a partir do tema de Atendimento ao Cliente. Mesmo porque, todo projeto de design de serviços é validado no contato da empresa com o cliente, ou seja, no atendimento.

2.1.1 Atendimento ao cliente

A pesquisadora considera o momento do atendimento ao cliente uma das etapas mais importantes em um negócio, pois é neste momento que existe um contato, ou seja, uma conexão entre empresa e cliente. Desta forma, já houve um desejo do cliente em relação ao valor que a empresa entrega e, da mesma forma, a empresa já teve um entendimento do que oferecerá aos clientes. (Aguiar, 2014) comenta que, independente da atividade ou do produto de uma organização,

o atendimento é uma prestação de serviços. E, que os serviços apresentam as seguintes características:

- Serviços são intangíveis - Em resumo é algo que não pode ser colocado em uma embalagem ou pacote, pois, é uma ação;
- Serviços são perecíveis - O atendimento é uma ação, ou seja, não se pode estocar um serviço.
- Serviços são pessoais - Pessoas lidando com pessoas;
- Serviços são variáveis - Uma pessoa não é igual a outra, por tanto, uma pessoa presta um atendimento diferente de outra pessoa, mesmo que esta diferença seja um simples detalhe, como por exemplo, a forma de sorrir e falar;
- Serviços são subjetivos - A matéria prima são as pessoas, com isso, uma abordagem pode ser compreendida de diferentes formas, ou seja, uma saudação como "Bom dia, tudo bem?" pode soar como algo robótico ou simpático e, isto depende, também, da pessoa que o absorveu;
- Serviços são imprevisíveis - Não é possível prever as reações das pessoas que o envolvem;
- Serviços demandam profissionais muito bem preparados - Frente a todas as características, acima listadas, é necessário estar preparado para "dar conta da missão".

Diante de tais características evidencia-se a necessidade de preparo, planejamento/organização para, desta forma, proporcionar a melhor experiência para o seu cliente.

2.1.1.1 Experiência do cliente

Segundo (Schmitt, 2004), na década de 1990 as empresas passaram a reconhecer a necessidade de serem "orientadas para o cliente" e voltadas para o mercado, deixando de manter foco apenas no produto, tecnologia ou vendas, e considerando a satisfação dos clientes como premissa fundamental para agregar valor aos negócios. Para isto, é importante as organizações conhecerem as expectativas de seus clientes, pois assim, pode-se criar um ciclo virtuoso: ao

conhecer as expectativas dos clientes pode-se atendê-las ou superá-las e desta forma satisfazê-los ou até encantá-los, criando não só clientes, mas fãs! (Aguiar, 2014).

Figura 7 - Ciclo virtuoso de atendimento ao cliente



Fonte: Adaptado de Atendimento ao cliente: Novos cenários, velhos desafios (Aguiar, 2014)

Preparar-se para um bom atendimento ao cliente envolve conhecer quem são os seus clientes e como esperam ser atendidos, para que, com base nestes conhecimentos, sejam construídas experiências capazes de conquistá-los. (Verhoef et. al., 2009) definem o termo experiência do cliente como um pensamento multidimensional envolvendo os aspectos cognitivos, afetivos, emocionais, sociais e físicos do cliente. Em linha com a teoria, altos executivos têm priorizado a gestão dos seus negócios para criar uma relevante experiência ao consumidor durante as etapas que formam o seu processo de decisão de compra, principalmente em contexto de transformação digital dos negócios (Accenture, 2015).

As organizações alinhadas, que transformam as valiosas observações do cliente em ações de experiências, têm um modelo mental compartilhado do que estão tentando realizar. Elas têm obsessão por dar experiências surpreendentes para as pessoas que por elas são atendidas (Kalbach, 2019). O autor ainda descreve três obrigações que as organizações devem seguir, são elas:

- Veja suas ofertas de fora para dentro, ao invés de dentro para fora - Compreender claramente as experiências que proporcionam aos seus clientes;
- Alinhe as funções internas nas equipes e níveis - Os silos organizacionais impedem o alinhamento. Envolvendo todos os níveis, os processos nos bastidores de uma organização tem tanta relação com as experiências quanto em pontos de contato direto com os clientes;
- Crie visualizações como referências compartilhadas - Cada departamento pode estar funcionando bem sozinho, mas para o cliente a experiência é um remendo de interações.

No atendimento ao cliente destaca-se a necessidade de proporcionar boas experiências. Para, assim, conquistar e fidelizar as pessoas que, por algum motivo, deram uma oportunidade e experienciaram determinado serviço. Como empreendedor, é necessário ter um olhar crítico e atualizado sobre o funcionamento do negócio e experiências proporcionadas às pessoas envolvidas nele.

2.1.1.2 Foco do cliente para entregar experiências melhores

Conforme já exposto no item 2.1.1.1 desta pesquisa é importante proporcionar uma boa experiência ao cliente. Sabendo disso, entende-se a necessidade de conhecer o cliente e por consequência, através deste conhecimento, proporcionar melhores experiências. Segundo (Capote, 2020) existem dois formatos para uma organização olhar o cliente: (a) **a organização que considera o foco no cliente** - onde o foco é exagerado no produto, no serviço e nos processos, tudo orientando a percepção de capacidade e a ambição organizacional. Ou seja, o cliente é um alvo, uma meta, e não uma razão, um propósito e (b) **a organização que considera o foco do cliente** - que mantém atual a sua compreensão sobre clientes, indo além de público-alvo, nichos e dados demográficos. Ela evolui no entendimento quase que a nível individual, sempre buscando gerar empatia para a melhor compreensão do motivo de sua existência e para quem trabalha. Dessa forma, a organização procura cada vez mais alcançar a

percepção de valor do cliente em cada momento que ele interage com a organização, seus produtos e serviços.

Com base no exposto entende-se que uma empresa, que busca proporcionar a experiência e entregar o valor desejado pelo cliente, desde o seu início, deve olhar para o foco do cliente. Ou seja, ter um olhar individual, empático e capaz de adequar-se às necessidades dos clientes e não conceber um negócio que precisará de estratégias para empurrar produtos e serviços não, necessariamente, desejados pelos clientes. Desta forma, a pesquisadora entende que um empreendedor precisa conhecer o seu público e entender a fundo suas dores e necessidades e que, a partir deste entendimento e conhecimento, consiga identificar oportunidades para por fim criar a empresa. Tudo isso voltado para o foco do cliente.

2.1.2 Planejamento do processo de serviço

(Aguiar, 2014) acredita que uma organização capaz de uniformizar o seu atendimento, conquistando, no mínimo, a satisfação dos seus clientes, atendendo, da mesma forma, mesmo em seus picos de atendimentos, tem em mãos um diferencial. Sabendo que, em cada organização, por exemplo, pode existir um produto e/ou serviço diferentes, por sua vez, podemos supor que a uniformização de um processo ocorrerá de forma diferente para cada organização.

Quando uma organização já está ativa, é possível aprender com com base em seus próprios erros, assim, planejar com base na reclamação significa relacionar-se melhor e tratar clientes distintos de forma distinta, pois ignorar suas diferenças, não as eliminam, nem tornam os clientes iguais, pois eles serão sempre diferentes (Peppers; Rogers, 2000). Desta forma, (Breder, 2002) afirma que a relação entre o lucro e a reclamação tornou-se um objeto de estudo, baseando-se em pesquisas que apontam que 90% dos clientes insatisfeitos não reclamam, simplesmente não voltam. A pesquisadora acredita que o empreendedor, que está no processo de concepção da sua empresa, não precisa esperar para aprender com seus erros, É possível e saudável estudar e conhecer o perfil do seu consumidor, público-alvo, antes de conceber um negócio.

2.1.3 Gestão do Design

Conhecendo as características do Design de Serviços e o seu impacto relacionado às experiências vividas por pessoas, acredita-se ser prudente descrever sobre os impactos do Design quando inserido no contexto da gestão. Para isto, foi escolhido abordar brevemente o tema Gestão do Design. (Mozota, 2003) define a gestão do design como atividade gerencial que coloca o design, em diferentes níveis organizacionais, dentro das empresas. Sendo que esta gestão posiciona o design como um programa de atividades, impactando nas metas corporativas. Com os recursos de design coordenando e focado em atingir os objetivos da organização. Sendo assim, a compreensão sobre gestão de design possui um papel importante, uma vez que está direcionada ao processo de inserção dos conhecimentos, ferramentas e técnicas nas empresas, podendo ser destacado até mesmo, como por exemplo, a presença do designer no gerenciamento das instituições (Mozota, 2003). A pesquisadora acredita que um empreendedor que pratica a gestão voltada ao Design, conecta os objetivos do seu negócio com olhar para o foco dos seus clientes, planejando e prezando por um bom atendimento e experiência, tem muito mais chances de fortalecer o ciclo virtuoso do seu negócio.

2.2 Perfil do consumidor

Considerando o item 1.1.3 desta pesquisa e a evidência de que "não ter clientes" é um dos principais motivadores para a mortalidade dos micro e pequenos negócios, eleva-se a importância de, o MPE, conhecer o seu consumidor. Desde o momento em que está planejando o seu negócio, até o momento em que está operando. A pesquisadora defende que o fato de o empreendedor conhecer o perfil dos seus consumidores pode ajudá-lo a planejar um melhor atendimento e alinhar-se aos seus objetivos. Em complemento a esta defesa, alguns autores como (Ortúzar e Román, 2003), afirmam que no processo de escolha os componentes que interferem no comportamento do consumidor podem ser divididos em elementos externos (características de bem-estar, restrições situacionais) ou internos (percepções e preferências). Desta forma, entende-se que existe uma

gama de consumidores, com variadas preferências. E, para o problema de falta de clientes, pode-se dizer que analisando e conhecendo, com antecedência, o perfil dos seus consumidores/clientes aumenta-se a probabilidade de sobrevivência de um negócio.

Ao despertar o desejo de conhecer o perfil dos seus clientes e consumidores, também é preciso compreender como esse conhecimento será concretizado. Desta forma é necessário estar aberto para entender as oportunidades. A nível de planeamento corporativo, o design estabelece a relação entre a situação concreta, enquanto realidade percebida, e a situação projetada, enquanto realidade desejada (Mozota et al., 2011). Desta forma, pode-se afirmar que nem sempre o que o empreendedor ideou como uma solução ou negócio é de fato que o público vai precisar. É necessário estar aberto para um processo de descoberta das oportunidades reais.

2.3 Planejamento e gestão de negócios

Um fator considerado importante para a sobrevivência ou mortalidade de uma ME é a gestão dos negócios. Gerir uma empresa é complexo e segundo (Quintella, 2017):

Trata-se de uma atividade empresarial que demanda uma visão sistêmica do negócio e multidisciplinaridade, além de contínua relação interpessoal com empregados, colaboradores, fornecedores, concorrentes, parceiros e clientes.

De modo geral, os empreendedores que assumem a posição de empresários têm pouca ou nenhuma noção de como passarão a gerir os seus novos negócios, especialmente quando nos referimos às MPEs. Esses novos empreendedores gestores, muitas vezes, não partiram de um plano de negócios bem elaborado, não se preocupam em estabelecer um planeamento estratégico para a sobrevivência, crescimento e perpetuação da empresa.

Pode-se observar que a citação de (Quintella, 2017) está reforçando o conteúdo abordado em tópicos anteriores, ou seja, a importância do planeamento e gestão de uma empresa e o quanto este é um fator crítico e que impacta em especial aos MPEs, que claramente não tem o conhecimento necessário sobre como gerir os seus negócios.

Neste sentido, faz-se necessário apresentar algumas das mais comuns ferramentas de apoio à gestão de negócios.

2.3.1 Planejamento estratégico

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir; ou seja, a estratégia (Almeida, 2001). (Souza et. al, 2007) ressaltam que o planejamento estratégico não atua no campo da previsibilidade e sim, caracteriza-se substancialmente por procurar elucidar situações a médio e longo prazo estabelecendo um conjunto de diretrizes a serem seguidas mediante as condições e cenários considerados. Esta é uma poderosa ferramenta de auxílio aos diversos processos decisórios e necessita de constante atualização. Ainda de acordo com os autores, é extremamente importante a utilização do planejamento estratégico no ambiente das Pequenas Empresas. E, o mesmo deve estar apoiado por um Plano de Negócio bem estruturado, desta forma pode-se viabilizar a manutenção e prosperidade de um modelo de negócio.

2.3.2 Plano de negócios

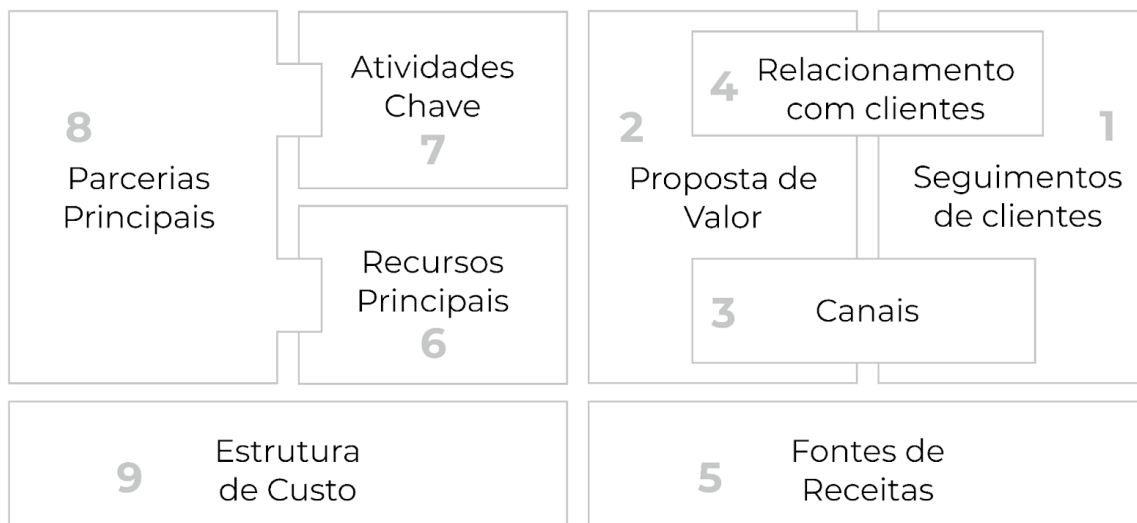
Planejar o negócio é uma etapa de extrema importância desde o início da vida da empresa. Para (Dornelas, 2001, p.93), "o plano de negócios é a parte fundamental do processo empreendedor, pois precisa-se saber planejar suas ações e definir as estratégias da empresa nascente ou em crescimento". (Michel, 2006, p.2) afirma que as empresas sem planejamento, e que não possuem um alto grau de empreendedorismo, dificilmente conseguem manter-se e, conseqüentemente, acabam por fechar e desaparecer do mercado. Para o (SEBRAE, 2019), o plano de negócios é o instrumento ideal para traçar um retrato do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. Fazendo-o obter informações detalhadas do ramo, produtos e serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua ideia e da gestão da empresa. E, ainda evidencia que muitos novos

empreendedores acabam passando por várias dificuldades, nos meses iniciais de abertura do negócio, por não planejarem corretamente. Existem diversos modelos de planos de negócio, com diferentes etapas, ou seja, “[...] não existe uma estrutura rígida e específica para escrever um Plano de Negócios, porém, deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio” (Meirelles, 2007, p. 27). Contudo, o Plano de negócios é um documento detalhado, que descreve todas as fases que envolvem o negócio, onde todo o negócio deve ser minuciosamente descrito, contendo detalhes do produto ou serviço, concorrência, segmento de clientes, marketing, projeção financeira, detalhes sobre os responsáveis pela empresa, sócios e tudo mais o que envolver o seu negócio. Desta forma, o plano de negócios, que é um item trabalhoso e pode levar até meses para estar definido e finalizado, mesmo assim, torna-se um grande aliado para o empreendedor, mesmo com toda a dedicação envolvida a ele, e, que ele não chegue a eliminar por completo os riscos e as chances de mortalidade do negócio.

2.3.2.1 Business Model Canvas

Conhecido por todos, aplicado e testado em todo o mundo, o conceito descrito por (Osterwalder e Pigneur, 2013) permite o empreendedor descrever e pensar o modelo de negócios da sua organização, bem como, os seus concorrentes e quaisquer outras empresas. É utilizado por organizações como: IBM, Ericsson, Deloitte, Public Works, Governo do Canadá, entre outros.

Figura 8 - Business Model Canvas



Fonte: Adaptado de Business model generation: inovação em modelos de negócios (Osterwalder e Pigneur, 2013)

Conforme ilustrado pela figura 8, o Business Model Canvas é composto por nove itens. Sendo:

- Segmentos de Clientes - Uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes;
- Proposta de Valor - Busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor;
- Canais - As propostas de valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas;
- Relacionamento com Clientes - É estabelecido e mantido com cada Segmento de Clientes;
- Fontes de Receita - Resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes;
- Recursos Principais - São os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos(...);
- Atividades-Chave - (...) ao executar uma série de atividades-chave;
- Parcerias Principais - Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa;
- Estrutura de Custo - Os elementos do modelo de negócio resultam na estrutura de custo.

A ferramenta, preferencialmente deve ser preenchida conforme ordem de itens listada no tópico acima e numeração ilustrada na figura 8, funcionando melhor quando preenchida em um grande grupo, com todas as pessoas envolvidas no negócio.

2.4 Andragogia

Adultos empreendedores são o público-alvo deste projeto. Sendo que, o objetivo geral é apresentar conteúdos do design de serviços para apoiar empreendedores em processo de concepção do negócio, a fim de aumentar suas chances de sobrevivência e sustentabilidade financeira. Deste modo, a pesquisadora discorre brevemente, neste tópico, sobre o ensino de adultos. Autores como (Carvalho et al., 2010) descrevem o modelo andragógico da educação como sendo de responsabilidade compartilhada, entre professor e aluno. Assim, o professor deve aprender que a preferência dos adultos está em compreender a importância prática do assunto a ser estudado, ou seja, eles preferem experimentar a sensação de que cada conhecimento fará diferença em suas vidas. Destacando, também, que é de fundamental importância o uso do modelo andragógico pelas universidades e instituições de ensino para maior eficiência educacional. A partir deste conceito, pode-se dizer que a andragogia consiste em aprender fazendo. Experiências vivenciadas.

Segundo (Pinto, 2007), o conceito de andragogia é fundamental no processo de educação do adulto, por se tratar de pessoas já dotadas de uma consciência, com hábitos e vivências que não podem ser modificadas. As características que embasam este conceito são:

- Despertar no adulto a consciência da necessidade de instruir-se e a noção clara da sua participação na sociedade;
- Partir dos elementos que compõem a realidade do educando, que se destacam como expressão de sua relação direta e contínua com o mundo em que vive;

- Não impor o método ao educando e, sim, criá-lo com ele, com base na realidade em que vive. O professor instrutor deve atuar como incentivador da busca autônoma de conhecimentos.
- Propor o conteúdo da instrução, o que deve ser justificado como uma contribuição para melhorar as condições de vida do homem.

Entendendo o conceito que aborda o ensino a adultos, este projeto utiliza de um processo metodológico voltado a conhecer os desafios enfrentados pelos empreendedores, identificando oportunidades para despertar a consciência, instigar a busca por conteúdos de apoio e, desta forma, amenizar as chances de mortalidade do negócio.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Aqui apresenta-se a escolha de metodologias e processos que compõem o desenvolvimento desta pesquisa, bem como as justificativas pelas escolhas.

3.1 O processo metodológico *Double Diamond*

O processo, que foi criado e descrito pelo Design Council em 2005, foi novamente descrito em publicação de (Design Council, 2020). A publicação ilustra os momentos de imergir e convergir no decorrer, das quatro etapas, do processo:

- Descobrir: compreender o mercado e de todas as outras variáveis que possam interferir diretamente;
- Definir: análise dos dados pesquisados na etapa anterior e definição sobre o planejamento e gerenciamento da pesquisa. Ainda nesta etapa é definido o briefing que norteará o desenvolvimento do entregável;
- Desenvolver: desenvolvimento criativo e funcional do entregável, esta etapa é finalizada com a realização de testes e validações;
- Entregar: Produto entregue, e o início de um ciclo contínuo (*looping*) iniciado pelas avaliações e feedback dos usuários, que podem sugerir adequações, mudanças e futuras melhorias.

A escolha pela metodologia *Double Diamond* foi motivada pela liberdade que o processo proporciona para imergir no problema de pesquisa, mesmo sem perder o foco no entregável exigido. Isso se dá devido à clareza dos momentos de definição no processo. A pesquisadora acredita que desta forma foi possível chegar a um resultado mais assertivo.

3.1.1 A metodologia de Matriz de Amarração

Após realizar a escolha de processo metodológico, foi feita a Matriz de Amarração. O objetivo era ter clareza de quais procedimentos estavam contidos no desenvolvimento da pesquisa. Segundo (Telles, 2001) A Matriz de Amarração é uma

alternativa capaz de "amarrar" todo o contexto desta pesquisa com os procedimentos, tudo isso de forma clara.

A Matriz de Amarração metodológica proposta por Mazzon, cujo principal mérito reside na apresentação transparente dos vínculos entre modelo de pesquisa, objetivos, questões e/ou hipóteses de pesquisa, procedimento e/ou técnicas de análise dados, fornece uma indicação inequívoca da configuração da intervenção desenvolvida ou a ser realizada na pesquisa científica. Esse tipo de abordagem esquemática resulta em síntese de decisões e informações, em geral descrita e justificada nos trabalhos científicos (Telles, 2001).

Quadro 2 - A Matriz de Amarração

	Objetivos específicos	Pontos a observar	Procedimentos /Ferramentas	Resultados esperados
Descobrir	Identificar e explorar métodos utilizados no processo de concepção de micro e pequenas empresas brasileiras.	Algum processo utiliza o Design de Serviços como apoio?	Pesquisa Desk; Screener de recrutamento; Notas de observação; Construção de personas; Árvore de oportunidades.	Dados relevantes sobre os processos de concepção de microempresas .
Descobrir	Compreender características de impacto na sobrevivência de micro e pequenas empresas brasileiras.	Quais os principais fatores que impactam na sobrevivência ou morte de uma microempresa?	Adicionar às descobertas da pesquisa desk.	Validar os principais fatores de impacto para sobrevivência de MPes, conforme já definidos pelo SEBRAE, e apresentado no item 1.1 desta pesquisa.
Definir		Quais os erros e acertos ao conceber um negócio, hoje no Brasil?Um curso para apoiar na concepção de MPes com base no Design de Serviços	Análise de dados coletados; Requisitos da solução.	Definidos os requisitos para começar a desenvolver a solução, baseado nos dados obtidos nas etapas anteriores.

		pode contribuir na taxa de sobrevivência?		
Desenvolver	Explorar métodos e ferramentas de Design de Serviço para apoiar na redução das chances de mortalidade de uma MPE;	Com a ajuda de um curso na concepção da empresa, que utiliza as ferramentas de Design de Serviços, o empreendedor terá clareza do necessário para a sobrevivência do seu negócio.	Geração de hipóteses; <i>Brainstorming</i> ; Prototipagem bruta; <i>Design critique</i> .	Alternativas de solução geradas; Protótipo construído de forma rápida, apresentado e criticado por <i>stakeholders</i> .
Desenvolver	Validar o processo em uma dinâmica de grupo focal	O curso é capaz de auxiliar na identificação de fatores de impacto para a sobrevivência da MPE, evitando, assim, a mortalidade?	Métricas de sucesso; Elaboração de roteiro e condução de dinâmica de Grupo focal.	Métricas de sucesso definidas e avaliação realizada através de dinâmica com stakeholders.
Entregar		A pesquisa está pronta, com a proposta validada e pode ser defendida em banca.	Narração de histórias (<i>Storytelling</i>).	Solução validada em dinâmica de grupo focal. Dissertação pronta.

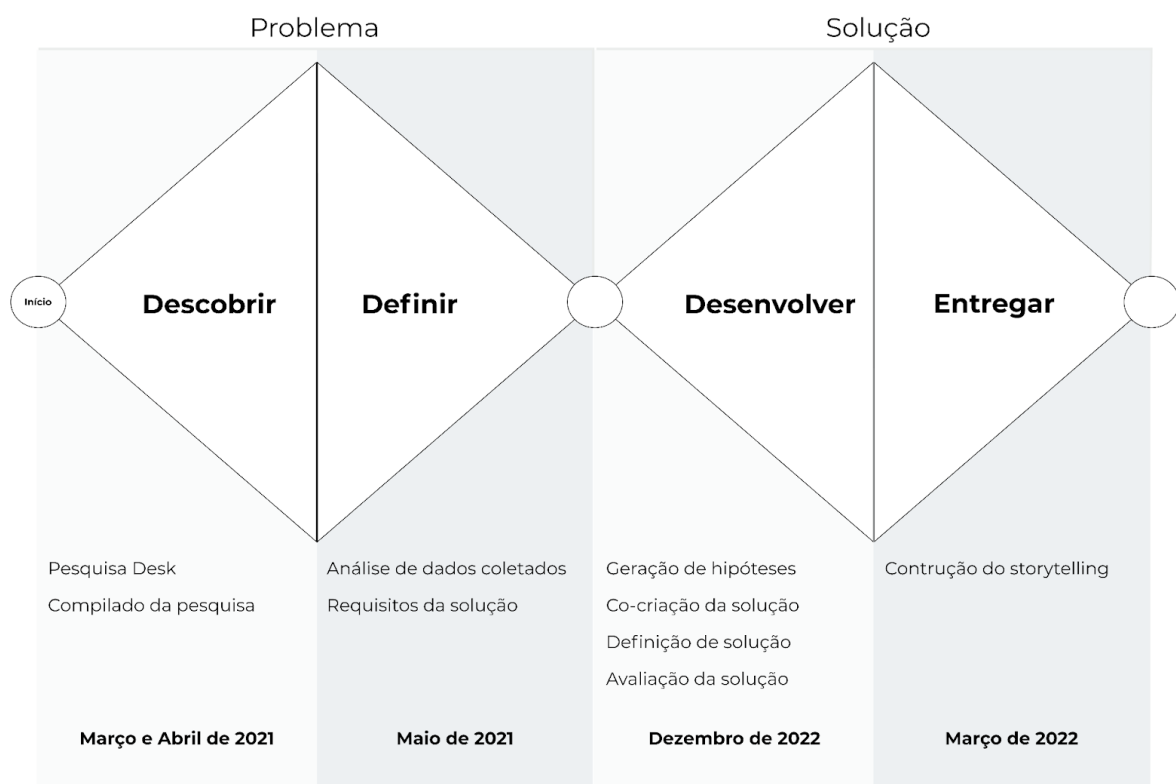
Fonte: Primária

A Matriz de amarração, desta pesquisa, relaciona as seguintes informações: etapas do processo metodológico Double Diamond, objetivos específicos da pesquisa, hipóteses à validar com questões formuladas para respondê-las, procedimentos por meio de ferramentas e, por fim, os resultados esperados para cada etapa da pesquisa.

3.1.1.1 A ferramenta Roadmap de Serviço

Uma ferramenta capaz de fazer planejamento e descrição visual de um cronograma para o processo progressivo de desenvolvimento, entrega e evolução de uma solução de serviço, é o Roadmap de Serviço. O roadmap, que é aplicado em diferentes contextos, possui vários objetivos. Mas, sempre com o intuito de suprir a necessidade que as organizações têm de planejar e gerenciar os cenários futuros a cerca da inovação (Cheng, Fleury e Freitas, 2012). Os autores ainda acreditam que com o uso da ferramenta promove-se a proatividade na busca de oportunidades e solução de desafios futuros. No contexto desta pesquisa, o Roadmap de Serviços é utilizado para ilustrar o cronograma de execução da pesquisa.

Figura 9 - Roadmap de Serviço



Fonte: Primária

Através do Roadmap de Serviço é possível identificar, com clareza, o tempo e os recursos necessários para a realização de cada uma das atividades a desenvolver, possibilitando assim, a gestão organizada desta pesquisa. Para isto, considerou-se cada um dos procedimentos/ferramentas escolhidos e apresentados no quadro 2, Matriz de Amarração.

4 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

O desenvolvimento desta pesquisa foi conduzido de acordo com as etapas da metodologia Double Diamond descrita pelo (Design Council, 2020). Considerando, também, as ferramentas já definidas na matriz de amarração. Todas descritas no item 3 deste documento.

4.1 Descobrir

Conforme já descrito no quadro 2, a matriz de amarração, para o desenvolvimento desta etapa de descobertas, optou-se pela condução de pesquisa desk. Devido a requisitos relacionados ao comitê de ética, adaptou-se para a realização de análise documental.

4.1.1 Análise documental

Os documentos selecionados para compor o estudo deveriam ser relacionados ao contexto de micro e pequenas empresas brasileiras, com abrangência nacional e publicadas nos últimos 3 anos, ou seja, entre 2018 e 2020. Considerando os requisitos para adequar-se à análise, os documentos selecionados foram os listados no quadro 3.

Quadro 3 - Referências que compõem a análise documental

Relatório GEM (SEBRAE, 2018)	Relatório GEM (SEBRAE, 2019)	Perfil dos MPEs (SEBRAE, 2018)	Perfil dos MPEs (SEBRAE, 2019)
Sob responsabilidade do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Apoiado pela Agência de	Sob responsabilidade do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). 2.000 entrevistados no	Pesquisa quantitativa foi realizada via CATI (Computer Assisted Telephone Interview) com amostra de 10.284 empresários.	Pesquisa quantitativa foi realizada via CATI (Computer Assisted Telephone Interview) com amostra de 10.279 empresários.

Inovação da Universidade Federal do Paraná (UFPR). 2.084 entrevistados.	período de abril a julho de 2019.		
---	--	--	--

Fonte: Primária

Ambas as pesquisas são consideradas quantitativas em fontes secundárias, ou seja, abordam dados representados por números e percentuais, com abrangência nacional.

4.1.1.1 Resultados da análise documental

O formato de divisão, para a apresentação dos dados compilados no desenvolvimento da análise documental, considerou padrões de contextualização entre as pesquisas analisadas. São eles: principais dados do empreendedorismo no Brasil, aspectos sócio demográficos, atividades econômicas, motivações e mentalidade. Além destes contextos, observou-se um padrão entre as considerações finais dos especialistas e pesquisadores nos materiais analisados.

O primeiro item, detalhado no quadro 4, apresenta os principais dados do empreendedorismo no Brasil, considerando taxas de empreendedorismo inicial e estabelecido, desejo de empreender e responsáveis pela gestão.

Quadro 4 - Principais dados do empreendedorismo no Brasil

Relatório GEM (SEBRAE, 2018)	Relatório GEM (SEBRAE, 2019)	Perfil dos MPEs (SEBRAE, 2018)	Perfil dos MPEs (SEBRAE, 2019)
Empreendedorismo inicial 17,9% estabelecido 20,2% ; 26,2% da população adulta deseja empreender; Propriedade (1) 85,4% , Sociedade	Empreendedorismo inicial 23,3% estabelecido 16,2%; Aumento do consumo incentivado pela baixa inflação e saques do FGTS. Facilitação para	Comércio é o que mais concentra (47,2% das ME 45,7% das EPP) segundo é Serviços (33% das ME 38,5% das EPP); 84% disseram que sua empresa está	20% disseram que encerraram suas atividades; O relacionamento com o Sebrae é relevante, pois os clientes em atividade são 15% superiores àqueles

(2) 11,0% e (3) 1,5%; 74,5% é gerenciado pelo empreendedor ou familiares; Ocupação exclusiva (iniciais 43,5% estabelecidos 45,7%) Outra ocupação (Integral: iniciais 25,0% estabelecidos 31,1%) (Parcial: iniciais - 9,9%) (estabelecidos - 10,4%).	abertura, principalmente MPE; 30,2% dos não empreendedores é potencial Propriedade (1) 74,5%, Sociedade (2) 20,3% e (3) 3,6%; Outra ocupação (iniciais - 20,7% estabelecidos - 6,2%).	em funcionamento e 16% disseram que encerraram suas atividades; O percentual de EPP (91%) que estão em atividade é bem maior que o de ME(82%) em atividade; As EPP (17) têm um tempo de existência maior que ME (13).	sem vínculo com a instituição; O tempo médio de existência é de 10 anos, redução significativa se comparado a 2017 (14 anos).
--	---	---	---

Fonte: Primária

Um dos pontos que mais chama a atenção neste item é a inversão entre os percentuais de empreendedorismo inicial e estabelecido, sendo que em 2018 o inicial era menos relevante que o estabelecido e em 2019, com a inversão dos pesos, o empreendedorismo estabelecido deu lugar ao inicial. Ou seja, há um maior percentual de empresas começando e menor de empresas estabelecidas. O segundo item, apresentado no quadro 5, apresenta dados sócio demográficos.

Quadro 5 - Aspectos sócio demográficos

Relatório GEM (SEBRAE, 2018)	Relatório GEM (SEBRAE, 2019)	Perfil dos MPEs (SEBRAE, 2018)	Perfil dos MPEs (SEBRAE, 2019)
Equilíbrio entre gêneros no empreendedorismo inicial; Maioria dos empreendedores inicial tem de 18 até 44 anos e os estabelecidos de 35 até 64 anos; Com ensino	Homens têm maiores taxas de empreendedorismo estabelecido; Maioria dos empreendedores inicial tem de 18 até 44 anos e os estabelecidos de 35 até 64 anos; Com ensino	Mais da metade dos ME e EPP entrevistados têm, no mínimo, nível superior. 28% tem o nível médio; Tem um estabelecimento comercial/industrial (ME 71% EPP 86%). Trabalham	52% dos empreendedores com empresas inativas têm o ensino ‘superior completo’ ou ‘pós-graduação’; 71% dos empreendedores em atividade estavam operando

fundamental há mais empreendedores estabelecidos (incompleto 26,7% completo 25,1%); Com ensino médio completo ou superior há mais iniciantes (médio 17,7% superior 18,9%).	superior completo há mais iniciantes(27,6%). Para cada empreendedor estabelecido com nível universitário , existiam seis sem concluir o ensino médio .	em casa (ME 23% EPP 10%).	em um estabelecimento comercial / industrial.
--	---	-----------------------------	---

Fonte: Primária

Ao analisar os dados sócio demográficos pode-se observar que há uma representatividade maior do público jovem, entre 18 e 44 anos, no percentual de empreendedorismo inicial. Sendo que estes possuem, em sua maioria, ensino médio completo ou superior. Já a maior parte dos empreendedores estabelecidos encontra-se entre a faixa de 35 a 64 anos e, a maior parte, não concluiu o ensino médio. Outra característica interessante é que estes perfis estão principalmente desenvolvendo suas atividades em espaços comerciais/industriais. O próximo item, que aborda atividades econômicas, é representado no quadro 6.

Quadro 6 - Atividades econômicas

Relatório GEM (SEBRAE, 2018)	Relatório GEM (SEBRAE, 2019)	Perfil dos MPes (SEBRAE, 2018)	Perfil dos MPes (SEBRAE, 2019)
58,0% orientadas ao consumidor final , 29,6% industriais, 11,9% orientadas para negócios e 0,5% setor extrativo; Outros países têm atividades voltadas ao consumidor final próximo aos de negócio. Brasil caracteriza por manufatura simples e pouco intensiva	Brasil representam negócios em que o processo é muito simples e de baixa intensidade tecnológica ; Serviços orientados para o consumidor (Inicial 68,7 estabelecido 56,4%); A menor proporção de empreendedores estabelecidos	O tempo médio trabalhado na informalidade (antes de adquirir o CNPJ) é de 11 anos .	O volume de vendas para outras empresas (B2B) crescem de acordo com a escolaridade dos empreendedores . 47% até médio ou técnico incompleto > 62% superior completo; Tempo médio de trabalho informal 10 anos , sendo que a mediana é 8 anos.

em conhecimento e tecnologia; Somente 22,8% dos empreendedores estão formalizados.	estava envolvida com o setor de serviços ; 26,1% dos empreendedores estão formalizados.		58% dos empreendedores não receberam ajuda para abrir ou formalizar a empresa.
--	--	--	--

Fonte: Primária

De forma geral, pode-se observar que as micro e pequenas empresas brasileiras envolvem, majoritariamente, atividades orientadas ao consumidor final e são desenvolvidas de forma simples, ou seja, com baixa intensidade e pouca tecnologia. Um destaque como oportunidade, considerando o objetivo desta pesquisa, é que hoje a menor proporção de empreendedores estabelecidos encontra-se envolvido no setor de serviços. Outros aspectos mapeados foram que o percentual de empresas que vendem para outras empresas é baixo e crescem ao considerar o nível de escolaridade. Por fim, pode-se observar no quadro 7, que os empreendedores resistem e tendem a demorar para formalizar as empresas.

Quadro 7 - Motivações

Relatório GEM (SEBRAE, 2018)	Relatório GEM (SEBRAE, 2019)	Perfil dos MPEs (SEBRAE, 2018)	Perfil dos MPEs (SEBRAE, 2019)
61,8% das empresas iniciaram por oportunidade e 37,5% por necessidade; 18 a 24 anos são mais de 1/4 dos por necessidade. Dentre os por necessidade, 53% não completaram o ensino médio. E por oportunidade 2/3 possuem no mínimo o ensino médio completo; 23,3% dos por necessidade estão	88,4% dos empreendedores iniciais garante que a escassez de emprego é uma das razões para iniciar o negócio; O desemprego contribuiu ou acelerou a abertura da atividade? (iniciais 97%) (estabelecidos 92,8%); Para o ensino fundamental incompleto e ensino médio, a	As motivações para empreender se concentraram em aspectos positivos, como: conhecimento/experiência, vontade e oportunidade. 25% dos entrevistados disseram que abriram a empresa por necessidade de aumentar a renda ou por estar desempregado.	Motivos de encerramento 35% ‘não dava lucro’, 22% ‘não tinha clientes’, 11% ‘abriu outra empresa’ ‘mudou de ramo’ 10% ‘burocracia e impostos’, 7% ‘motivos pessoais’ e 5% conseguiu um emprego’; As motivações para empreender se concentraram em aspectos positivos: ‘experiência e

desempregados e em busca por outro emprego.	escassez de empregos foi motivo para 90% . Para os que possuíam ensino superior, foram menos 13 pontos.		conhecimento', 'oportunidade de mercado' e 'vontade'; Empreendedorism o “por necessidade” foi menos relevante.
--	--	--	--

Fonte: Primária

Analisando as motivações pode-se perceber que, apesar da não relevância para o empreendedorismo por necessidades, há um impacto relevante para o início da atividade empreendedora. Tanto no empreendedorismo inicial como no estabelecido, o desemprego acelerou, contribuiu ou impulsionou mais de 90% dos empreendedores. Os principais motivos para o encerramento das atividades estão relacionados, principalmente, aos fatos de as empresas não darem lucro (35%) ou não terem clientes (22%). Muito próximo do contexto de motivação, a mentalidade dos empreendedores é abordada no quadro 8.

Quadro 8 - Mentalidade dos empreendedores

Relatório GEM (SEBRAE, 2018)	Relatório GEM (SEBRAE, 2019)	Perfil dos MPEs (SEBRAE, 2018)	Perfil dos MPEs (SEBRAE, 2019)
34,4% conhece pessoalmente alguém que começou um negócio nos últimos 2 anos; 64,2% dos empreendedores e 50,9% dos não empreendedores afirmam que o medo de fracassar não impediria a iniciativa de um novo negócio; 33% dos brasileiros sonham	Conhecer pessoalmente indivíduos que começaram seus próprios negócios pode incentivar o empreendedorismo, pois estes servem como modelos próximos a serem seguidos e até como mentores que podem auxiliar de modo mais acessível o processo de criação de um	EPP cresce a uma taxa maior que as ME e que o crescimento da quantidade de EPP parece estar mais relacionado ao crescimento do PIB do que o crescimento no número de ME. Isso pode estar signalizando que os donos de EPP praticam mais o empreendedorism o por oportunidade	Empreendedores inativos que pretendam reiniciar suas atividades no futuro próximo caiu de 45%(2017) para 42%(2019); 62% dos empreendedores não buscaram empréstimos em nome da empresa. 38% buscaram empréstimos em nome da empresa e, destes, 31%

em ter seu próprio negócio, enquanto 19% sonham em fazer carreira em uma empresa.	empreendimento. Sendo modelo ou mentor e auxiliando de modo acessível à criação; 35,6% mesmo com boas oportunidades, não o faria por medo ; 62% dos brasileiros acreditavam que possuíam os conhecimentos , as habilidades e as experiências necessárias para o desenvolvimento da atividade empreendedora.	do que os donos de ME.	conseguiram; Os empreendedores preferem cursos/capacitação no formato 'online' , algo já observado em 2017. Sendo que, 2 em cada 3 desses empreendedores (67%) dispõem de até 4 horas por semana para a realização dos cursos/capacitação.
---	--	-------------------------------	---

Fonte: Primária

O fato de um percentual relevante de pessoas conhecer, pessoalmente, alguém que empreendeu recentemente pode ser um fator impulsionador para a atividade empreendedora é um aspecto interessante para esta pesquisa, e torna-se ainda mais relevante por este fator estar relacionado com um papel de mentoria, troca de experiência e facilitação. Torna-se mais acessível a entrada na atividade empreendedora. Além disso, pode-se observar também características relacionadas ao interesse por capacitação, em especial de forma online, para a qual os empreendedores disponibilizaram até 4 horas semanais de dedicação. Outro fator a considerar é a baixa procura por empréstimos no nome da empresa.

Em ambos os documentos analisados, pode-se observar um padrão nas considerações finais dos especialistas. Os documentos, de forma geral, consideram que o fator educação e capacitação é um dos principais limitantes da atividade empreendedora no país. Com uma perspectiva crítica, sobretudo no nível de educação empreendedora no ensino fundamental e médio, recomendando intervenções para a melhoria das condições para empreender no Brasil. Além disso, houve o entendimento de que conquistar clientes é a dificuldade dos empresários,

lembrando que a falta deles está entre as principais causas de encerramento. Destacaram, também, as áreas que sentem mais necessidade de capacitação. Sendo elas: controle/ gestão financeira (52%), propaganda marketing (47%), uso de redes sociais (44%), melhoria da qualidade produto/serviço (44%) e atendimento ao cliente (42%).

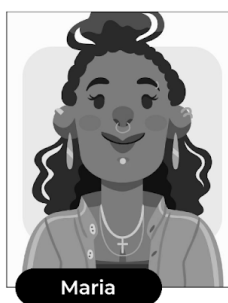
A análise dos dados que compõem o cenário permitiu identificar as principais características dos indivíduos que representam e vivenciam atualmente a atividade empreendedora no Brasil. Conforme planejado para esta etapa da pesquisa, foi possível mapear algumas oportunidades de contribuição do Design de Serviços para aumento das chances das empresas tornarem-se estabelecidas.

4.1.1.1.1 Personas

É importante destacar que, nesta etapa da pesquisa houve adaptações das ferramentas inicialmente propostas na matriz de amarração, quadro 2. Onde ao invés de construir mapas de jornada e empatia, optou-se pela construção de personas.

Uma vez que obtiveram-se dados de características de um público específico e observam-se padrões que possibilitam estabelecer um perfil do público da pesquisa, pode-se representá-lo de uma forma que proporcione a visualização de uma figura. E nesse sentido, optou-se pelo desenvolvimento de personas. A ferramenta é utilizada, com base em pesquisa prévia e refinamento, para elaborar um perfil fictício. Apesar de se tratarem de perfis fictícios, os mesmos apresentam importantes informações.

Figura 10 - Persona de empreendedor iniciante Maria



Empreendedor Iniciante

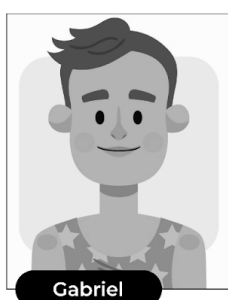
Com 31 anos, é de São Paulo. Possui uma loja, não formalizada, que comercializa artigos de vestuário e acessórios.

Única proprietária, resolveu empreender pois estava com dificuldades em se colocar no mercado de trabalho. Aproveitou que já tinha algumas habilidades no ramo, pois no passado já trabalhou como vendedora. Um casal de amigos, que possui uma micro empresa, a orientou e influenciou no início da jornada como empreendedora. Maria utiliza muito o computador para se organizar e tem disponibilidade para estudar novos conteúdos que ajudem a potencializar o seu negócio. com preferência por conteúdos on-line.

Fonte: Primária

Maria é o nome feminino mais comum entre os brasileiros. E, segundo o (Censo Demográfico, 2010) é utilizado por 1.105.524 pessoas. A persona é do setor de comércio de vestuário e acessórios, que segundo o (Data SEBRAE, 2021) representa cerca de 355.570 empresas é a principal atividade econômica. Outra característica mapeada pelo (Data SEBRAE, 2021) é a localidade. Em São Paulo, hoje, há mais de 2 milhões de empresas.

Figura 11 - Persona de empreendedor iniciante Gabriel



Empreendedor Iniciante

Com 24 anos, é de Minas Gerais. Possui uma pequena casa de chás e doceria, não formalizada.

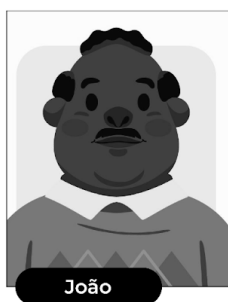
Em sociedade com uma amiga, Gabriel resolveu empreender. Após começar a faculdade de administração, estava com dificuldades conseguir um emprego na área e aproveitou uma oportunidade de apoiar a amiga que já possuía habilidades em confeitaria. Sempre buscando aprendizado, prefere os conteúdos on-line para poder conciliar com os compromissos diários.

Fonte: Primária

Gabriel é o segundo nome masculino mais comum entre os brasileiros. E, segundo o (Censo Demográfico, 2010) é utilizado por 577.365 pessoas. Segundo o (Data SEBRAE, 2021) mais de 0,7 milhões de empresas estão sediadas em Minas Gerais. Nota-se que, aproximadamente, 0,2 milhões de micro e pequenas empresas são classificadas como lanchonetes, casas de chás, de sucos e similares, tornando-se a terceira maior atividade econômica do porte.

As duas primeiras personas são empreendedores em estado inicial, o estado com maior presença nos documentos analisados. Suas empresas não são formalizadas, o que corresponde aos dados que apontam a média de aproximadamente 10 anos para a formalização. Já a terceira e última persona apresenta como característica o empreendedor estabelecido e com a empresa formalizada, empresa de pequeno porte. Também, apoiada pelos dados observados no decorrer da pesquisa.

Figura 12 - Persona de empreendedor estabelecido João



Empreendedor Estabelecido

Com 54 anos, é do Paraná.
Dono de uma pequena mercearia, formalizada.

Único proprietário, resolveu empreender pois precisava dar sequência ao negócio da família. Começou ajudando os pais, desde que terminou o ensino médio se dedica apenas à empresa. Iniciou a jornada como empreendedor quando os pais se aposentaram e ele assumiu a empresa. Aprendeu a organizar o seu negócio no dia-a-dia, mas hoje sente muita falta de estudar novos conteúdos para evoluir. Gosta de estudar presencialmente, mas também acha prático assistir conteúdos on-line.

Fonte: Primária

João é o nome masculino mais comum entre os brasileiros. E, segundo o (Censo Demográfico, 2010) é utilizado por 787.738 pessoas. Com mais de 274 mil empresas, o comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, é a segunda atividade econômica com maior representatividade entre as micro e pequenas empresas (Data SEBRAE, 2021).

4.2 Definir

Ao conhecer as características dos atuais empreendedores de micro e pequenas empresas, observou-se que existe uma motivação para o início da atividade muito relacionada à falta de oportunidades no mercado de trabalho. Desta forma, entende-se que empreender muitas vezes torna-se uma necessidade. Observou-se, também, o crescimento da representatividade de empreendedores iniciantes, frente aos estabelecidos. Entre as motivações para o encerramento da atividade encontram-se, principalmente, a falta de clientes e de lucratividade. Assim, considerando que o Design de Serviços envolve o conteúdo do design às pessoas e, em especial, aos clientes, a pesquisadora observou o perfil e as características mapeadas no decorrer da análise documental e identificou uma oportunidade em apoiar os futuros empreendedores. Definiu-se que a solução deverá potencializar a educação empreendedora que, conforme item 4.1.1.1, é considerada por especialistas como um dos principais ofensores da sobrevivência de uma empresa. Desta forma, optou-se por apresentar ferramentas do Design de Serviços e ensinar o empreendedor a aplicá-las. A escolha por apresentar as ferramentas de Design de serviços está pautada nos dados abordados no mesmo item, 4.1.1.1, que também apresenta as principais causas de mortalidade das empresas, as quais a pesquisadora acredita muito que podem ser amenizadas com o conhecimento das ferramentas de Design de serviços. Foram considerados alguns requisitos para o desenvolvimento da solução, todos baseados em aprendizados referenciados no item 4.1.1. Os requisitos são listados nos tópicos a seguir:

- **A solução deve trabalhar, especialmente, o problema da falta de clientes;**
 - A pesquisadora acredita que este desafio pode ter maiores benefícios ao utilizar o Design de Serviços como solução, uma vez que trata de experiências e pessoas.
- **A solução deve ser acessível ao seu público-alvo;**
 - Os dados coletados em análise documental indicam que a preferência dos empreendedores é por cursos/capacitação no formato 'online'. E, estes empreendedores têm perfis de escolaridade variados (ensino

fundamental, médio e superior). Desta forma a solução deve ser acessível e de fácil entendimento para todos os perfis.

- Levando em consideração o conceito de Andragogia, descrito no item 2.4 deste documento.
- **A solução deve ter foco em contribuir na concepção de empresas, utilizando ferramentas do design de serviços, para ajudar a aumentar as chances de sobrevivência do negócio.**
 - A pesquisadora priorizou o momento de concepção com a intenção de trazer visibilidade dos desafios para aqueles que desejam empreender e antecipar ao máximo a orientação sobre ferramentas e processos.
- **A solução deve ser desenvolvida dentro do período estabelecido na metodologia e cronograma do mestrado.**
 - O mestrado tem duração de dois anos, desta forma a pesquisadora precisa atuar em um escopo que respeite este prazo.
- **A solução pode estar vinculada à empresa Conta Azul ou ao iFood.**
- **A solução pode ter parcerias com o SEBRAE, especialmente como canal de divulgação.**

Através da definição de requisitos, que foi fundamentada com insumos coletados durante a análise documental, item 4.1.1, identificaram-se oportunidades para potencializar a etapa de desenvolvimento desta pesquisa.

4.3 Desenvolver

A partir do entendimento dos requisitos da solução, iniciou-se a etapa de desenvolvimento da solução. A etapa contou com momentos de geração de hipóteses e priorização, prototipação e sessões de críticas entre a pesquisadora e o orientador, finalizando com a avaliação da proposta com um grupo de pessoas chave do contexto de empreendedorismo.

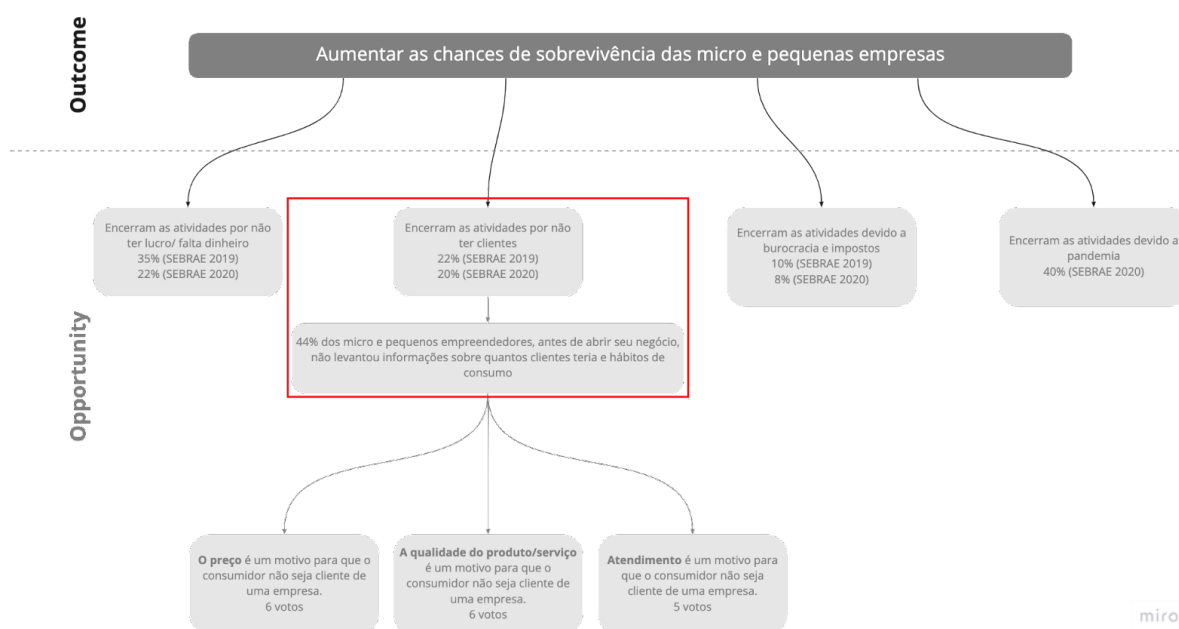
4.3.1 Geração de hipóteses

A geração de hipóteses foi composta por duas dinâmicas, explorando inicialmente os problemas acerca da solução e, na sequência, a proposta de solução.

4.3.1.1 Explorando e priorizando os problemas

Com os insumos da pesquisa coletados, analisados e formatados, a pesquisadora elaborou uma dinâmica que foi conduzida com 13 (treze) designers de produto da empresa Conta Azul. A escolha pelo público da dinâmica ocorreu levando-se em consideração que, além de serem designers e terem um senso mais crítico, trata-se de pessoas que possuem uma rotina imersa no contexto do micro e pequeno negócio brasileiro. A estrutura da dinâmica consistia em apresentar, de forma breve, com contexto da problemática desta pesquisa. Para esta etapa de contextualização a pesquisadora utilizou a ferramenta de árvore de oportunidades (Product Talk, 2016).

Figura 13 - Árvore de oportunidades

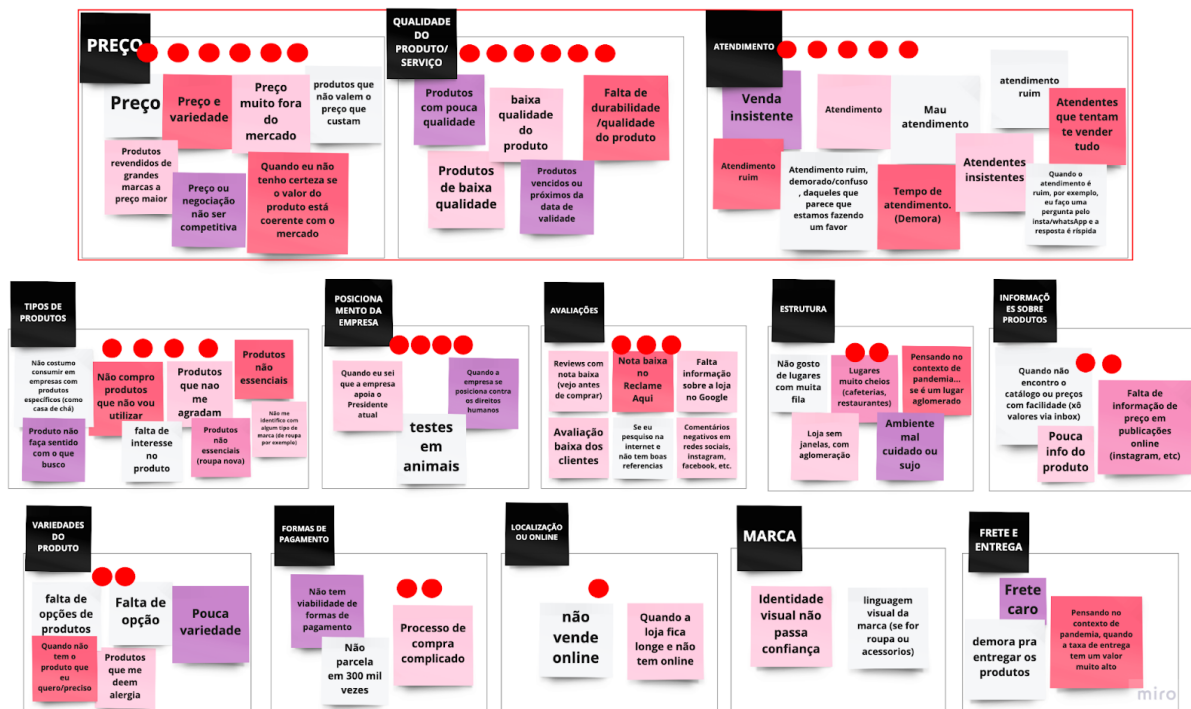


Fonte: Primária

Após apresentar, aos designers, os desafios que impactam negativamente as chances de sobrevivência dos micro e pequenos negócios e as personas elaboradas a partir dos dados de pesquisa. O objetivo da dinâmica era que os

designers listassem e priorizassem os principais motivadores para que eles, como consumidores críticos, não tornem-se clientes de uma determinada empresa.

Figura 14 - Resultado da dinâmica com designers da Conta Azul



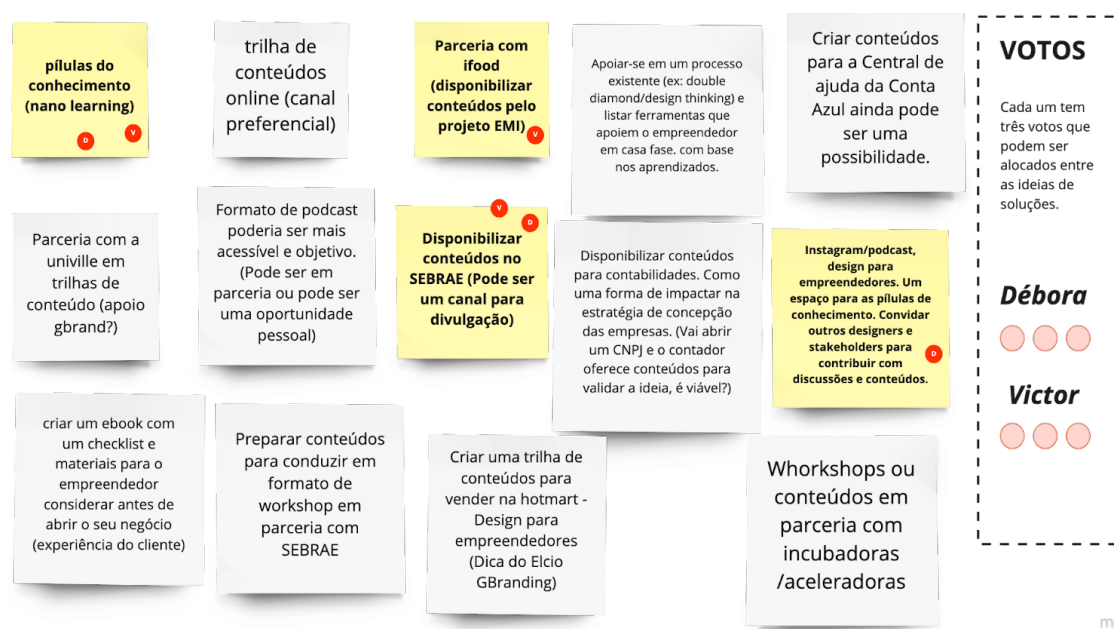
Fonte: Primária

O resultado da dinâmica indicou que o preço, a qualidade do produto e/ou serviço e o atendimento são os fatores mais críticos para que estes consumidores deixem de ser clientes de uma determinada empresa.

4.3.1.2 Explorando e priorizando as hipóteses de solução

Após entender a problemática da falta de clientes e explorar mais a fundo os motivadores deste problema do ponto de vista de consumidores críticos, chegou o momento de explorar as soluções possíveis. Este momento do processo envolveu uma dinâmica entre a pesquisadora e o orientador. Onde foram listadas possibilidades de solução e, na sequência, houve um exercício de priorização.

Figura 15 - Resultado da dinâmica de hipóteses de solução



Fonte: Primária

A dinâmica de hipótese de soluções trouxe vários possíveis caminhos e entregáveis para a pesquisa. Porém, com um exercício de votação feito entre a pesquisadora e o orientador algumas hipóteses tornaram-se mais viáveis e direcionaram o processo criativo da solução, considerando-se os prazos para finalização do projeto e os recursos disponíveis. A solução teve os direcionamentos listados nos tópicos a seguir:

- Pílulas do conhecimento - Com conteúdos curtos, exigindo poucos minutos de foco do empreendedor. Autodireção, ciclos curtos de aprendizagem, experiências e interações sobre processos e ferramentas;
- Instagram ou podcast - Como um espaço para as pílulas de conhecimento. Convidar outros designers e stakeholders para contribuir com discussões e conteúdos;
- A solução pode apoiar-se em um processo de Design de Serviços já existente - Com base nos aprendizados obtidos em pesquisa, apresentar ferramentas que apoiem o empreendedor em cada fase do processo;
- SEBRAE ou iFood como parceiros - Pode ser um canal de apoio e divulgação.

Com base na priorização de direcionamentos da solução, foi iniciada a etapa de co-criação.

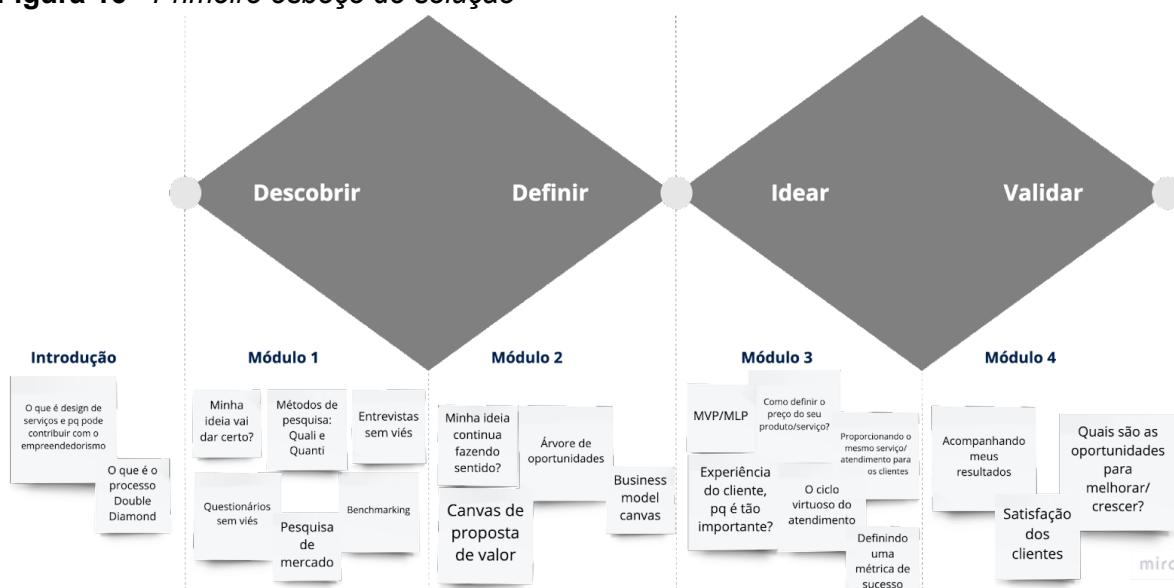
4.3.2 Co-criação da solução

A etapa de co-criação envolveu muita interação entre o orientador e a pesquisadora. Foram discutidas possibilidades dentro do direcionamento priorizado, até que optou-se por seguir com a criação de um curso, sem vínculos com instituições de ensino, mas que permitisse ser objetivo e acessível em relação aos conteúdos de Design de Serviços voltados aos empreendedores iniciais.

4.3.2.1 Prototipagem bruta

O processo de prototipagem bruta envolveu diferentes ferramentas e muita discussão entre o orientador e a pesquisadora. A etapa iniciou apoiando-se no processo double diamond, conforme direcionamento da dinâmica de hipóteses de solução, e é apresentada na figura 16

Figura 16 - Primeiro esboço de solução



Fonte: Primária

O apoio visual vinculado ao processo ajudou a identificar as possíveis divisões de conteúdos para abordar na solução. Após algumas discussões e refinamento a solução foi explorada com mais detalhes, conforme o quadro 9.

Quadro 9 - Solução após o primeiro refinamento

O curso	Iniciando um negócio com confiança, conteúdos de Design de Serviços para empreendedores brasileiros		
Missão	Fornecer ferramentas para que aqueles que desejam empreender tenham mais chances de conquistar a sustentabilidade financeira e sobrevivência do negócio.		
Público-alvo	Empreendedores de micro e pequenas empresas em fase de concepção do negócio.		
Objetivo geral	Contribuir para o aumento das chances de sobrevivência e conquista da sustentabilidade financeira de micro e pequenas empresas brasileiras, disponibilizando conteúdos que apoiem o empreendedor no processo de concepção do seu negócio.		
Objetivos específicos	Apresentar de forma simples e clara as ferramentas que podem ser utilizadas em cada etapa do processo; Fornecer desafios para prática das ferramentas apresentadas ao empreendedor.		
Canal	A definir		
Módulos	Conteúdo abordado	Descrição	Método de avaliação
Introdução	Problemas, conheça os principais desafios para a sobrevivência das MPEs brasileiras	Apresentar aprendizados da pesquisa. Ex: Os desafios de empreender, os motivos para a mortalidade dos negócios.	Perguntas de múltipla escolha para validar o entendimento do aluno referente aos conceitos apresentados
	Como o Design de Serviços pode contribuir na concepção de negócios?	Um método que permite estudar antecipadamente a ideia de negócio, entender se há mercado e quem é o público-alvo.	
	Processos e etapas do Design de serviços	Apresentar as etapas do Design de serviços.	
Módulo 1	Minha ideia pode dar certo?	Trazer questionamentos sobre uma ideia de negócio.	Perguntas de múltipla escolha para validar o entendimento do aluno referente aos conceitos apresentados + Atividade prática enviada para avaliação
	Métodos de pesquisa: Qualitativa e Quantitativa	Explicar as diferenças sobre os dados e como obter relevância estatística.	
	Entrevistas sem viés	Como elaborar roteiro e conduzir entrevistas.	
	Questionários sem viés	Como formular perguntas e ferramentas de disparo.	
	Analisando as informações obtidas	Compilar os aprendizados e identificar oportunidades. Árvore de oportunidades.	
	Identificando o	Como escolher uma	

	público-alvo	oportunidade e definir o público.	
	Analisando os concorrentes	Benchmarking e identificação do diferencial.	
Módulo 2	Minha ideia continua fazendo sentido?	Você se lembra da sua ideia inicial? É normal pivotar após os aprendizados.	Desafio prático com envio de atividade para avaliação
	Business model canvas & Canvas de proposta de valor	Apresentar ferramentas e ilustrar com exemplos.	
Módulo 3	MVP/MLP	Apresentar conceitos.	Perguntas de múltipla escolha para validar o entendimento do aluno referente aos conceitos apresentados
	Como definir o preço do seu produto/serviço?	Apresentar estratégias de precificação.	
	Criação e gestão de marca	Apresentar benefícios do processo correto de criação de marca e manutenção/gestão.	
	Proporcionando o mesmo serviço/ atendimento para todos os clientes	Apresentar conceitos e ferramentas para planejamento de serviços.	
	Experiência do cliente, por que é tão importante?	Apresentar conceitos de experiência do usuário, seguido de exemplos reais.	
	O ciclo virtuoso do atendimento	Apresentar conceito.	
	Definindo uma métrica de sucesso	Como identificar possíveis objetivos da organização.	
Módulo 4	Acompanhando meus resultados	Ferramentas para coletar dados e identificar resultados.	Perguntas de múltipla escolha para validar o entendimento do aluno referente aos conceitos apresentados
	Um ciclo contínuo. Quais são as oportunidades para evoluir?	Todo esse processo é contínuo, não tem fim. É o momento para refletir sobre os dados que são acompanhados e identificar novas oportunidades de evolução para o negócio.	

Fonte: Primária

O quadro 9 apresenta uma estrutura, ainda inicial, da solução proposta nesta pesquisa. Mas, além das informações exibidas no quadro, ocorreram, também, discussões sobre posicionamento e condução do curso. Levando em consideração algumas sugestões apontadas no momento da qualificação desta pesquisa, optou-se por entender e adotar uma narrativa de história vivida, ou *storydoing*.

Então, quando a solução for de fato para o desenvolvimento, existe-se um desejo de que seja construída com exemplos reais.

Com o entendimento mínimo da proposta de solução desta pesquisa, iniciou-se a busca pela validação da proposta.

4.3.4 Avaliação da solução

A avaliação é uma forma de entender se, com os aprendizados obtidos até aqui, a proposta elaborada como solução do problema de pesquisa tem valor. Para isso definiram-se alguns critérios de sucesso, pessoas chave para compor um grupo avaliador e um roteiro para a dinâmica de validação.

4.3.4.1 Definindo critérios de sucesso para a solução

O critério de sucesso estabelecido para esta pesquisa é pautado na percepção dos stakeholders, ou seja, na percepção de pessoas chave dentro do contexto de empreendedorismo de micro e pequenos negócios brasileiros. Para isso estabeleceu-se uma dinâmica de coleta de percepção destas pessoas chave. A intenção foi coletar percepções positivas e negativas, identificando os pontos fortes e maduros da solução e também os pontos de melhoria.

4.3.4.2 Escolha do grupo avaliador

A escolha das pessoas chave para fazer a avaliação se deu através de discussões entre pesquisadora e orientador. O objetivo era conseguir opiniões de diferentes áreas e pontos de vista. Os perfis de stakeholders são listados no tópico a seguir:

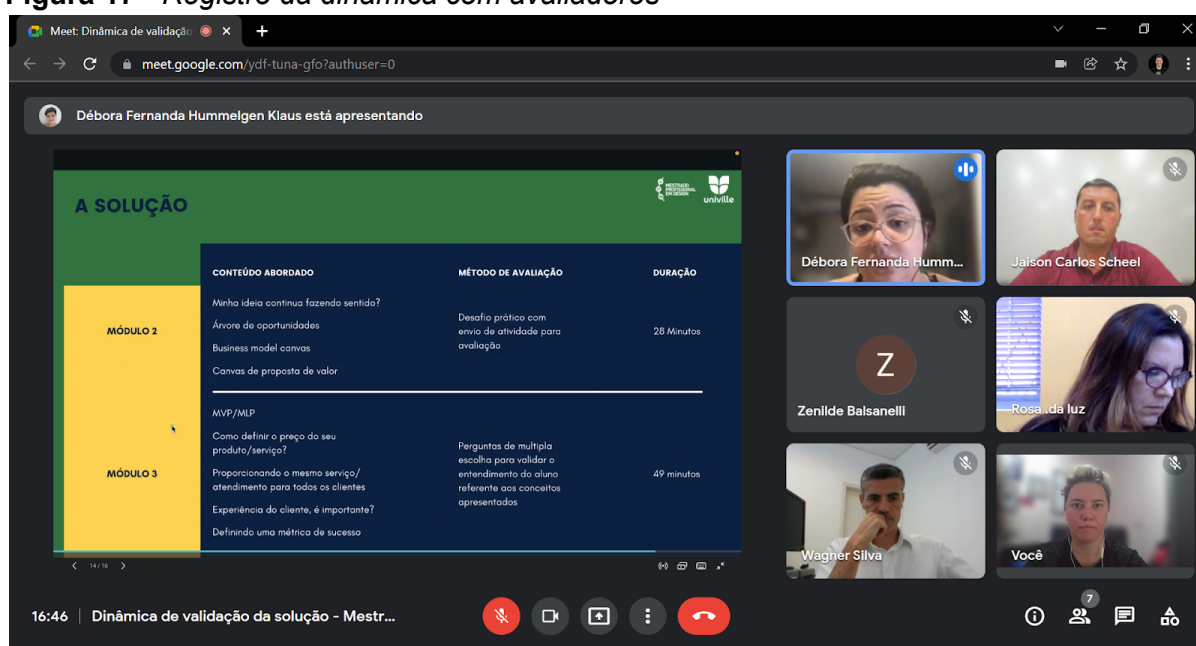
- Um representante do SEBRAE;
- Uma pessoa da área da contabilidade;
- Um mentor de incubadoras;
- Um coordenador de incubadoras;
- Uma pessoa da empresa iFood, com atuação voltada ao contexto de educação empreendedora.

Com os cinco perfis listados e escolhidos iniciou-se a construção da dinâmica de avaliação.

4.3.4.3 Resultados da dinâmica de avaliação em grupo

A estrutura da dinâmica consistiu em uma apresentação resumida da problemática e etapas da pesquisa, seguidas de uma apresentação da proposta de solução. Enquanto a pesquisadora conduziu a apresentação, o grupo avaliador adicionava considerações em um quadro de registros de percepções.

Figura 17 - Registro da dinâmica com avaliadores



Fonte: Primária

O quadro contou com muitos registros, divididos entre pontos positivos e críticas e sugestões. Após a apresentação e registros dos avaliadores, dedicou-se um espaço para discussão. Um momento de interação entre os avaliadores, que proporcionou a pesquisadora muitos aprendizados. Os principais aprendizados são listados no tópico a seguir:

- Os empreendedores iniciantes tem urgência, será que chegariam até a solução proposta? Eles estão dispostos a estudar em fase de concepção?
- Existe uma percepção de que os empreendedores iniciantes não têm consciência dos problemas que irão enfrentar. Por que não utilizar canais para despertar a dor primeiro e depois oferecer o material?

- Para ser empreendedor é necessário ter um perfil. Existe um material do SEBRAE que ajuda a identificar se a pessoa que deseja empreender tem o perfil, caso não o tenha é possível prepará-lo para tal perfil. É possível adicionar um teste inicial de perfil ao curso e, caso seja necessário, abordar conteúdos para a construção deste perfil empreendedor?
- Pode ser que o público dessa solução tenha dificuldades em absorver o conteúdo sozinho. Desta forma, não seria válido fornecer um espaço com mentoria?

4.4 Entregar

Devido ao prazo de conclusão do mestrado, optou-se por um entregável que contempla a avaliação da entrega, deixando a execução da solução para um momento posterior a esta pesquisa. Desta forma, o entregável passa a ser uma proposta de solução com os registros da avaliação por stakeholders.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao relembrar o objetivo geral desta pesquisa, ou seja, o objetivo de apresentar conteúdos do design de serviços para apoiar empreendedores em processo de concepção do negócio, a fim de aumentar suas chances de sobrevivência e sustentabilidade financeira, pode-se considerar que o mesmo foi alcançado.

Conforme a solução e sua avaliação apresentadas nos itens 4.3.2.1 e 4.3.4.3 deste documento, concluiu-se que a proposta de solução é viável e oferece valor para o seu público-alvo. Isso pautado nas considerações levantadas pelos avaliadores, a pesquisadora destaca que o grande diferencial da proposta de solução é o uso do Design de Serviços como uma abordagem para apoiar o empreendedor.

Entendeu-se, também, que para que a solução contribua ainda mais com seu público-alvo, em prol do objetivo de apoiar na concepção de micro e pequenas empresas financeiramente sustentáveis, alguns ajustes devem ser realizados antes da implementação da solução. Alguns ajustes mapeados durante o processo de avaliação:

- É importante garantir o interesse do empreendedor pelo conteúdo. Para isso existem oportunidades para despertar o interesse do público, envolvendo a publicação de conteúdos levantados durante a pesquisa de aprofundamento na problemática. Ou seja, se o empreendedor sentir a “dor”, ele vai buscar entender melhor as oportunidades antes de sair criando uma empresa;
- Para empreender é necessário ter perfil. Por este motivo sugeriu-se incluir uma etapa de entendimento do perfil do aluno e, se necessário, inclusão de módulos de adequação de perfil;
- Pode ser que o aluno tenha dificuldades em seguir com o curso sozinho. Desta forma, pode-se criar momentos de troca entre os alunos e oferecer mentorias.

Os tópicos apresentam oportunidades de evolução da proposta de solução, a pesquisadora entende que estes ajustes são necessários para a implementação da

solução. Desta forma, com os refinamentos, existem mais chances de impactar positivamente no objetivo de pesquisa e, de fato, apoiar o empreendedor no processo de concepção de uma empresa com mais chances de sustentabilidade financeira.

Além dos aprendizados acerca da proposta de solução, a pesquisadora identificou aprendizados em relação ao seu processo de pesquisa. Sendo o principal, a sua preocupação focada em levantar e analisar dados de uma amostra com relevância nacional. O processo de pesquisa fluiu bem, mas ao finalizar a pesquisa sentiu-se falta dos dados mais qualitativos, algo que é adquirido por meio de pesquisas com usuários.

Desta forma, a pesquisadora destaca como aprendizado a relevância de métodos de coleta diretos com usuários, como entrevistas e pesquisas, já que eles tendem a enriquecer os dados pelas nuances qualitativas. Porém, mesmo sem os dados qualitativos, a pesquisadora acredita ter feito o processo mais adequado dentro do período delimitado para a conclusão do mestrado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE. Improving Customer Experience is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, According to Accenture Study. 2015. Disponível em: <<https://newsroom.accenture.com/news/improving-customer-experience-is-top-business-priority-for-companies-pursuing-digital-transformation-according-to-accenture-study.htm>> Acesso em: 26/08/2020.

AGUIAR, VICTOR R. L. Atendimento ao cliente: novos cenários, velhos desafios. Blumenau: Nova Letra, 2014.

ALMEIDA, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Edgilson Tavares. Inclusão como missão: reflexões sobre as mudanças na gestão da Educação Profissional em instituições especializadas. In: OLIVEIRA, Maria Helena Alcântara (org.). Trabalho e Deficiência Mental: perspectivas atuais, Brasília: APAE DF, Embaixada da Finlândia, p. 133-154, 2003b.

BORJA DE MOZOTA, B. Design management: using Design to build value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006. Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 30 de setembro de 2020.

BREDER, I. O Sistema de Atendimento ao Cliente - SAC e o Papel Desempenhado na Tomada de Decisão Estratégica da Caixa. 93 f. Monografia (Especialização em Marketing Bancário) - Curso de MBA em Marketing Bancário, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2002. [1] [2] In: SCHIESSL, José Marcelo. Descoberta de Conhecimento em Texto aplicada a um sistema de atendimento ao consumidor. 2007.

CAPOTE, GART. Qual é o foco?. 2020. Disponível em: <<https://www.gartcapote.com/artigos#>> Acesso em: 28/08/2020

CHENG, Lin; FLEURY, André; FREITAS, Jonathan. Roadmapping: uma abordagem estratégica para o gerenciamento da inovação em produtos, serviços e tecnologias. Elsevier Brasil, 2012.

CONTA AZUL. MANIFESTO CONTA AZUL. Disponível em: <<https://contaazul.com/manifesto/>> Acesso em: 22/07/2020.

CÚPULA MUNDIAL SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2002, Johannesburg. Plano de implementação da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável. Johannesburg, 2002.

DATA SEBRAE. Painel de empresas. 2020 <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>> Acesso em: 11 de julho de 2020.

DE CARVALHO, Jair Antonio et al. Andragogia: considerações sobre a aprendizagem do adulto. Ensino, saúde e ambiente, v. 3, n. 1, 2010.

DESIGN COUNCIL. What is the framework for innovation? Design Council's involved Double Diamond. 2020 <<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>> Acesso em: 16 de junho de 2020.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil 2018 \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco...[et al] -- Curitiba: IBQP, 2019.

Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil : 2019 \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2020. 200 p. : il.

GLOBO G1. DESEMPREGO SOBE PARA 12,9% EM MAIO E PAÍS TEM TOMBO RECORDE NO NÚMERO DE OCUPADOS. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/30/desemprego-sobe-para-129percent-em-maio.ghtml>> Acesso em: 22/07/2020.

IBGE. CENSO DEMOGRÁFICO. 2010. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/97/cd_2010_familias_domicilios_amostra.pdf> Acesso em: 16/08/2020.

KALBACH, JIM. Mapeamento de experiências: um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas. Alta Books, 2019.

KIRZNER, I. M. (1979). Perception, opportunity, and profit: studies in the theory of entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press.

MEIRELLES, A. S. M. Plano de Negócios para a abertura de um restaurante. Itajaí: Universidade do Vale do Itajaí, 2007.

MICHEL, M. Empreendedorismo: uma ferramenta para a prática da Administração e sua utilização em discentes dos de graduação em Administração. Revista Científica de Administração, São Paulo, v.6, n.1, p.1-8, 2006.

MORITZ, S. Service Design: practical access to an evolving field. Köln Cologne: International School of Design - University of Applied Sciences, 2005.

MOZOTA, B. et al. Gestão do design. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ORTÚZAR, J. D.; ROMÁN, C. El problema de modelación de demanda desde una perspectiva desagregada: el caso del transporte. Eure, Santiago de Chile, v. 29, n. 88, p. 149-171, 2003.

OSTERWALDER, ALEXANDER; PIGNEUR, YVES. Business model generation: inovação em modelos de negócios. Alta Books Editora, 2013.

PARRISH, B. D. SUSTAINABILITY ENTREPREUNERSHIP: DESIGN PRINCIPLES, PRACTICES, AND PARADIGMS. Leeds, UK: University of Leeds, 2008.

PEPPERS, D. ROGERS, M. Gerente Um a Um. Rio de Janeiro: Campus, 2000. [1] In: SCHIESSL, José Marcelo. Descoberta de Conhecimento em Texto aplicada a um sistema de atendimento ao consumidor. 2007.

PINTO, A. V. Sete Lições Sobre Educação de Adultos, 15 ed. São Paulo, Cortez Editora, 2007.

PRODUCT TALK. Why This Opportunity Solution Tree is Changing the Way Product Teams Work. Disponível em: <<https://www.producttalk.org/2016/08/opportunity-solution-tree/>> Acesso em 04/04/2022

QUINTELLA, MARCUS. Empreendedorismo e gestão de negócios. Synergia, 2017.

SCHIMITT, BERND. H. GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: UMA REVOLUÇÃO NO RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES. São Paulo: BOOKMANN, 2004.

SEBRAE. Crescimento do PIB e saída da recessão: como os pequenos negócios podem se preparar?. 2022. Disponível em: <<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/crescimento-do-pib-e-saida-da-recessao-como-os-pequenos-negocios-podem-se-preparar,6485ba2cde87f710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em 04/04/2022

SEBRAE. Estudo de mercado: Pequenos negócios em números. 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 27 de maio de 2020.

SEBRAE. PEQUENOS NEGÓCIOS JÁ REPRESENTAM 30% DO PRODUTO INTERNO BRUTO DO PAÍS. 2020. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representa-m-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 22/07/2020.

SEBRAE. PESQUISA PERFIL DA ME E EPP. 2019. Disponível em:<<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Pesquisa-Perfil-das-ME-e-EPP-2019-VF.pdf>>. Acesso em: 10 de julho de 2020.

SEBRAE. Perfil da Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. 2018. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>>. Acesso em: 19 de abril de 2021.

SEBRAE. SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL. 2016. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 27 de maio de 2020.

SEBRAE. SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA como sua empresa pode ser mais lucrativa. 2017. Disponível em:<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/AP/Anexos/6-Sustentabilidade-Economica_MIOLO-final.pdf>. Acesso em: 22 de abril de 2020.

SEBRAE. Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 28/08/2020

SERVICE DESIGN TOOLS. The open collection of tools and tutorials that helps dealing with complex design challenges. Disponível em:<<https://servicedesigntools.org/>> Acesso em: 03/09/2020.

SHANE, SCOTT ANDREW. A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus. Edward Elgar Publishing, 2003.

SOUZA, WENDEL; QUALHARINI, EDUARDO. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. São Paulo. 2007.

TELLES, RENATO. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. Revista Administra&ccdeil; Universidade de São Paulo, v. 36, n. 4, 2001.

VALE, GLÁUCIA MARIA VASCONCELLOS; CORRÊA, VICTOR SILVA; REIS, RENATO FRANCISCO DOS. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade?. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 3, p. 311-327, 2014.

VERHOEF, PETER C. et al. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. Journal of retailing, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA



Continuação do Parecer: 4.593.747

Informamos que após leitura do parecer, é imprescindível a leitura do item "O Parecer do CEP" na página do Comitê no site da Univille, pois os procedimentos seguintes, no que se refere ao enquadramento do protocolo, estão disponíveis na página. Siga o link de acesso <http://www.univille.edu.br/pt-BR/a-univille/proreitorias/prppg/setores/area-pesquisa/comite-etica-pesquisa/status-parecer/645062>

Considerações Finais a critério do CEP:

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade da Região de Joinville - Univille, de acordo com as atribuições definidas na Res. CNS 466/12, manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1635854.pdf	16/02/2021 14:36:22		Aceito
Outros	Segunda_carta_respostaassinada_mannualmente.pdf	16/02/2021 14:36:04	Débora Hummelgen	Aceito
Outros	Segunda_carta_resposta_pdf.pdf	05/01/2021 17:44:10	Débora Hummelgen	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termos_TCLE_imagem_e_voz.pdf	05/01/2021 17:41:49	Débora Hummelgen	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	documento_detalhado.pdf	23/11/2020 16:37:25	Débora Hummelgen	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	24/09/2020 15:46:34	Débora Hummelgen	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO TCLE

Seção 1 de 3

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada "DESIGN DE SERVIÇOS COMO AUXÍLIO NO PROCESSO DE CONCEPÇÃO DE MICROEMPRESAS FINANCEIRAMENTE SUSTENTÁVEIS", coordenada por Débora Fernanda Hümmelgen Klaus. O objetivo deste estudo é desenvolver um método para a concepção de microempresas financeiramente sustentáveis.

Como participante desta pesquisa, você contribuirá em uma dinâmica de grupo que ocorrerá de forma online (via google meet - hangouts). Durante a condução da dinâmica será feita a gravação de voz e imagem, para concordar você precisa compreender e assinar os termos de uso de voz e/ou imagem. A sua participação nesta pesquisa será no início do segundo semestre de 2021. A pesquisa é regida pela resolução CNS 466/2012 [http://univille.edu.br/community/cep/VirtualDisk.html?action=readFile&file=Resolucao_CNS_466_2012.pdf¤t=/Resolucoes_CEP]. Os resultados serão armazenados em mídia digital pela pesquisadora por 5 anos e serão excluídos após este prazo. Haverá registro fotográfico das atividades, que é regido pelo termo de direito de uso de imagem anexado a este documento.

Com sua participação nesta pesquisa, como em qualquer outra prática investigativa, há riscos. Mesmo esta pesquisa sendo classificada como "risco mínimo", primariamente por não envolver deslocamento e atividades presenciais, no caso de desconfortos e riscos decorrentes da participação na pesquisa, o pesquisador é responsável pelo amparo ao participante. Para manter seu sigilo, certifique-se de não fornecer quaisquer informações que possam ligar sua resposta a determinadas empresas, instituições ou indivíduos.

Esta pesquisa tem como benefícios a contribuição no desenvolvimento de uma pesquisa que visa auxiliar na concepção de microempresas financeiramente sustentáveis, no ano de 2020 as micro e pequenas empresas foram responsáveis por cerca de 30% do Produto Interno Bruto no Brasil. A partir da coleta dos dados, será realizada a análise destes e será elaborado um documento de dissertação para obtenção do título de mestre, bem como artigos para publicação.

Sua participação é voluntária e você terá a liberdade de se recusar a responder quaisquer perguntas que lhe ocasionem constrangimento de alguma natureza. Você também poderá desistir da pesquisa a qualquer momento, sem que a recusa ou a desistência lhe acarrete qualquer prejuízo, bem como, terá livre acesso aos resultados do estudo e garantido esclarecimento antes, durante e após a pesquisa. É importante saber que não há despesas pessoais em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação, pois a mesma é voluntária após assinatura. O pesquisador garante indenização por quaisquer danos causados a você, participante, no decorrer da pesquisa. Guarde este TCLE assinado por, no mínimo, cinco anos.

Você terá garantia de acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas por meio de telefone e e-mails informados neste documento. O pesquisador responsável por esta investigação é Débora Fernanda Hümmelgen Klaus, e-mail: deborahummelgen@gmail.com e telefone: (47) 9 96482550.

É garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e revistas científicas, sem que os nomes dos participantes sejam divulgados.

A sua participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Univille, no endereço Rua Paulo Malschitzki, 10, Bairro Zona Industrial, Campus Universitário, CEP 89.219-710 - Joinville/SC, telefone (47) 3461-9235, em horário comercial, de segunda a sexta, ou pelo e-mail comitetica@univille.br.

Após ser esclarecido sobre as informações da pesquisa, o aceite em participar da pesquisa se fará no formulário disponível neste link. Mediante o assinalamento do ícone com a informação: "Eu, maior de 18 anos, concordo em participar da pesquisa intitulada "DESIGN DE SERVIÇOS COMO AUXÍLIO NO PROCESSO DE CONCEPÇÃO DE MICROEMPRESAS FINANCEIRAMENTE SUSTENTÁVEIS", de forma voluntária e não remunerada". Na sequência, pode-se também a assinatura nos termos de uso de voz e/ou imagem.

ATENÇÃO! As informações neste termo são importantes e incluem o contato com o pesquisador responsável pela pesquisa. Oriente-se que você salve um print de tela e/ou imprima este documento.

E-mail *

E-mail válido

Este formulário está coletando e-mails. [Alterar configurações](#)

Aceite ou Recusa da participação na pesquisa

☐ Eu, maior de 18 anos, concordo em participar da pesquisa intitulada "DESIGN DE SERVIÇOS COMO AUXILI...

APÊNDICE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E/OU VOZ

Seção 2 de 3

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGEM E/OU VOZ



Eu autorizo nos termos da Constituição da República Federativa do Brasil, no seu capítulo X, art. 5, à Fundação Educacional da Região de Joinville – FURJ, mantenedora da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, a utilizar minha imagem e/ou voz, diante da aprovação do material apresentado, em qualquer mídia eletrônica, falada ou impressa, bem como autorizar o uso de nome, estando ciente de que não há pagamento de cachê e que a utilização destas imagens e/ou voz será para fins da pesquisa “DESIGN DE SERVIÇOS COMO AUXÍLIO NO PROCESSO DE CONCEPÇÃO DE MICROEMPRESAS FINANCEIRAMENTE SUSTENTÁVEIS”, cujo objetivo é desenvolver um método para a concepção de microempresas financeiramente sustentáveis, tendo como entregável final um documento de dissertação.

Aceite ou Recusa do uso de imagem e/ou voz *

☐ Eu autorizo o uso de imagem e/ou voz.

Termo de Autorização para Publicação de Teses e Dissertações

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE) a disponibilizar em ambiente digital institucional, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT) e/ou outras bases de dados científicas, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o texto integral da obra abaixo citada, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data 26/04/2022.

1. Identificação do material bibliográfico: () Tese (x) Dissertação () Relatório Técnico

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Autor: Débora Fernanda Hümmelgen Klaus

Orientador: Victor Rafael Laurenciano Aguiar

Data de Defesa: 26/04/2022

Título: A PROPOSTA DE UM CURSO INSTRUTIVO PARA O PROCESSO DE CONCEPÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FINANCEIRAMENTE SUSTENTÁVEIS COM BASE NO DESIGN DE SERVIÇOS

Instituição de Defesa: Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE)

3. Informação de acesso ao documento:

Pode ser liberado para publicação integral (x) Sim () Não

Havendo concordância com a publicação eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese, dissertação ou relatório técnico.



Assinatura do autor

Joinville/SC, 01/09/2022

Local/Data