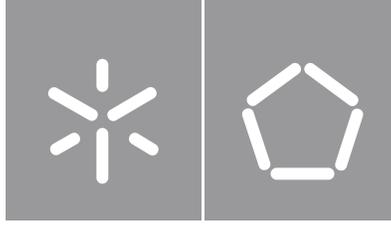




Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Sílvia Adelaide Oliveira e Silva

**Gestão do Design Aliado ao
Empreendedorismo na Indústria Têxtil**



Universidade do Minho

Escola de Engenharia

Sílvia Adelaide Oliveira e Silva

**Gestão do Design Aliado ao
Empreendedorismo na Indústria Têxtil**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Design e Marketing de Produto Têxtil,
Vestuário e Acessórios

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)
**Professor Doutor António Manuel Dinis Ribeiro
Marques**

DECLARAÇÃO

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do *RepositóriUM* da Universidade do Minho.



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Assinado por : **Sílvia Adelaide Oliveira e Silva**

Num. de Identificação: B114616513

Data: 2021.01.11 18:38:01 +0000



AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor António Manuel Dinis Ribeiro Marques pela partilha de conhecimentos, pela disponibilidade e incentivo. Obrigada por confiar e acreditar em mim que foi sem dúvida uma ajuda fundamental para desenvolver e concluir a presente dissertação.

À coordenadora do projeto idealab, Helena Moura, por me ter concebido a entrevista e pela sua simpatia e disponibilidade.

Agradeço aos meus pais, Virgínia e Carlos, pela paciência que sempre tiveram comigo, pelo exemplo de força e dedicação, por todos os esforços que fazem por mim. Imensamente grata pela educação de valores que sempre me inculcaram.

À minha irmã Carla, e ao meu cunhado Jorge que de tudo fizeram para que nada me faltasse e por serem o maior exemplo para mim, um enorme obrigada!

Agradeço ainda ao meu namorado, João, por nunca me deixar desistir, pela força depositada e pela motivação em momentos de dúvidas e desânimo.

Por fim, agradeço à minha restante família que está sempre presente e disponível para ajudar e a todos os meus amigos que me proporcionaram momentos de diversão ao longo desta importante etapa.

RESUMO

Este estudo surge da necessidade de compreender de que forma é que os domínios da área de gestão do design podem de facto ser úteis para a sobrevivência de instituições e para o sucesso de novos empreendedores.

O empreendedorismo, assim como design, possui filosofias de negócio similares como o foco nos desejos e necessidades dos consumidores. Contudo, num mundo tão globalizado, é importante investir no design como fator competitivo uma vez que este permite transformar criatividade em valor.

A gestão pode ser definida de modo simplificado como o controlo, a coordenação, a metodologia e planeamento do trabalho de profissionais de modo eficiente. Por sua vez, o design pode ser definido pela inovação, criatividade e originalidade. O valor de design baseia-se na incessante busca de solucionamento de problemas e na construção de vantagens competitivas pela diferenciação.

O design no âmbito organizacional desenvolve numa empresa melhoria na comunicação, maior produtividade e estimula inovação proporcionando um ambiente de trabalho produtivo e eficiente.

Assim sendo, a gestão do design resume-se como a coordenação e controlo do trabalho de profissionais de diferentes áreas, no planeamento organizacional e desempenha o papel intermediário comunicativo dos vários intervenientes de uma organização. Apresenta-se aqui como vantagem competitiva por integrar de forma construtiva a gestão do design ao nível estratégico (intenção estratégica e cultura organizacional), ao nível tático (gestão de projetos) e ao nível operacional (realização e execução de projetos). Quando aplicado como processo antecipado, garante uma adaptação antecipada ao que o mercado procura criando ajustes necessários no processo.

A fusão dos dois polos, empreendedorismo e gestão do design, resulta na combinação perfeita do agente transformador e do agente criativo e pró-ativo.

Empresas com um modelo de negócio sólido, bem estruturado e definido, têm maior probabilidade de ter sucesso. Dada a sua importância, a realização de uma análise de conteúdo de diferentes ferramentas, métodos e modelos de negócio utilizados por gestores de design é necessária para que seja coletada informação suficiente para que futuros empreendedores adquiram habilidades suficientes para um negócio de sucesso nomeadamente na indústria têxtil.

Palavras chave: Empreendedorismo, gestão do design, competências, modelo de negócio, ferramentas de gestão do design, inovação.

ABSTRACT

This study arises from the need to understand how areas of design management can indeed be useful for the survival of institutions and for the success of new entrepreneurs. Entrepreneurship, as well as design, has similar business philosophies as the focus on consumer desires and needs. However, in such a globalized world, it is important to invest in design as a competitive factor since it enables creativity to be transformed into value. Management can be defined in a simplified way as the control, coordination, methodology and planning of professionals' work efficiently. In turn, design can be defined by innovation, creativity and originality. The value of design is based on the incessant search for problem solving and the construction of competitive advantages through differentiation. The design in the organizational scope develops in a company an improvement in communication, greater productivity and stimulates innovation generating a more productive and efficient work environment. Thus, design management is summarized as the coordination and control of the work of professionals from different areas in organizational planning and plays the communicative intermediary role of the various players in an organization. It presents itself here as a competitive advantage for constructively integrating design management at the strategic level (strategic intent and organizational culture), at the tactical level (project management) and at the operational level (project implementation and execution). When applied as an anticipated process, it ensures an early adaptation to what the market is looking for, creating necessary adjustments in the process. The merger of the two poles, entrepreneurship and design management, results in the perfect combination of the transforming agent and the creative and proactive agent. Companies with a solid, well-structured and defined business model are more likely to succeed. Given its importance, an analysis of the content of different tools, methods and business models used by design managers is necessary to collect enough information for future entrepreneurs to acquire sufficient skills for a successful business namely in the textile industry.

Keywords: Entrepreneurship, Design Management, Skills, Business model, Management tools, Innovation, textile industry.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	vi
Lista de figuras	x
Lista de tabelas	xi
Lista de Siglas	xii
1. Introdução	1
1.1 Objetivos	2
1.1.1 Objetivos Gerais	2
2. Estruturação do trabalho	4
2.1 Metodologia	4
3. Enquadramento teórico	7
3.1 Conceito genérico de empreendedorismo	8
3.2 Perfil e competências do empreendedor	8
3.2.1 Erros comuns do empreendedor	10
3.3 Dados estatísticos do empreendedorismo em Portugal	11
3.3.1 Panorama atual do empreendedorismo na indústria têxtil a nível nacional	13
3.4 Contextualização Histórica do design na indústria têxtil a nível nacional	15
3.4.1 Panorama da indústria têxtil portuguesa	16
3.5 Perfil e competências do gestor de design	17
3.5.1 Gestão do Design como ferramenta estratégica para o crescimento organizacional	19
3.5.2 Panorama da gestão do design na área têxtil a nível nacional	22
3.6 Ferramentas de análise de causa raiz	23
3.6.1 Diagrama Pareto	23

3.6.2 Diagrama de Ishikawa	25
3.6.3 Os 5 Porquês	26
3.6.4 Diagrama de Árvore.....	27
3.6.5 Modelo Kaizen	28
3.7 Ferramentas de criação	31
3.7.1 Design thinking	31
3.7.2 Mapas mentais.....	32
3.8 Ferramentas de gestão	34
3.8.1 CRM	34
3.8.2 5W2H	36
3.8.3 Ciclo PDCA	37
3.9 Ferramentas de medição de desempenho.....	38
3.9.1 KPIs.....	38
3.9.2 Dashboard	43
3.10 Modelos de negócio.....	44
3.10.1 Modelo inovação aberta.....	44
3.10.2 Modelo de negócio Canvas	47
3.10.3 Metodologia projetual de Gui Bonsiepe	50
3.10.4 Modelo de negócio: Liberdade e criação de valor	52
3.10.5 Plano de negócios	54
3.11 Competências do gestor do design imperativas no empreendedorismo.....	60
4. Trabalho empírico	63
4.1 Projeto Idealab- entrevista.....	63
5. Conclusão e perspectivas futuras.....	67
5.1 Conclusões gerais	67
5.1.2 Perspetivas futuras.....	68
6. REFERÊNCIAS	69

6.1 Bibliografia	69
6.1.1 Webgrafia.....	78
Anexo I – entrevista à coordenadora Do Projeto IDEALAB	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 diagrama de Pareto.....	24
Figura 2 diagrama de Peixe.....	25
Figura 3 os 5 porquês.....	26
Figura 4 diagrama de árvore horizontal	27
Figura 5 diagrama de árvore vertical	28
Figura 6 ciclo Kaizen.....	29
Figura 7 exemplo de mapas mentais.....	34
Figura 8 ciclo PDCA.....	38
Figura 9 exemplo de um ciclo de acompanhamento.....	40
Figura 10 exemplo de tabela para medir os OKR's	43
Figura 11 exemplo de um dashboard	44
Figura 12 o campo das políticas de inovação.....	46
Figura 13 modelo de negócio business Model Canvas	48
Figura 14 modelo de negócio Lean Canvas	49
Figura 15 plano de negócios de uma página	53
Figura 16 plano de negócios	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- número de Incubadoras mapeadas	11
Tabela 2- evolução de <i>startups</i> em incubação.....	12
Tabela 3- percentagem de sobrevivência de <i>startups</i>	12
Tabela 4- evolução do número de postos de trabalho.....	13
Tabela 5- evolução da produção, volume de negócios, exportações, importações e emprego referente à indústria têxtil e de vestuário portuguesa	16
Tabela 6- objetivos e correspondentes resultados chave	41
Tabela 7- relação de competências	62

LISTA DE SIGLAS

ATP- Associação Têxtil e Vestuário de Portugal.

ANIV- Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção.

BI- *Business intelligence*: Inteligência de mercado: capacidade de captar dados disponíveis nos sistemas e transformá-los numa leitura de cenário.

MVP- *Minimum Viable Product*: Produto mínimo viável.

CRM- *Customer Relationship Management*: Gestão de relacionamento com o cliente.

PDCA- (*Plan, Do, Check, Action*): Traduzida significa planejar, executar, analisar e agir.

KPIs- (*key performance indicators*): Traduzem-se por indicadores chave de desempenho.

OKR- (*objectives and key results*): Traduzem-se por objetivos e principais resultados

1. INTRODUÇÃO

Este estudo resulta da necessidade de estabelecer uma ligação entre o perfil do gestor de design com as características empreendedoras.

Atualmente, é reconhecido pela sociedade em geral, políticos, economistas, académicos, entre outros, o papel fundamental do empreendedor na economia, sendo o empreendedorismo um dos principais meios de desenvolvimento económico num país. É por isso, extremamente importante que haja um espírito empreendedor implementado na sociedade. O empreendedorismo é um tema que aborda várias questões, desde o perfil de um empreendedor, processo para ser um novo empreendedor ou até motivações extras para o ser. A presente dissertação inicia com a revisão bibliográfica de alguns conceitos teóricos do perfil ideal de um empreendedor e levantamento dos principais erros cometidos pelo mesmo, passando para a análise do panorama atual do empreendedorismo na indústria têxtil a nível nacional.

As empresas desempenham um papel fundamental no desenvolvimento socioeconómico de um país, na disseminação de novas tecnologias, na resolução dos problemas de emprego, e na competitividade internacional.

É inegável o valor do design dentro de uma empresa, assim como a importância do empreendedor na economia do país. Partiu-se do pressuposto de que incorporar o design como fator chave numa estrutura organizacional através da sua gestão, fortalece a estratégia da vantagem competitiva.

Posto isto, a integração de conhecimentos de gestão do design auxilia a vários níveis o processo de criação de uma nova empresa bem com o seu sucesso e permanência. O trabalho apresentado expõe todas virtudes dos dois polos (empreendedorismo e gestão do design), e a importâncias da convergência destes.

Tem como finalidade procurar ser um estímulo e uma ferramenta para os empreendedores e empresas que pretendem distinguir-se das demais.

Prevê-se que exista um grande potencial na convergência destas duas áreas, potencial esse que será aqui explorado. E partindo da afirmação feita por Osterwalder & Pigneur “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (Osterwalder & Pigneur, 2011), o objetivo principal será apresentar o design como uma estratégia corporativa para as organizações que procuram a distinção e inovação.

É necessário perceber de que forma é que a gestão do design é utilizada como ferramenta estratégica para as organizações e de que forma é implementada como vantagem competitiva.

Em suma, pretende-se desenvolver uma compilação de ferramentas e métodos imprescindíveis para futuros empreendedores, e ser uma referência para empresas que procuram alavancar o seu negócio.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVOS GERAIS

A presente dissertação tem como objetivo desenvolver um estudo exploratório e uma análise de conteúdo de modo a reunir diversas ferramentas de gestão do design que sejam úteis ao empreendedor e ao sucesso de organizações. Pretende-se demonstrar a importância de incluir a gestão do design no processo de procura de valor agregado de inovação e diferenciação dos produtos/serviços.

Em suma, pretende-se que o presente estudo sirva de referência para futuros empreendedores.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o presente estudo são esperados os seguintes objetivos específicos:

- I. Definir o tema empreendedorismo e as principais características, procurando perceber o processo que lhe concerne.
- II. Traçar o perfil empreendedor e as suas capacidades bem como o levantamento dos principais erros comuns do empreendedor de modo a chegar a um perfil ideal.
- III. Pesquisa de dados estatísticos do empreendedorismo a nível nacional de modo a perceber o crescimento desta atividade empreendedora em Portugal e a nível internacional considerando o estudo *global entrepreneurship report*.
- IV. Pesquisa da evolução do design a nível nacional tendo em conta o seu percurso até à profissionalização desta atividade e do seu reconhecimento pela sociedade.
- V. Traçar o perfil do gestor de design avaliando as suas competências de modo a perceber o seu valor para o êxito de uma organização.
- VI. Exploração do tema Gestão do Design como ferramenta estratégica no crescimento organizacional explorando ideologias de autores distintos para que se cruzem conceitos.
- VII. Pesquisa de ferramentas de análise, criação, gestão, medição de desempenho e estudo de modelos de negócios utilizados pelos gestores de design imprescindíveis ao empreendedor.

VIII. Relacionar competências da gestão do design e do empreendedorismo para que se reconheça a força destes dois agentes enquanto unidade dentro de numa organização.

2. ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

2.1 METODOLOGIA

Tendo em conta que a metodologia é fundamental em qualquer trabalho científico, são aqui abordadas as metodologias adotadas no trabalho de investigação tendo em consideração especificidades das duas atividades exploradas (gestão do design e empreendedorismo).

A ordem seguida no processo de investigação será a mesma que Saunders *et al.* (2009) defendem:

Definição da temática a abordar;

Análise crítica da bibliografia e informação existente;

Planeamento da investigação;

Seleção da amostra a avaliar;

Recolha de dados;

Análise dos dados recolhidos. (Saundres, et al., 2009)

A abordagem metodológica utilizada neste trabalho consta de uma pesquisa documental cujos meios de investigação utilizados foram pesquisas bibliográficas e uma entrevista à coordenadora do projeto Idealab.

A fundamentação teórica para a análise de conteúdo realizada será apoiada nas obras dos seguintes autores, Yin, Stake, Patton e Saunders *et al.* considerados de grande relevância neste campo.

Do ponto de vista metodológico, e tendo em conta a natureza da investigação pretendida, será adotada uma abordagem qualitativa e interpretativa cujo processo de investigação inicia com a definição do tema em empreendedorismo, seguido da sua análise crítica da informação recolhida. Compreende-se nesta análise crítica uma pesquisa bibliográfica da atividade gestão do design nas organizações portuguesas. Posto isto, o presente estudo inicia com uma análise de conteúdo da importância da união das duas forças, empreendedorismo e gestão do design, através da fundamentação teórica que visa a revisão dos vários aspetos e características do empreendedor e do gestor de design baseado na análise do perfil e respetivas competências.

É importante contextualizar o processo evolutivo da história e do percurso do empreendedorismo na indústria têxtil a nível nacional. Procurando apresentar o empreendedorismo através do seu percurso detetando forças e fraquezas do mesmo.

Simultaneamente a isto, são analisados os aspetos inerentes da gestão do design, análise do processo da gestão do design e é demonstrado qual a influência, significado e importância que lhe concerne. É por isso realizado um estudo das perspetivas conceituais sobre gestão do design. Explora-se o perfil e ferramentas que podem ser utilizadas tanto pelo empreendedor como pelo gestor de design, para que se perceba as características, capacidades, virtudes e fraquezas de modo a que por fim estas sejam cruzadas de forma a compreender a força da união destas duas áreas.

Por fim, será adotado o método do estudo de caso que, segundo Yin (2009), é o método mais apropriado relativamente a questões de investigação que procuram dar resposta às perguntas “o quê?”, “como?” e “Porquê?”, com o intuito de fundamentar a informação reunida e analisada anteriormente. (Yin, 2009) O estudo de caso em questão será realizado através de uma entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado à coordenadora Helena Moura acerca do projeto Idealab, onde se procura traçar o perfil e comportamento dos novos empreendedores em Portugal, e de que forma são desenvolvidas ao longo do processo. Simultaneamente a isso é feito um levantamento das ferramentas e competências consideradas de maior relevância para o sucesso destes.

Na perspetiva de Stake (2010) a investigação de natureza qualitativa procura compreender determinado tema e por isso o investigador desempenha um papel fundamental neste processo. Para o autor uma entrevista tem o intuito de obter informações que cabe ao investigador interpretá-las. (Stake, 2010) Nesta entrevista serão estudados métodos e ferramentas de gestão do design de sucesso de modo a reunir informação necessária para a poder ser compreendida e posteriormente aplicada no plano empreendedor.

Sendo o estudo de caso um método competente eficaz na compreensão do conteúdo, dos processos e do contexto, a análise qualitativa é defendida por Patton (1987) como sendo a indicada para estudos focados num tema com o objetivo de obter informação aprofundada e detalhada acerca de determinado assunto. Um posicionamento epistemológico proporciona maior empatia e entendimento entre o investigador e o entrevistado e Patton (1987) enfatiza a veracidade dos dados qualitativos resulta “em grande medida da perícia metodológica, sensibilidade e treino do avaliador” (Patton, 1987, p.8). (Patton, 1987).

Na presente dissertação, apresenta-se sucintamente as diferentes fases do trabalho:

1ª Fase: Definição da metodologia de investigação a utilizar, optando pela análise de conteúdo e estudo de caso de um projeto.

2ª Fase: Revisão bibliográfica da temática empreendedorismo de modo a definir o perfil empreendedor e revisão bibliográfica da temática gestão do design de modo a definir o perfil do gestor do design.

3ª Fase: Pesquisa e seleção das diferentes ferramentas de análise, ferramentas de criação, ferramentas de gestão, ferramentas de desempenho e modelos de negócio utilizados por gestores de design

4ª Fase: Estudo exploratório ferramentas selecionadas e relacionar a sua relevância para o empreendedorismo.

4ª Fase: Cruzamento de dados retirados das duas temáticas abordadas.

5ª Fase: Realização de um estudo de caso no panorama do empreendedorismo suportado por uma entrevista.

6ª Fase: elaboração de um modelo explicativo analisando os dois polos e de que forma é que estes se complementam.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Com o aumento da criação de novas empresas, novas marcas e novos serviços, os conhecimentos de uma boa gestão de um plano de negócios bem como o estudo do processo e técnicas de empreendedorismo são imprescindíveis. Aliado a isto, a gestão do design não deve ser descurada, uma vez que esta adquire valor pela componente estratégica de vantagem competitiva potenciando o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços ou a criação destes, tendo em conta valores e objetivos de uma empresa (Correia, 2014).

Trabalhar o polo criativo das empresas que é fundamental para que estas se distingam das demais. Uma vez que o Design se tem revelado uma ferramenta importante na geração de valor através da inovação, será interessante perceber de que forma é que o design e o empreendedorismo se complementam, de que forma é que o design serve de ferramenta de desenvolvimento numa organização. O design apresenta capacidades subjacentes que permitem promover a flexibilidade e capacidade de resposta à mudança dentro da organização. No entanto, até agora, nem o seu papel, nem os seus métodos, nem mesmo o impacto que o Design tem sobre a competitividade das organizações é totalmente compreendido, e conseqüentemente a isto, não é suficientemente nem corretamente aplicado. Pretende-se, portanto, demonstrar que os recursos valiosos que a gestão do design agrega juntamente com as competências e ferramentas imprescindíveis do empreendedorismo são uma mais valia para que novas empresas sejam criadas ou para a expansão das mesmas.

Será analisado de que forma a gestão da informação e de recursos pode atuar nos processos de inovação de forma colaborativa.

No âmbito deste estudo, apresenta-se e defende-se a relevância das ferramentas de gestão do design bem como modelos de negócio e todos os aspetos que os concernem, na qual são tratados como um processo coletivo evidenciando o seu papel eficiente.

Pretende-se que esta coleta de ferramentas e métodos sejam o suporte para o crescimento e subsistência das empresas deste ramo.

3.1 CONCEITO GENÉRICO DE EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um conceito de origem remota que tem vindo a ser alvo de várias transformações ao longo do tempo o que não possibilita precisar uma definição única. Contudo, há um conjunto de características que são comuns aos diferentes significados, entre eles, a capacidade de perceber e aproveitar uma oportunidade, ter aptidões de líder e assumir riscos.

O empreendedor deve ser capaz de ter uma visão ampliada da sua ideia de negócio para que perceba as vantagens da mesma para a sociedade a curto, médio e longo prazo. Essa visão deve ser transmitida de forma clara a todos os intervenientes do projeto para que sejam distribuídas tarefas conforme as competências de cada elemento. Essa visão deve ser explorada quando colocada no papel para que seja elaborado um plano de como implementá-la. Para além disso, deve sobretudo ter capacidade de assumir riscos, riscos esses que devem sempre ser calculados durante o planeamento e ter capacidade de resiliência.

Para Dornelas (2013) o empreendedorismo passa pelo estudo de como os novos negócios são criados, para que posteriormente se proceda ao início de um novo negócio. Estudo esse que inicia no processo de análise de ideias para que se defina a oportunidade de maior potencial de retorno económico. Após seleccionar uma oportunidade, inicia-se o desenvolvimento de plano de negócios onde poderá haver a necessidade de rever a ideia ou a oportunidade.

Com o plano de negócios concluído saber-se-á quantificar e obter recursos (funcionários, dinheiro, infraestruturas) para implementar o negócio. Uma vez que o negócio estiver operacional, o empreendedor identificará certamente novas oportunidades onde precisará de rever o plano de negócio. Este é um processo cíclico (Dornelas, 2013). Para além disso, é um processo que agrega responsabilidades económicas, legais, éticas.

3.2 PERFIL E COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR

O Perfil do empreendedor deve caracterizar-se primeiramente pela sua motivação e iniciativa, que entende as oportunidades presentes no mercado; pelo planeamento, determina e acompanha as etapas a cumprir e recursos necessários, pela definição de objetivos e metas para mobilizar os esforços necessários; calculista, avalia as alternativas antes da ação; exigência, procura melhorar a todos os níveis; pela procura constante informação; persistência, capacidade de agir perante os obstáculos, é talvez a característica mais importante nos empreendedores; pela persuasão, capacidade de convencer outros

elementos de forma transparente a alcançar determinado objetivo; comprometimento, capacidade de cumprir o que se propõem a fazer (Correia, 2014).

Em suma, o empreendedor deve ser um indivíduo com múltiplas competências: ser capaz de detetar oportunidades no momento certo; estabelecer laços de confiança com toda a equipa desde funcionários, colaboradores, fornecedores, clientes e potenciais clientes; encontrar diferentes alternativas para o mesmo problema, possuir habilidades e conhecimento de gestão e planeamento, saber implementar estratégias com visão a curto, médio e longo prazo (Correia, 2014).

O espírito empreendedor é caracterizado pela inovação e pelo risco, e é uma parte inerente da capacidade de sucesso num mercado em constante mudança e em crescente competição.

A um empreendedor é exigido que tenha um certo tipo de perfil, segundo Joseph Schumpeter (1947) um empreendedor não deve ser apenas o gestor completo de uma empresa, ele “deve ser o líder e o inovador”, isto porque não é obrigatório um empreendedor saber de gestão empresarial, pois certamente caberá (se tiver) à sua equipa, lidar com questões mais técnicas e específicas, contudo pede-se que perceba um pouco destas questões burocráticas, e que seja acima de tudo um bom líder para saber lidar com os diferentes grupos de trabalho. Deve também ser caracterizado como um “ser”, otimista, contudo com moderação, pois nem tudo é fácil no que diz respeito à criação de empresas, deve ser paciente, mas sobretudo talentoso e que goste de correr e de assumir riscos, pois é a principal característica de um empreendedor.

Nas capacidades de empreendedorismo devem constar, segundo Pilleggi (2014), a:

1. Iniciativa: estar permanentemente atento ao mercado na procura de oportunidades de negócio;
2. Persistência: não desistir perante as dificuldades;
3. Coragem: correr riscos é parte indissociável do empreendedorismo;
4. Planeamento: ter definida e clara a visão do que se pretende e de onde se quer chegar para determinar metas e objetivos.
5. Eficiência: saber direccionar esforços e recursos.
6. Rede de contactos: construir uma rede de relacionamento entre pessoas rica e diversificada para troca de experiências, informações, conhecimentos, interesses e apoio.
7. Liderança: saber liderar sendo bom ouvinte, sabendo estimular constantemente a equipa e motivá-la.

A criação de novas empresas é uma alternativa estratégica relevante no âmbito da recuperação e crescimento económico (Monteiro, 2010). É importante que se crie este tipo de personalidades, e Portugal, ao longo dos anos, tem-se esforçado ao criar meios para desenvolvimento destas e de novos projetos, dando mais formação, maior acesso a financiamentos ou até ajudando empresas no crescimento do negócio, isto para surgirem ideias inovadoras. Nem toda agente possui uma mente empreendedora, contudo existe efetivamente uma sociedade em crescente ascensão a nível empresarial. Posto isto, conclui-se é fundamental potenciar uma cultura empreendedora por parte do governo e instituições de modo a que se favoreça a criação de novas oportunidades para futuros empreendedores. Milone (2016) defende que a atividade empreendedora seja promovida através da educação e de boas políticas de financiamento. Ressalta ainda que é importante ajudar o empreendedor numa segunda tentativa de empreender com a sua situação financeira. (Milone, 2016)

3.2.1 ERROS COMUNS DO EMPREENDEDOR

Existem alguns erros comuns do empreendedor, entre eles, expectar obter lucro num curto espaço de tempo, falta de conhecimento sobre gestão, subestimar a concorrência e não a conhecer como deveria, não saber qual é o diferencial que a sua empresa oferece, empreender numa área que não tem conhecimento suficiente, não investir em marketing ou investir em marketing com uma abordagem errada, não estar a par do fluxo de receitas e despesas, desistir perante a primeira dificuldade (Fonseca, 2017).

Resumindo, acredita-se que não ter um plano de negócios é a principal entrave ao sucesso de uma empresa, uma vez que esta ferramenta possibilita que haja, para além de uma visão geral, uma visão detalhada de todos os componentes de um negócio. Este é necessário para que seja avaliada a viabilidade de uma ideia e para que se criem estratégias necessárias para contornar eventuais problemas, reduzindo os riscos e avaliando o impacto de determinado negócio aumentando assim as hipóteses de sucesso. Posto isto, afirma-se que esta deve ser a principal ferramenta do empreendedor.

3.3 DADOS ESTATÍSTICOS DO EMPREENDEDORISMO EM PORTUGAL

A 6ª edição do estudo *Global Entrepreneurship Report* de 2016 realizado pela Amway a nível mundial, revela que apenas 16% dos portugueses consideram a sociedade nacional propícia ao empreendedorismo. Colocando assim Portugal em 43ª classificado numa lista de 44 Países incluídos no estudo (Correia, 2016).

Foi apontado como principal entrave do crescimento desta percentagem o medo de falhar. “A forma como os portugueses veem a relação entre o empreendedorismo e a sociedade em que vivem é problemática e coloca entraves à atividade” afirma Rui Baptista, presidente do Departamento de Engenharia e Gestão do Instituto Superior Técnico em Lisboa e assessor académico do Estudo Global de Empreendedorismo da Amway. Propõe ainda que é necessário “pensar em alternativas para alterar a situação e fazer com que a sociedade portuguesa apoie ainda mais e de forma mais clara os seus empreendedores”.

Dados mais recentes realizados entre 2016 e 2018 obtidos pela *Startup* Portugal (responsável pela criação e implementação da estratégia nacional para o empreendedorismo) revelam que as vendas e serviços oferecidos pelas *startups* e pelos empreendedores nacionais em 2018 correspondem a 1% do PIB de Portugal (Barbosa, 2019).

Dados apresentados pela associação apontam para um aumento significativo dos números relativos ao ecossistema empreendedor nacional.

TABELA 1- NÚMERO DE INCUBADORAS MAPEADAS

Fonte: ATP, 2019

Ano	2016	2017	2018
¹ Incubadoras Mapeadas	121	135	153

¹ Incubadoras: Projeto ou empresa que tem como objetivo a criação ou o desenvolvimento de pequenas empresas ou microempresas apoiando-as nas primeiras etapas de suas vidas. Este processo possibilita ao empreendedor desenvolver seu negócio facilitando vários processos.

TABELA 2- EVOLUÇÃO DE *STARTUPS* EM INCUBAÇÃO

Fonte: ATP, 2019

Ano	2016	2017	2018
² <i>Startup</i> em incubação	2.193	3.004	3.214

TABELA 3- PERCENTAGEM DE SOBREVIVÊNCIA DE *STARTUPS*

Fonte: ATP, 2019

Ano	2017	2018
Taxa de sobrevivência das <i>startups</i> no 1 ^a ano de incubação	80,43%	86,56%

Segundo Barbosa (2019), “Este indicador desce para 67,76% quando consideradas startups sobreviventes após 24 meses do início da incubação (em 2016, este valor era de 63 %)”, ou seja, o número de descontinuidade da *startups* após 2 anos desde o início de incubação é de 18,8%, contudo há uma queda na descontinuidade das empresas de 4,76% relativamente a 2016. Existe um ligeiro aumento de sobrevivência das startups após 2 anos (Barbosa, 2019).

Assim sendo, pode-se concluir que o número de postos de trabalho associados a estas startups aumentou da seguinte forma:

² *Startups* em incubação: Fase inicial de desenvolvimento de uma empresa de rápido crescimento.

TABELA 4- EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO

Fonte: ATP, 2019.

Ano	2016	2017	2018
Número de postos de trabalho associados a estas empresas	15.534	20.271	25.084

Conclui-se assim que o panorama empreendedor em Portugal é favorável ao crescimento económico.

3.3.1 PANORAMA ATUAL DO EMPREENDEDORISMO NA INDÚSTRIA TÊXTIL A NÍVEL NACIONAL

Atualmente é cada vez mais notável a crescente presença do empreendedorismo. Existe a necessidade de criação de um novo futuro, de arriscar e reescrever as regras de trabalho, concedendo a hipótese de traçar o próprio futuro.

No entanto, a nível nacional, só recentemente é que a temática do empreendedorismo tem vindo a ganhar atenção por parte das instituições de ensino integrando-se em vários programas, fazendo deste tema um dos principais fatores promotores do desenvolvimento económico de um país.

“Hoje em dia é mais importante o modelo de negócio, a forma como vendemos e como ajudamos o cliente a comprar, do que propriamente aquilo que vendemos.” (F.Pereira, 2017) E segundo este, é importante que o empreendedor após ter a ideia, saiba criar valor e adquirir competências de gestão, encontrar os parceiros certos, estabelecer uma rede de contactos, ser resiliente e ter vontade de trabalhar e ter competitividade, contexto e confiança. Se tudo isto estiver alinhado, independentemente do produto, o resultado será positivo pois é aqui possibilitado a previsão e antecipação dos riscos que levam ao fracasso do produto.

Segundo Araújo (2018), apesar da indústria têxtil estar a atravessar um rápido crescimento, existe um défice de competências relativamente à criação de marcas. Acredita ainda que, o estado não tem compreendido as necessidades desta área o que cria barreiras no seu crescimento. (Araújo, 2018)

Têm vindo a ser desenvolvidos projetos de integração do empreendedorismo na indústria têxtil, tal como o projeto da ATP- Associação Têxtil Portuguesa “Regeneração Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa”, criado em 2016, que promoveu o empreendedorismo inovador, qualificado e criativo na fileira têxtil.

O coordenador, Adriano Fidalgo, numa entrevista para o jornal de notícias afirma que este projeto nasceu do facto da “taxa de mortandade das novas empresas ser demasiado elevada em Portugal” provocado pelo “perfil do promotor, que tem um perfil mais técnico e quando inicia a atividade não sabe muito bem como operacionalizar a sua ideia”.

O objetivo foi treinar empreendedores a evoluir “da ideia para o modelo de negócios e deste para o plano de negócios” e para isso foi realizada a “sua viabilidade económica, tentando ao mesmo tempo identificar onde estão os seus pontos fracos, capacitando-os e dotando-os de competências de gestão”

O projeto resultou na criação de novas empresas e capacitação de cerca de 20 empreendedores nacionais, parte deles teve as suas criações premiadas (Lusa, 2018).

Para além deste projeto, estão a ser abertas outras novas oportunidades de encontrar potenciais empreendedores, tal como o concurso criado pelo “Futures.ModaPortugal” que procura empreendedores interessados na descoberta de novas oportunidades e de desenvolvimento de novos negócios na indústria têxtil e vestuário e tem como objetivo “identificar boas ideias e submetê-las a um processo de aceleração de negócios para as transformar em empresas competitivas” (Anon., 2019).

Em suma, e segundo o presidente da direção ANIVEC César Araújo, Portugal tem vindo a trabalhar na temática empreendedorismo têxtil fomentando o aparecimento de protagonistas para novos desafios no universo têxtil, procurando ocupar uma posição de relevância no mercado internacional (Anon., 2019).

No que diz respeito ao empreendedorismo na indústria têxtil portuguesa, segundo um estudo realizado pela Iberiform, as insolvências aumentaram mais de 35% de 2018 para 2019. Contudo este é um setor que “continua a atrair investimento”, tendo-se verificado um aumento de 3% na criação de novas empresas.

Perante esta afirmação e tendo em consideração os dados examinados subentende-se que é necessário adotar medidas de subsistência começando pela reestruturação do plano de negócio e adoção de novos métodos de trabalho por parte das equipas de gestão (Granadeiro, 2020).

3.4 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO DESIGN NA INDÚSTRIA TÊXTIL A NÍVEL NACIONAL

A chamada primeira geração de designers portugueses começou a desenvolver trabalho entre os anos 50 e 60 e foi aqui que o design começou a ser reconhecido socialmente como atividade. Nos anos 70, com as alterações sociais e políticas da revolução do 25 de Abril de 1974 instala-se uma grande instabilidade económica. Contudo, vão surgindo vários projetos de design em distintas áreas que dão continuidade à “consciencialização e promoção empresarial do design em Portugal” (Agapito, et al., 2015). O reconhecimento da autonomia desta atividade levou a que o design fosse institucionalizado nas escolas de artes e posteriormente no ensino superior.

A partir do ano 2000 o design e os designers portugueses são reconhecidos a nível internacional, em 2003 é fundada a AND - Associação Nacional de Designers com a missão de promover a cultura do design e defende-la a nível nacional e internacional. A par desta evolução, são criados cursos de design em instituições do ensino público e privado. Observa-se uma evolução lenta da profissionalização do design português bem como do ensino, contudo, atualmente é uma área profissional de bastante interesse por parte dos alunos o que gera um crescente número de profissionais.

O design é atualmente usado como estratégia de implementação de métodos e ideias inovadoras de modo a ser reconhecido como vantagem competitiva sobre outras empresas. Esta implementação permite assim uma maior geração de valor para Portugal que é reconhecido como selo de qualidade e inovação.

Design traduz-se pela melhoria de conjunto de aspetos com o objetivo de atender as necessidades do consumidor, entre eles a funcionalidade, a estética e a ergonomia. Este adiciona valor aos produtos e por isso é usada pelas empresas como instrumento diferenciador.

Agapito, et al (2015) justifica que Portugal tem vindo a ser reconhecido como marca a nível internacional devido à crescente inovação que os produtos, serviços e infraestruturas têm alcançado o interesse dos consumidores estrangeiros. Esta conquista é fruto do investimento que as organizações têm feito a nível de design nas mais diversas áreas de desenvolvimento do produto.

Atrelado a esta inserção do design no desenvolvimento do produto, o design tem sido usado também como uma vantagem competitiva no mercado pela sua capacidade de distinção das empresas, capacidade de negociação e inovação (Agapito, et al., 2015).

3.4.1 PANORAMA DA INDÚSTRIA TÊXTIL PORTUGUESA

De elevada relevância para a economia portuguesa, a indústria têxtil nacional é reconhecida internacionalmente pela sua “flexibilidade e resposta rápida, know-how e inovação” (ATP, 2019).

Segundo dados estatísticos da associação têxtil e vestuário de Portugal, esta indústria representa 10% do total das exportações, 20% do emprego da indústria transformadora, 9% do volume de negócios da indústria transformadora e 9% da produção da indústria transformadora.

Existe um crescimento gradual da produção, do volume de negócios, exportações, importações e emprego de 2015 a 2018, porém há uma quebra neste crescimento de 2018 para 2019 à exceção das importações como se pode observar na seguinte tabela (Tabela 5):

TABELA 5- EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO, VOLUME DE NEGÓCIOS, EXPORTAÇÕES, IMPORTAÇÕES E EMPREGO REFERENTE À INDÚSTRIA TÊXTIL E DE VESTUÁRIO PORTUGUESA

Fonte: ATP, 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Produção (milhões €)	6.767	7.147	7.425	7.638	7.500
Volume de Negócios (milhões €)	6.942	7363	7.597	7.800	7.700
Exportações (milhões €)	4.811	5.036	5.224	5.312	5.259
Importações (milhões €)	3.835	3.932	4.139	4.318	4.476
Emprego	131.513	135.521	137.013	138.989	138.750

Contudo, no presente ano 2020, segundo a associação têxtil e vestuário de Portugal, a inesperada pandemia Covid-19 obrigou a uma paragem na produção e ao encerramento das fronteiras que originou, até ao momento, uma quebra na produção e uma quebra de 42% nas exportações no mês de abril e de 32% no mês de maio comparativamente ao mesmo período do ano de 2019. Contrariando assim as previsões anteriormente avançadas pela associação, que acredita que para contornar este cenário é necessário que a indústria portuguesa continue a ser flexível e reativa e que se aposte no design e na inovação tecnológica assim como na internacionalização com o apoio da digitalização e do marketing. (Aparício, 2020)

3.5 PERFIL E COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE DESIGN

“A gestão do design contribui para uma visão holística e sistêmica dos processos de design.” (Sousa, 2012).

Pibernat e Chaves (1989) assumem que a oferta acadêmica relativa à gestão do design é quase nula sendo que há apenas algumas formações e seminários promovidos por entidades privadas. Acredita-se ainda que é fundamental existir uma troca de conhecimento entre gestores e designers pois embora “provenham de experiências pedagógicas e referências culturais distintas, convergem num âmbito de atuação comum, de onde pode se gerar as bases para o desenvolvimento de uma mesma cultura operativa, articulada pela vocação criativa a partir de problemas de produção e serviço” (Pibernat & Chaves, 1989)

“O Designer ou gestor que assume a tarefa da gestão do Design precisa de desenvolver competências e capacidades específicas, próximas às de um empreendedor, como a capacidade de assumir riscos, o sentido de oportunidade, a liderança e o carisma, a flexibilidade, a visão sistêmica, o conhecimento do mercado, a organização e o método, a criatividade, a motivação e disposição, a visão de futuro.” (Regadas, 2012)

É da competência do gestor de design perceber os objetivos de uma organização para que se possam tomar medidas estratégicas para os atingir. Desta forma o gestor de design tem a responsabilidade planejar, criar métodos, criar ferramentas, organizar equipas e motivá-las de forma a que sejam atingidas as metas estabelecidas inicialmente. É primordial que, para o efeito, este entenda na sua totalidade a mensagem da organização e que a transmita de forma clara às equipas por ele organizadas (Best, 2006). Posto isto, Mozota (2003) defende que preservar os elementos que constituem a organização é essencial uma vez que contratar novos elementos revela-se um processo dispendioso a nível de custos e de tempo. O ideal é gerir as relações pessoais, de forma a extrair o valor que cada individuo pode trazer para o projeto pela sua experiência e técnica, procurando manter os elementos para que possam progredir (Best, 2006).

Deve ainda orientar e informar os diferentes departamentos acerca de todos os detalhes do projeto bem como alterações efetuadas para que estes trabalhem coordenados e motivados pela consideração

depositada. É importante que estes percebam qual é o papel de cada colaborador e respectivas funções e responsabilidades, possibilitando assim envolver todos os indivíduos que integram a empresa para um trabalho unificado (Mozota, 2003).

Esta gestão confere às equipas de design uma vantagem competitiva dentro de uma organização pela sua pro-atividade e eficaz criação de soluções face aos problemas que vão surgindo. Tudo isto resulta em equipas mais lucrativas.

É necessário manter informados todos os intervenientes de um projeto dos desenvolvimentos ocorridos reunindo periodicamente para que seja formulado um ponto de situação claro com o intuito de os manter informados e conscientes das suas tarefas e respetivos prazos, simultaneamente os clientes devem também ser informados dos progressos do projeto (Best, 2006). O gestor de design deve possuir competências para liderar para atuar em concordância com cada situação.

Esta dinâmica entre colaboradores resulta numa organização mais consistente atraindo assim clientes. A comunicação entre o gestor de design e o cliente deve também ser mantida ao longo de todo o processo para que nenhum destes sejam induzidos em erro no decorrer do processo do design, desde a criação do produto até ao orçamento. Best (2006) refere que muitas vezes existe uma falta de entendimento por parte do cliente relativamente ao orçamento, isto é, o cliente geralmente tem dúvidas onde e como é gasto o seu capital. São estas dúvidas que criam barreiras entre estes e geram mal-entendidos resultando na quebra na confiança. Posto isto, cabe ao gestor de design informar o cliente onde e como será gasto o seu dinheiro e de que forma é que o design pode adicionar valor aos produtos e/ou serviços. É pretendido que o gestor de design seja a figura comunicativa e social da empresa, bem como a figura que mantém uma relação próxima e de confiança com o cliente (Correia, 2014).

“A inteligência que o designer gestor possui em gerenciar pessoas, processos e projetos é a singularidade capaz de contribuir decisivamente para o sucesso, ou o fracasso, do produto final” (Silva & Guardini, 2014).

Expecta-se que o gestor de design seja ativo durante todo o processo, desde a elaboração do *briefing*, gestão de recursos humanos e financeiros e na avaliação final do projeto. Mozota (2003) afirma que o gestor de design tem à sua responsabilidade a gestão do desenvolvimento do design, a gestão de relacionamentos interpessoais, interdepartamentais e organizacionais, e ainda a gestão dos processos liderando a sua implementação.

3.5.1 GESTÃO DO DESIGN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

Muitas organizações ainda consideram o Design como um departamento dispensável e de elevado investimento financeiro, ou seja, é considerado um custo supérfluo.

No entanto, é um departamento de gestão bastante complexa e envolve vários níveis organizacionais.

Para que os objetivos de uma empresa sejam alcançados, é necessário que diversas áreas e respetivas ferramentas sejam combinadas de forma harmoniosa. Um projeto de design bem executado terá que possuir competências dos diversos recursos necessários para a sua realização.

É necessário acima de tudo perceber de que forma é que o design é utilizado como ferramenta estratégica para as organizações. Para que este seja considerado um assunto estratégico dentro da empresa é primordial atuar diligentemente, sempre em coordenação com outras funções da organização (Phillips, 2004).

“Interligar outras ferramentas empresariais, como a gestão do design e o design *thinking* elevando o processo empreendedor, levará a que as organizações estejam mais preparadas e os seus gestores mais aptos para ultrapassar os constantes desafios do mercado: inovando.” (Correia, 2014, p.75).

Partindo deste pressuposto, é imprescindível uma coordenação que englobe as mais distintas áreas de colaboração para que estas acompanhem todo o processo do projeto na integra, “O ato de gerir pode ser comparado a um processo em que o objetivo principal passa por atingir de forma eficaz, com os recursos disponíveis, os objetivos inicialmente estipulados para a organização, com e através de pessoas implicando essencialmente saber como fazer e o que fazer com esses recursos” (Santos, 2008). Este processo inicia definindo-se o projeto e fazendo o levantamento das necessidades, passando pelo planeamento, onde se estabelece e se aprimoram os objetivos do projeto, para que sejam planeados os procedimentos necessários para os atingir.

“Um projeto de design só se torna efetivo quando consegue solucionar o problema proposto. Para isso, é necessário que este problema seja claramente descrito. Além disso, a solução apresentada deve ser coerente com os objetivos do negócio. A estratégia de design só pode ser bem elaborada quando a natureza do problema e a sua ligação com os objetivos do negócio forem claramente compreendidas” (Phillips, 2004, p.40).

É nesta fase que são também desenvolvidos planos de comunicação, qualidade, riscos, atribuições de tarefas e responsabilidades.

Depois de definido o planeamento passa-se à execução onde se coloca tudo anteriormente planeado em prática e em paralelo à execução ocorre o processo de controle. Este processo supervisiona o desempenho do projeto e, caso haja desconformidades, é feita uma imediata intervenção para solucioná-las. Por fim, o processo de encerramento formaliza a aprovação do projeto e analisa a evolução do projeto para que eventuais futuros erros sejam corrigidos. A gestão do design inserido num ambiente de negócios tem função não só solucionar problemas de negócios como prever eventuais erros futuros para evitá-los. Se uma empresa está a atravessar um período de dificuldades financeiras, o design pouco pode fazer em relação à redução de tarifas de importação de um produto, ou em relação à redução de salários ou até mesmo benefícios sociais dos empregados. Contudo, poderá ser proposta uma estratégia flexível, como por exemplo, reduzir custo da matéria-prima ou até mesmo reformular projetos de forma a serem mais económicos e racionais. Poderão também serem reduzidos custos de materiais promocionais, ou até mesmo embalagens.

A gestão do design deve “ocupar-se do desenvolvimento, organização, planeamento, e controle dos recursos relacionados ao uso humano dos produtos, comunicações e ambientes” (Powell, 1998). O mesmo afirma ainda que há seis categorias de conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para o trabalho do gestor de design onde todas se interligam. Três dessas categorias são de natureza qualitativa e por isso intangível. São entre elas, o objetivo que deve ser claro e firme uma vez que este determina a direção e concentração da energia. “O gestor de design deve ter clareza sobre os seus objetivos pessoais. Além disso, essa pessoa deve incorporar o objetivo do grupo sob sua liderança e dirigi-lo de modo coerente com aqueles da empresa.” (Powell, 1998). Quanto melhor a clareza do objetivo, melhor será exercida a liderança.

A segunda categoria são as pessoas, pelo facto de serem as ações destas a determinarem o futuro. Se o gestor mantiver a equipa motivada e com comunicações claras conseguirá melhores resultados no período estipulado. Cabe a este, reconhecer o talento de cada membro da sua equipa de forma a que sejam atribuídas tarefas estimulantes para cada um.

A presença é vista como a força da organização informal. Quando as organizações proporcionam estabilidade e consistência tornam-se mais sólidas. Cada empresa possui uma determinada maneira de

realizar as tarefas e respetivas regras, reunindo uma cultura organizacional intrínseca em cada empresa. Posto isto, o gestor possuirá maior facilidade em introduzir mudanças ao conhecer distintamente a empresa.

As últimas três categorias de conhecimento, habilidades e atitudes são de natureza pragmática e por isso tangíveis e mensuráveis. São entre elas, o processo onde se transforma as ideias em produtos. O gestor de design juntamente com a sua equipa deve ter a capacidade de gerar diversos conceitos para que seja solucionado um problema considerando os diferentes fatores.

O projeto e a sua gestão exigem conhecimento e liderança, distribuição de tarefas e a sua coordenação na execução. E para isso é necessário serem apresentados os pontos de vista do gerente, serem aplicados os seus conhecimentos e relacionar-se com membros de outros cargos, mas sempre em concordância com os valores e as normas da empresa. Ou seja, interligar habilidades de relacionamento humano e habilidades técnicas de forma a resolver problemas que vão surgindo no decorrer do projeto. Por fim, a prática é o que garante o suprimento dos recursos necessários. Para isso, é fundamental aplicar técnicas de planeamento, programação e supervisão das funções. Uma das habilidades relevante na prática é saber coordenar reuniões de forma a obter melhor proveito das mesmas e manter a sua equipa bem informada com o propósito de garantir maior fluidez dos trabalhos.

“O “pacote de valor” compreende uma combinação de atributos que cria uma percepção total do valor recebido. Os benefícios do uso do design na imagem da empresa são percebidos quando há uma unidade visual na sua identidade- o consumidor percebe qualidade, associando a oferta à imagem, especialmente quando há concorrência de produtos inovadores que se diferenciam pelo seu design.

O design evidencia empresas e produtos, agregando e evidenciando valores que possam ser percebidos pelo consumidor, que geralmente utiliza análises comparativas conscientes e inconscientes com produtos similares.” (Diaz & Martins, 2016, p.12).

Fontoura (2002) reconhece que “todo processo de Design é em si, um processo de solução de problemas e conseqüentemente, um processo criativo”. (Fontoura, 2002) O designer é parte fundamental na solução de problemas de negócios, com o uso de criatividade com o objetivo de gerar inovação.

Mozota (2003) acredita que a gestão do design é incorporada nas organizações através destes três níveis:

- A nível estratégico, cujo papel do gestor de design passa por transformar e unificar a visão da organização. É aqui definida a identidade corporativa onde o design expressa visões, valores e crenças da organização.
- A nível tático, onde é a gestão do design relaciona objetivos organizacionais com objetivos departamentais. O design é aqui utilizado taticamente para auxiliar a atingir essas mesmas metas e objetivos.
- A nível operacional, onde a gestão do design parte para implementação de projetos e desenvolvimento da marca. O design manifesta-se assim através de produtos físicos e tangíveis.

A integração da gestão do design na estrutura de uma organização confere-lhe uma constante inovação permitindo assim maior sucesso pela sua criação de valor.

3.5.2 PANORAMA DA GESTÃO DO DESIGN NA ÁREA TÊXTIL A NÍVEL NACIONAL

“Qualidade, *design*, inovação e tecnologia são adjetivos que facilmente associamos à indústria têxtil e de vestuário nacional, uma indústria que resistiu e combateu as adversidades que a atingiram há alguns anos atrás, apostando na investigação e desenvolvimento e no seu crescente reconhecimento internacional.” (Henriques, 2018, p.4).

O presidente da associação têxtil e vestuário portuguesa, Paulo Teixeira de melo, numa entrevista para a revista Portugalglobal, afirma que reconhecimento internacional do produto têxtil português tem vindo a aumentar. A indústria têxtil e de vestuário portuguesa tem marcado pela aposta na inovação, no design, na criação de novos materiais de alta qualidade.

Intrínseco a isto, está toda a gestão feita pelos designers, que de acordo com Araújo (2018) a indústria têxtil portuguesa tem vindo a desenvolver processos de fabrico, a acompanhar e avaliar as diferentes fases de produção, a utilizar matérias-primas de elevada qualidade regendo-se por rigorosos princípios de sustentabilidade social e ambiental. É uma indústria extremamente criativa e inovadora.

Portugal produz com qualidade, fiabilidade e rapidez a preços competitivos conquistando assim uma presença cada vez mais forte a no panorama nacional e internacional (Araújo, 2018).

A indústria têxtil tem se reinventado através da aposta em tecnologia de ponta, do design, da inovação, em novos canais de distribuição, diversificação de mercados, melhoria de serviços e desenvolvimento de

novos produtos. Inerente a tudo isto está a gestão do design que assegura todas as fases da cadeia de desenvolvimento e produção. O presidente da associação têxtil e vestuário portuguesa assegura ainda que este esforço de investimento e desenvolvimento por parte das organizações portuguesas têm se revelado fator fulcral no reconhecimento nacional e internacional da indústria têxtil (Araújo, 2018).

A atual exigência da indústria têxtil nacional e internacional exige aos designers uma adaptação rápida ao mercado. É determinante o desenvolvimento de competências do designer em virtude de uma gestão organizada, estruturada, comunicativa, competitiva e responsiva. As empresas devem por isso aprimorar sistemas de gestão atendendo necessidades do público.

3.6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE CAUSA RAIZ

Tendo em consideração a importância de estabelecer uma relação entre a gestão do design e o empreendedorismo, o presente estudo apresenta um conjunto de ferramentas e planos e os seus principais contributos no processo projetual.

As ferramentas da análise de causa raiz provém do conceito gestão de qualidade que, tal como o nome sugere, avaliam o desempenho e garantem qualidade. A análise da causa raiz consiste no processo de levantamento de problemas e identificação das causas, apresentar soluções e implantá-las, analisar resultados (Doyle, 2018).

Quando o desempenho de determinado departamento não corresponde ao expectável é necessário identificar a causa exata, é aqui que atuam as ferramentas de análise de causa raiz para resolver o problema. Este processo não é utilizado apenas para resolver problemas, como também entender como contornar problemas subjacentes e evitar problemas futuros repetidos ou não (Doyle, 2018).

Por serem ferramentas de representação visual permitem às equipas uma melhor organização de raciocínio em discussões de um problema.

Apresenta-se de seguida os diagramas utilizados para fazer a análise causa raiz.

3.6.1 DIAGRAMA PARETO

O diagrama de pareto consiste num gráfico de barras verticais e é considerado uma ferramenta de gestão de qualidade. O conceito da análise de pareto afirma que 80% dos problemas provém de 20% das causas, ou seja, uma organização que consiga perceber os 20% de esforço que representará 80% de melhoria

será beneficiada. Para que não haja desperdício de esforços e perda de tempo será necessário que o objetivo seja claro, como por exemplo principais prejuízos na produção (Miranda, 2018).

Primordialmente é feita uma pesquisa de levantamento de dados do que se pretende analisar, neste exemplo o tipo de prejuízo, num determinado período de tempo que não deve ser curto demais para que não sejam obtidos dados incompletos. Seguidamente, é criada uma folha de cálculos em excel com a classificação do tipo de prejuízo na produção de maior para menor quantidade. Posteriormente à definição do tipo de prejuízo o excel calcula a percentagem acumulada e gera um gráfico de barra e linha dispostos em dois eixos verticais (um eixo à esquerda que revela a percentagem de falhas e o eixo à direita que revela a percentagem acumulada) como na imagem que se segue (Miranda, 2018).

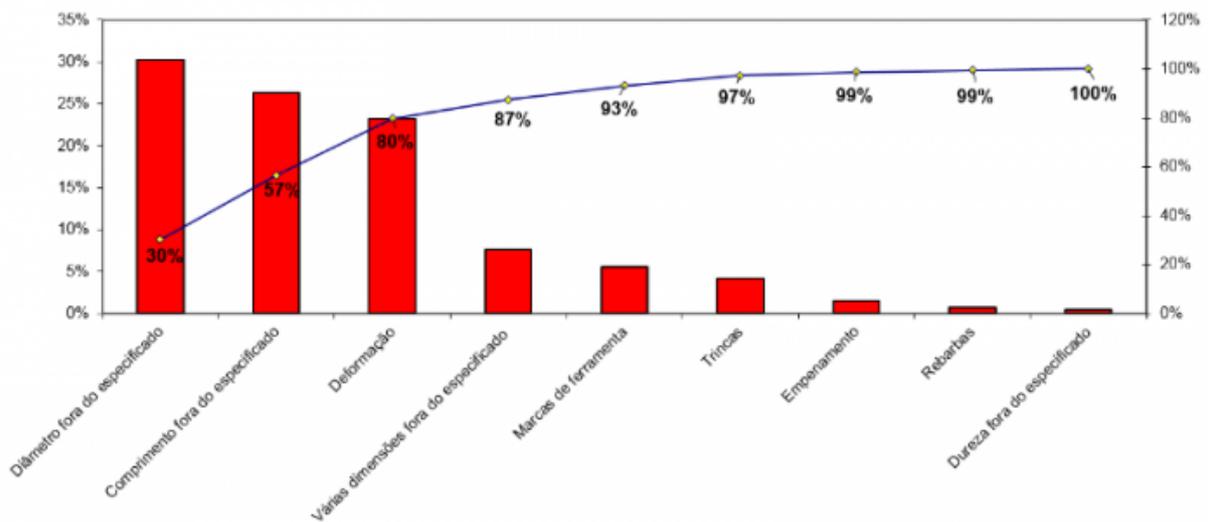


FIGURA 1 DIAGRAMA DE PARETO

Fonte: Miranda, 2018

O gráfico revela a percentagens acumuladas através da chamada “curva de pareto”.

É aqui, nos 80% dos principais problemas (“diâmetro fora do especificado”, o “comprimento fora do especificado” e a “deformação”) que a equipa deve estar focada para a resolução dos problemas identificados (Miranda, 2018).

Resumidamente, é necessário identificar os problemas e ordenar as frequências das ocorrências da maior para a menor permitindo assim a priorização dos problemas.

3.6.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Tal como o diagrama de pareto, também este é considerado uma ferramenta de qualidade e análise de causa e problemas de gestão. Este diagrama também é conhecido pelo nome de diagrama causa efeito (por ter o objetivo de indicar a relação entre o efeito e causas da sua ocorrência) e pelo nome diagrama espinha de peixe (devido à sua estrutura visual). Tem como principal objetivo identificar possíveis causas para determinado acontecimento (Maas, 2019).

Este diagrama é constituído por seis categorias (6 M's) elaboradas através de um brainstorming, que visam auxiliar a análise do problema. Categorias essas que passam pelo material (o problema pode estar no material utilizado se este estiver fora das especificações necessárias à sua utilização), meio ambiente (problemas pode ser interno ou externo à empresa, fatores climáticos ou fatores políticos), máquina (o problema pode estar na maquinaria empregue), mão de obra (o problema pode estar no comportamento do trabalhador na execução do processo), método (o problema pode estar na forma de execução do trabalho, processos incorretos utilizados) e medidas (o problema pode estar nas métricas utilizadas para controlar o trabalho) (Rodrigues, 2018).

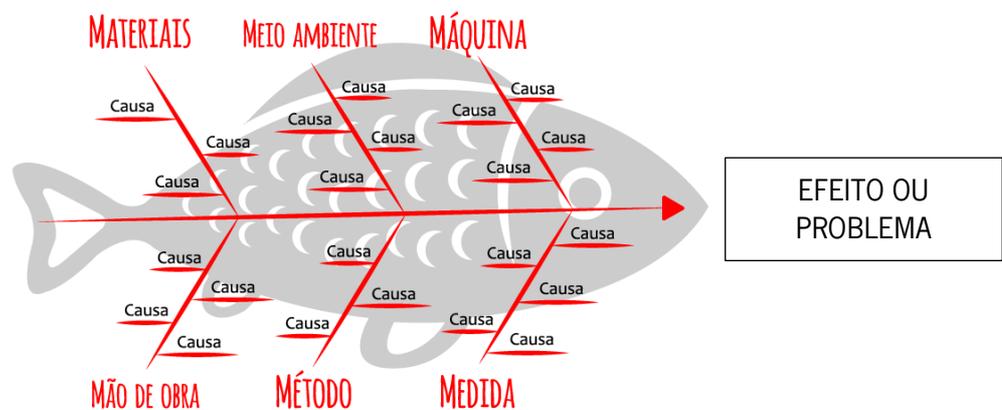


FIGURA 2 DIAGRAMA DE PEIXE

Fonte: Rodrigues, 2018

Esta ferramenta permite uma melhor visibilidade do processo, pois os problemas e respetivas causas estão visualmente perceptíveis e por isso são rapidamente identificados. Auxilia no aperfeiçoamento dos processos e é aplicável a qualquer problema (Pinto, 2018).

3.6.3 Os 5 PORQUÊS

Fazendo parte das ferramentas de análise de causa raiz, também esta é de simples implementação utilizada na resolução de problemas por meio de identificação e exploração das principais causas dos mesmos.

Esta análise inicia na identificação do problema, seguindo com os cinco porquês, “Porque aconteceu?” com o objetivo de identificação das causas, para cada causa identificada questionar novamente “Porque aconteceu?”, e repetir este processo cinco vezes para inspecionar o problema a fundo e identificar a causa real do mesmo, ou seja, este método baseia-se no questionário consecutivo (cinco vezes) de determinado problema surgir (Pereira, 2017).

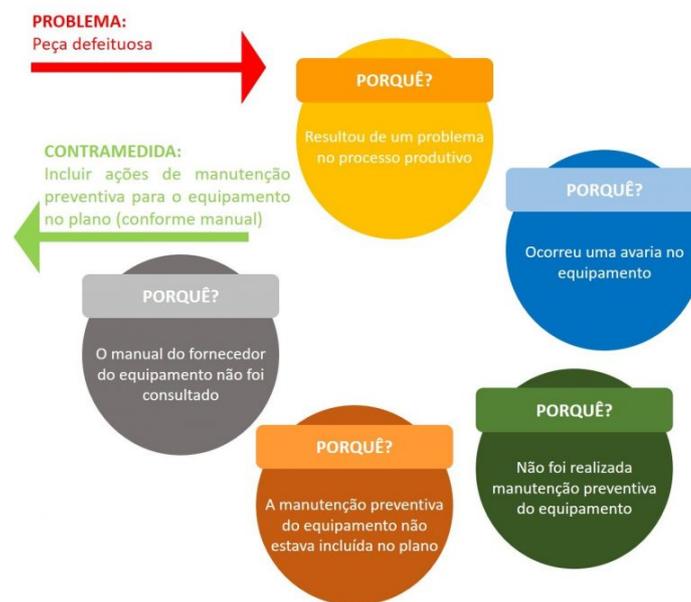


FIGURA 3 OS 5 PORQUÊS

Fonte: Pereira, 2017

Esta metodologia é utilizada principalmente em problemas pouco complexos e de poucas variáveis (Doyle, 2018).

Todos os membros devem estar envolvidos no processo de discussão do método e após ser identificada a causa raiz será necessário adotar atitudes corretivas.

Normalmente, é eleito um dos membros para a aplicação e supervisão das correções e após um determinado período de tempo para que as medidas tomadas estão a gerar o efeito desejado (Anon., 2019).

3.6.4 DIAGRAMA DE ÁRVORE

Este diagrama procura a causa raiz através do desdobramento de um problema central de modo a identificar a causa básica (Cantidio, 2009). Ao ser desdobrado um problema a estrutura forma ramificações lembrando uma árvore que auxilia na resolução de cada tópico do problema. É uma ferramenta que permite visualizar graficamente a estrutura de um problema, oportunidade ou melhoria tanto na sua totalidade como cada especificidade. Este método pode ter uma disposição horizontal ou vertical como nos exemplos que se seguem (Santos & Santos, 2017).

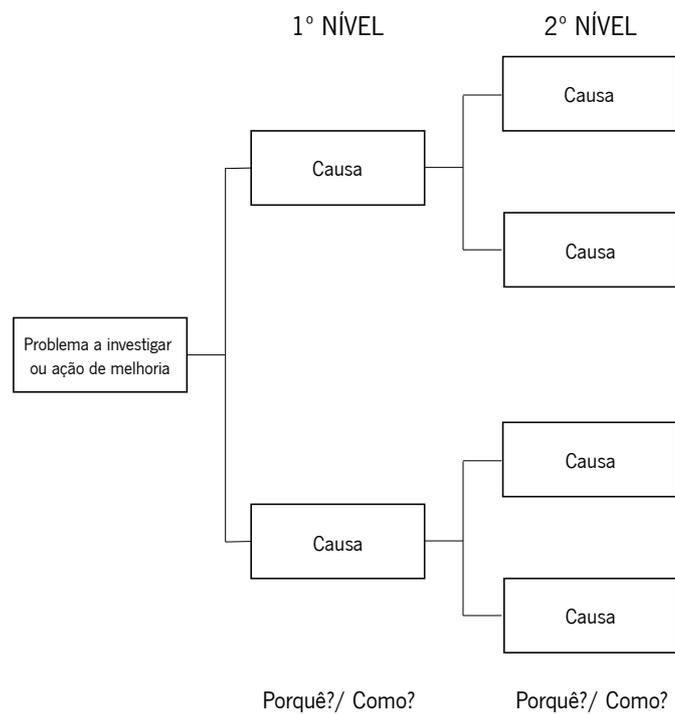


FIGURA 4 DIAGRAMA DE ÁRVORE HORIZONTAL

Fonte: Santos e Santos, 2017, adaptado pela autora

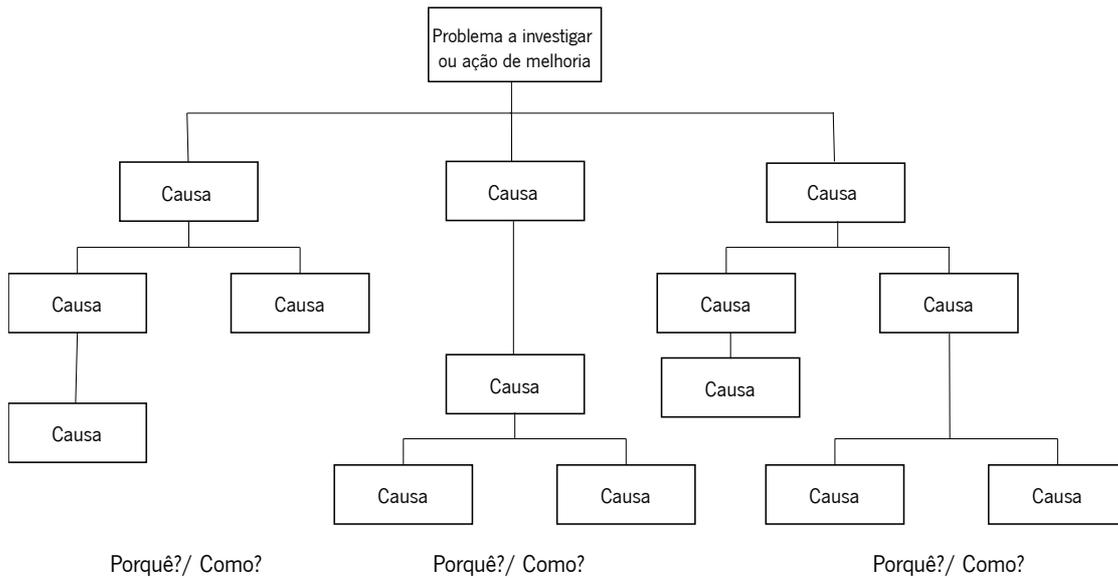


FIGURA 5 DIAGRAMA DE ÁRVORE VERTICAL

Fonte: Santos e Santos, 2017, adaptado pela autora

Após a identificação do problema são feitas questões como “porquê?” e “como?” de modo a gerar desdobramento e análise de causas por níveis. Para cada nível consolidado, gera-se uma nova série de questões para que sejam aprofundados ainda mais cada ideia anteriormente referida.

É possível ramificar a árvore até ao nível que for pretendido, porém o objetivo é atingir as causas essenciais e passíveis à mudança (Campos, et al., 2002).

3.6.5 MODELO KAIZEN

O modelo kaizen foi fundado na Suíça em 1985 por Masaaki Imai e tem origem no sistema de gestão do grupo Japonês Toyota, e significa em japonês: kai = mudar + zen = melhor, ou seja, melhoria continua (Silva, 2017).



FIGURA 6 CICLO KAIZEN

Fonte: Silva, 2018

Para Silva (2017), este modelo tem como objetivo uma melhoria contínua de forma sustentada das organizações através do “aumento de produtividade, rentabilização e motivação de recursos, eliminação de desperdícios, redução de tempos de produção ou otimização de equipamentos”.

Este modelo inicia com a seleção coletiva do tema kaizen (problema), fazendo o levantamento das limitações encontradas no local trabalho por parte não apenas dos clientes como também dos funcionários.

Na reunião, são abordados assuntos como as reclamações dos clientes e/ou funcionários, falhas recorrentes, método de trabalho dificultoso, equipamento e/ou material que dificulta a fluidez do trabalho. De entre os temas abordados em reunião, o principal critério de seleção é sempre a viabilidade, e para a sua avaliação é fundamental apurar os seguintes assuntos: a magnitude do impacto após a resolução do problema; a urgência do tema; a possibilidade de realização (quais os meios disponíveis para o efeito, a nível de custo, recursos humanos, informação disponível, tempo, etc.); e por fim, a cobrança aos utilizadores do serviço/produto (Silva, 2017).

A segunda fase do modelo consiste na análise da situação do tema selecionado anteriormente e atribuição de objetivos. Aqui, o “Diagrama de Pareto” é útil para a classificação de objetivos de solução de problemas uma vez que este diagrama é uma ferramenta que visa “focalizar os esforços de melhoria.” (Santos & Santos, 2017).

É nesta fase que é esclarecida a situação atual através de números para que esta se torne mais tangível. É aqui que se determina o quanto pode ser minimizado ou até mesmo eliminado o problema. É considerado aceitável uma redução de 30% a 50% da situação atual.

A terceira etapa passa por descobrir e atacar as causas raiz dos problemas (tema kaizen) para que este seja reduzido ou anulado. Aqui, a utilização de uma ferramenta de controle de qualidade como o “Diagrama Ishikawa” (utilizado para auxiliar a resolução de problemas detetando os fatores que estão a contribuir para um resultado em específico, uma vez que decompõe os todos os fatores contribuintes de maneira hierárquica.) é utilizada para classificar causas e esclarecer a relação causa-efeito do tema kaizen escolhido (Rodrigues, 2018).

Na quarta etapa são identificadas contramedidas para resolver o tema do kaizen e eliminar ou pelo menos reduzir as causas raiz. Aqui são empregues duas ferramentas de controle de qualidade, o primeiro é o “Diagrama de Árvore” que revela quais as possíveis causas e o segundo é o “Diagrama Matriz”, que determina a função das medidas designadas. Nesta fase é avaliada a viabilidade atendendo à importância do tema, à sua emergência, dificuldade, tempo e recursos disponíveis.

A quinta etapa visa a implementação das contramedidas identificadas consideradas viáveis pela equipa de melhoria. Para o efeito, é aplicado o sistema “5W1H” que apresenta seis questões (Porque é que se faz, quem é que faz, quando é que irá terminar, onde deverá ser feito, o que é que deverá ser feito e como é que irá ser feito.) (Santos & Santos, 2017).

Após a aplicação das contramedidas, será avaliada a sua eficácia na sexta etapa do processo. Para o efeito, será utilizado o “Diagrama de Pareto”, bem como realizada uma coleta de informação para comparar dados iniciais com os atuais para perceber os efeitos do modelo kaizen (Santos & Santos, 2017)

Na etapa sete, é necessário a padronização de medições reais para que o problema não seja recorrente e por isso é preciso avaliar a sustentabilidade da situação melhorada. Por fim, para que este processo obtenha os resultados desejados é fundamental que “os agentes de melhoria pratiquem regularmente medidas padronizadas definidas” (Santos & Santos, 2017).

3.7 FERRAMENTAS DE CRIAÇÃO

3.7.1 DESIGN *THINKING*

O design *thinking* soluciona problemas complexos através da tentativa erro. Esta abordagem permite encontrar soluções inovadoras para os problemas e desafios que uma empresa poderá encontrar focadas nas necessidades reais do mercado (Ramos, 2019). É uma estratégia utilizada por muitas organizações para desenvolver novos produtos e/ou serviços e possibilita encontrar diferentes formas de solucionar os problemas. Existem diferentes métodos de abordagem para um só problema e é preciso testar qual o mais eficaz, é no testar que surgem os erros. É preciso perceber que os erros fazem parte de quem se arrisca a inovar e aprender com eles é parte do processo da inovação.

“Inovar custa tempo, dinheiro e requer uma mudança estrutural que vai muito além da aplicação de novos métodos e ferramentas nos processos internos. É uma questão cultural nas organizações, e começa com as pessoas. Equipes mais engajadas também são aquelas com mais autonomia para tomar decisões estratégicas.”
(Cheng, 2019)

Quanto mais diversa é uma equipa (diferentes culturas, formações, idades, profissões, diferentes departamentos) maior é o potencial criativo, pois uma vez que todos somos seres únicos, com diferentes perspetivas, diferentes ideias, diferentes formas de pensar, geram-se colisões criativas de pensamento divergente. Entre os pilares que sustentam o design *thinking* estão a interação com outros grupos de trabalho, solucionar criativamente problemas com diferentes grupos de formação.

Sendo o processo de design complexo, requer trabalho de grupo e não apenas individual, e nunca é um processo linear, requer que todos os elementos visualizem conceitos e discutam ideias em conjunto.

As vantagens deste método passam pela resolução de problemas através do estímulo da criatividade e ideias distintas com o propósito de alcançar um resultado comum. Para além disso, promove empatia entre funcionários através do trabalho colaborativo onde cada elemento compreende assim o ponto de vista do colega (Anon., 2017).

FCEM (2019) defende, que uma das formas de garantir o progresso da indústria portuguesa é através do panejamento eficiente que o design *thinking* promove.

“É preciso definir quem consumirá o produto, quem poderá ser concorrente e quais serão as estratégias de distribuição e comunicação. Assim, toda a produção é realizada partindo das características do mercado em que ela estará inserida, aumentando o reconhecimento e a visibilidade” (FCEM, 2019)

O Design *thinking* é implantado numa empresa iniciando com a identificação de um ou mais problemas e a sua origem. Para isso é necessário conhecer o dia-a-dia dos funcionários na empresa, conhecer os processos, produtos e serviços realizados. Depois de avaliada a instituição a nível interno procede-se a avaliação do desempenho dos fornecedores e cliente com base nas informações coletadas pelos funcionários. Estas informações são obtidas por meio de pesquisas com consumidores, análise de tendências de mercado (que atualmente já pode ser realizada através do BI- ³*Business intelligence*, cuja ferramenta compreende dados disponíveis no sistema e transforma-os numa leitura de cenário, os dados são referentes aos concorrentes e clientes, revelam e antecipam o comportamento do consumidor) e observação de empresas concorrentes (Anon., s.d.).

Após a análise do ambiente interno e externo e após identificado o problema são apontadas em papel sugestões de possíveis soluções por elementos de todas as equipas de trabalho. A validação das ideias coletadas é feita depois de discutidas questões importantes como por exemplo, se a solução proposta cabe no orçamento. Posteriormente pode ser feito um protótipo da ideia e o processo é acompanhado até à sua aprovação. Se o resultado dos testes for positivo e revelar melhorias nos processos dentro da empresa o gestor de design analisa os benefícios da sua implementação para os colaboradores e estima o tempo de adaptação necessário da solução encontrada.

Em suma, o design *thinking* dá a possibilidade do gestor de design juntamente com os colaboradores desenvolverem criativamente soluções para a empresa (Anon., 2017).

3.7.2 MAPAS MENTAIS

Este método auxilia o planeamento de projetos, a criação e apresentação de novas ideias e memorização das mesmas. (Broega & Mazzotti, 2012)

³ *Business intelligence*- Processo de coleta e gestão de dados de uma empresa.

Os mapas mentais revelam-se uma ferramenta útil quando aplicados tanto na gestão de projetos como também na construção detalhada da estrutura analítica de um produto. Sendo que estes agregam valor na definição e gestão do propósito de um projeto permitindo uma visão metodizada e clara do projeto com a possibilidade de efetuar ajustes no decorrer da sua execução se assim for necessário, proporcionando um maior envolvimento por parte de toda a equipa. Esta ferramenta reúne assim todas as características elementares para o gestor de projetos (Campos, 2012).

Campos (2012) explica que o "O princípio fundamental do Mapa Mental é que as ideias, não nascem no cérebro humano de maneira organizada, mas sim de forma desorganizada e caótica, como imagens desconexas e aleatórias, que vão se clareando conforme o cérebro trabalha seus relacionamentos com as experiências já vividas." (Campos, 2012).

"O mapa mental relaciona o pensamento lógico-linguístico com o pensamento intuitivo-imaginativo... a interação entre pensamento verbal e visual conduz sem dúvida a uma melhor utilização dos diversos procedimentos mentais, sobretudo para a produção de associações inusuais. Desta forma, além de incentivar a flexibilidade de pensamento, o mapa mental reforça paralelamente os procedimentos analíticos, associativo-combinatórios e sintéticos" (Tschimmel, 2011, p.62)

É constituído por um tema central cujo objetivo é gerar associações entre ideias e assuntos distintos para posteriormente conectá-los. Para tal, são utilizadas palavras, desenhos, símbolos e diversas cores, de forma a tornar clara expressiva a sua visualização e compreensão.

"Para o *designer*, fazer uso de esboços e desenhos simples na construção dos mapas mentais é de extrema importância e utilidade, já que, além de servirem para comunicar uma forma ou função, os resultados obtidos com a utilização de desenhos são muito diferentes em relação a quando se tenta expressar a mesma ideia com palavras ou números." (Broega & Mazzotti, 2012, p.112)



FIGURA 7 EXEMPLO DE MAPAS MENTAIS

Fonte: Martins, 2008

3.8 FERRAMENTAS DE GESTÃO

3.8.1 CRM

CRM vem do inglês *Customer Relationship Management* traduzido significa gestão de relacionamento com o cliente. Esta ferramenta é um software que reúne todas as informações dos seus clientes atuais e futuros clientes.

Existem quatro aplicações do CRM:

- A nível operacional, é através daqui que se encontram inconformidades nos processos, melhorias a adotar relativamente a à funcionalidade do serviço ou produto proposto e sugestões a ter em conta para futuros serviços ou produtos.
- A nível analítico, onde se traçam perfis dos clientes bem como identificação de respetivas necessidades de forma segmentada, através de relatórios e a análises de dados recolhidos. Desta forma, é possibilitado que se ofereça exatamente o que o cliente procura, preço, canal de venda, momento de compra e forma de pagamento.

- A nível colaborativo, onde dados de aplicação operacional e analítica são fornecidos a toda a equipa para que todos tenham acesso à informação e trabalhem de maneira colaborativa para um objetivo comum.
- A nível estratégico, é aqui na direção estratégica corporativa que se determina qual a melhor forma de utilizar as três aplicações (operacional, analítica e colaborativa) de forma integrada e objetiva (Paulillo, s.d.).

Para Gabriel (2018), existem sete benefícios ao usar o CRM.

- A aplicação da ferramenta CRM permite uma visão ampla do negócio através da centralização de informações disponíveis para toda a equipa a qualquer hora e em qualquer dispositivo. Permitindo assim uma maior agilidade por parte dos colaboradores de diferentes setores da empresa. Gabriel (2018) afirma que o gestor terá assim a hipótese de “alinhar com facilidade as suas ações com esforços de outras áreas”.
- A produtividade sustentável é extremamente benéfica quando mantida ao longo do tempo e é obtida através melhoria na comunicação, da criação de processos eficientes e centralização de informação dos clientes que o CRM viabiliza.
- O controlo dos ⁴*follow-ups* de venda é fundamental pois acompanhar os clientes no processo de compra pós compra aumenta a possibilidade de sucesso. O CRM mostra-se um excelente auxiliar nesta etapa uma vez que disponibiliza recursos necessários para se fazer o acompanhamento dos ⁵*leads*.
- A inteligência no planeamento estratégico é o que define que até onde a empresa chegará conforme os recursos disponíveis. O CRM reúne todas as informações acerca dos recursos disponíveis tais como o histórico de interação com o cliente, histórico de compras do cliente, desempenho dos setores individualmente, entre outros dados, o que permite completa transparência e boa comunicação entre os colaboradores.
- Acompanhar o desempenho em tempo real é necessário para que as fraquezas que vão surgindo ao longo do processo sejam tratadas. O CRM oferece uma visão realista, precisa e em tempo real do desempenho da equipa.

⁴ *Follow-ups*- Acompanhamento pós-venda.

⁵ *Leads*- Potencial cliente.

- Aumento das vendas e do ticket médio (indicador de performance de vendas) que o CRM potencia através do bom relacionamento entre colaboradores e com os clientes.
- Fortalecimento da marca através da noção de percepção que os clientes, parceiros e concorrentes têm da marca. Uma vez que o CRM ajuda a converter clientes e acompanha-os posteriormente à venda do produto ou serviço, permite à empresa que esta consiga oferecer bons produtos ou serviços pois o acompanhamento do cliente permite que eventuais falhas sejam solucionadas com maior brevidade. O conhecimento e acompanhamento do cliente, a eficácia e prontidão das equipas fortalecem a marca (Gabriel, 2018).

Conclui-se assim que o CRM é uma ferramenta que aumenta a produtividade, auxilia o planeamento estratégico e otimiza a estratégia de vendas.

3.8.2 5W2H

A ferramenta 5W2H corresponde às iniciais, em inglês, de sete questões que têm como objetivo eliminar dúvidas que vão surgindo ao longo de um processo (IMBS, 2018). Questões essas que são:

- *What?* - o que é que será feito? Definição de objetivos e etapas;
- *Who?* - quem fará cada o quê? Definição de equipas e atribuição de responsabilidades;
- *When?* - quando será feita o quê? Definição de prazos, elaboração de cronograma;
- *Where?* - onde será feito o quê? Definição de local;
- *Why?* - porque será feito o quê? Justificação do que será feito e respetivos benefícios e resultados;
- *How?* - como será feito o quê? Definição dos processos a aplicar;
- *How much?* - quanto custará o quê? Estimativa do custo e quantidade (Lobato, 2016).

Depois de obter respostas a estas sete perguntas é definido um mapa de atividades com o intuito de acompanhar todas as fases do projeto auxiliando assim uma execução clara e eficiente a cada etapa. Este método consiste assim na excelente definição e atribuição de tarefas para todos os intervenientes do projeto, uma vez que lhes é fornecida toda a informação relativa ao mesmo. Como resultado será poupado tempo e recursos em cada processo (IMBS, 2018).

3.8.3 CICLO PDCA

A sigla PDCA (*plan, do, check, action*) traduz-se por planejar, executar, analisar e agir. Este método garante que a empresa organize e controle os seus processos minimizando assim falhas e erros e para o efeito é imprescindível ser aplicado de forma constante visando sempre melhorias. Com esta ferramenta é esperado que a satisfação do cliente aumente, que custos sejam reduzidos e em consequência os lucros sejam aumentados (Freitas, 2017).

Numa primeira fase, que passa pelo planeamento, são definidos objetivos esperados em cada etapa do processo até ao produto final expectável pelo cliente. O planeamento deve sobretudo identificar problemas, estabelecer metas e objetivos e planejar a ação sempre como base em dados reais. Para isso, subdivide-se em duas etapas. A primeira etapa passa por perceber em que ponto se encontra a empresa fazendo o diagnóstico do seu panorama atual de modo a identificar as suas forças e fraquezas para que se estabeleçam objetivos (Junior, 2017) .

Na fase de execução do plano, cada processo é realizado rigorosamente de acordo com o definido na fase de planeamento, passando o que está no papel para ações concretas. Todos os colaboradores têm acesso livre ao planeamento para que percebam quais os objetivos gerais. Na fase de análise e verificação, de forma a que a execução ocorra como o planeado, é necessário um acompanhamento contínuo de cada processo e de cada equipa através de relatórios e reuniões mensais. Aqui são coletados dados para que na fase de análise sejam considerados de modo a verificar se cada processo cumpre o estipulado no planeamento e detetar eventuais falhas do processo (Junior, 2017).

Posteriormente, na fase de agir, são observadas as falhas detetadas e se os objetivos foram atingidos, caso contrário, procura-se aprimorar o processo reiniciando etapas de forma cíclica. Agir de forma retificadora é o que transforma as ações em resultados ambicionados.

Assim sendo pode-se afirmar que este é um processo de melhoria contínua e cíclica cujo propósito é melhorar em cada processo (Junior, 2017).



FIGURA 8 CICLO PDCA

Fonte: Granjeiro,2017

3.9 FERRAMENTAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

3.9.1 KPIs

KPIs (*key performance indicators*) traduzem-se por indicadores chave de desempenho e a sua função é medir o desempenho da empresa e dos seus setores (Doyle, 2018). Estes indicadores são importantes para orientar as operações e servir de referência para que a organização meça resultados e se necessário fazer alterações nos seus processos para que se ajustem às suas necessidades.

Doyle (2018) entende que existem seis dicas de gestão de KPIs para que um negócio avance:

1. Alinhamento com o planeamento estratégico. De forma a orientar cada ação de cada setor e definir de que forma é que a cadeia de processos agregará valor, a empresa estrutura um plano estratégico definindo objetivos claros para traduzi-los em metas.
2. Determinar metas a atingir. É importante que as metas tenham um tempo definido para as alcançar, que sejam realistas, mensuráveis, específicas e sobretudo relevantes para o negócio.
3. Definição dos KPIs. Para saber se as metas estão a ser atingidas conforme o estipulado são utilizados os indicadores de desempenho de processos para medir o seu desempenho.

Cada meta é referente a determinado processo e os KPIs devem ser capazes de medir a sua performance seguindo as seguintes regras:

- Devem ser definidos por regras claras e padronizadas;
 - Não podem ser complexos e de difícil medição;
 - Devem ser de grande relevância para o negócio focando nas funções que mais agregam valor a nível de produtividade;
 - Identificar o departamento responsável por determinado desempenho de KPI;
 - Não exceder o número de KPIs, há quem defenda que devem ser no máximo cinco para cada processo;
 - Devem auxiliar na previsão de resultados mediante o que já foi feito até então;
 - Não usar KPIs financeiros uma vez que não avaliam o desempenho do processo;
 - Um bom KPI tem a capacidade de gerar uma reação em cadeia por toda a organização de maneira positiva quando atingido e o mesmo acontece de maneira negativa quando não é atingido.
4. Acompanhamento da performance. Para além de definir KPIs é fundamental medi-los de forma contínua para que se possa detetar eventuais falhas ou desvios e estes sejam contornados e corrigidos de forma a que o seu desempenho corresponda ao esperado.
 5. Correção de desvios. É fundamental descobrir a causa de determinado indicador de performance estar abaixo do esperado. A boa gestão de KPIs requer correção de uma performance que não esteja a corresponder à expectável. A correção de desvios visa a solução de problemas partindo da sua raiz, muitas vezes utilizando o diagrama de Ishikawa.
 6. Melhoria contínua. Uma vez atingidos os objetivos KPIs é sempre possível otimizar os processos e resultados (Doyle, 2018).

Como exemplo de KPIs relacionados com a gestão de um processo são a quantidade de produzida, tempo despendido na sua produção, custo de produção, quantidade de produtos disponíveis, tempo estimado de entrega.

Existe uma ferramenta eficiente de fazer a gestão de KPIs numa empresa, essa ferramenta é chamada de metodologia OKR (*objectives and key results*). Este modelo de gestão tem como propósito simplificar, agilizar e elevar a produtividade uma vez que todos os colaboradores devem entender as suas metas e saber como alcançá-las tanto a nível individual como coletivo. “De forma simplificada, os OKRs são um

conjunto de objetivos inter-relacionados que contribuem para a estratégia (objetivos macro) da organização.” (Doyle, 2018).

A estrutura desta metodologia deve iniciar com a definição dos objetivos qualitativos e quantitativos que se pretende alcançar. Terá como propósito facilitar a comunicação e desafiar a equipa, sem nunca prescindir de um prazo de conclusão e um responsável.

“Os Resultados Chave são um conjunto de métricas que medem o andamento de alcance dos Objetivos.” (Doyle, 2018) Estes devem ser quantitativos mensuráveis, e não devem ser considerados tarefas porque o foco desta metodologia são os resultados. Ou seja, se uma tarefa for bem executada, mas não gerar resultados não é considerado um sucesso.

Geralmente as metas são estabelecidas para um período de três meses requerendo assim uma rápida adaptação às mudanças. Ainda assim este período fica ao critério de cada organização, se for necessário um período maior do que três meses Doyle (2018) recomenda que se dividam em objetivos menores a serem acompanhados a cada trimestre como o exemplo abaixo:

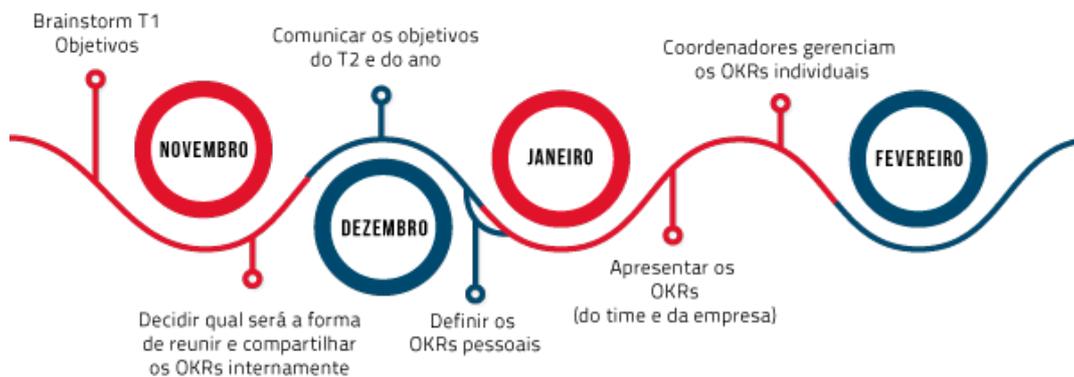


FIGURA 9 EXEMPLO DE UM CICLO DE COMPANHAMENTO

Fonte: Doyle, 2018

Os tipos de objetivos e resultados chave são:

- Objetivos operacionais que garantem o sucesso da organização pois estão relacionados com métricas fundamentais na organização como por exemplo lançamento de um novo produto e implantação de uma nova unidade ou processo.

- Objetivos ambiciosos cujas ideias almejadas pela organização que desafiam e consequentemente motivam os colaboradores a contribuir para o crescimento da empresa.

Seguem-se alguns exemplos de objetivos e correspondentes resultados chave:

TABELA 6- OBJETIVOS E CORRESPONDENTES RESULTADOS CHAVE

Fonte: Doyle, 2018 & Rocha. Adaptado pela autora.

OBJETIVOS	RESULTADOS CHAVE
Melhorar a satisfação do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atingir X respostas de pesquisa de satisfação • Apresentar um plano de ação de X melhorias até X data
Alcançar métricas recorde em todas as áreas do marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Obter X visitantes no site num período X • Obter X leads num período X
Definir e promover a cultura e os valores da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma investigação de modo a avaliar os conhecimentos por parte dos colaboradores acerca da empresa • Realizar X sessões de brainstorming para redefinir a cultura da empresa
Educar a base de clientes e parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar para X % dos parceiros certificados em ⁶<i>Inbound Marketing</i> • Ter X % dos parceiros com certificação em RD Station • Ter um máximo de X clientes com ⁷<i>health score</i> crítico
	<ul style="list-style-type: none"> • Ter X parecerias para ⁸<i>link building</i>

⁶ *Inbound Marketing*- Marketing de atração.

⁷ *Health score*- "Saúde" do cliente, avaliação da satisfação dos clientes.

⁸ *Link building*- Atrair links para determinado site.

Ter uma base sólida de leads	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar em X % o número de leads gerados por X tempo
Promover a cultura da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar reuniões e atividades de equipa fora da empresa • Submeter os novos colaboradores ao processo de integração

TABELA 6- OBJETIVOS E CORRESPONDENTES RESULTADOS CHAVE (CONTINUAÇÃO)

Existem três níveis de OKRs, organizacional, departamental e individual. Os OKRs organizacionais dizem respeito aos objetivos da empresa de um modo geral. Toda a estratégia da empresa bem como as suas prioridades devem constar nos OKRs da organização.

Já os OKRs departamentais são objetivos mais específicos direcionados para a atuação de cada equipa de trabalho. Por fim os OKRs individuais focam-se no desempenho de cada colaborador.

Em síntese, esta uma ferramenta de comunicação interna, é primordial que as expectativas da empresa e dos seus colaboradores sejam niveladas. Para isso os OKRs devem conter números e linguagem de fácil compreensão por todos de modo a que a comunicação seja eficaz. É recomendado que não se exceda cinco objetivos e cinco resultados chave e a metodologia dever ser de ciclos trimestrais (Doyle, 2018).

Os OKRs devem ser acordados entre o gestor e o colaborador, sendo que o próprio colaborador deve deter definir uma maior percentagem de objetivos pois é ele que vai trabalhar no respetivo OKR, a restante percentagem deve estar alinhada com os objetivos macro da empresa. As metas devem forçar as equipas a sair da zona de conforto para se obter resultados de sucesso com a preocupação de não desmotivar os colaboradores (Doyle, 2018).

Para pontuar os OKRs Doyle (2018) sugere que cada resultado chave seja avaliado de 0 a 100, se o resultado for acima de 50 é considerado positivo como se segue no exemplo.

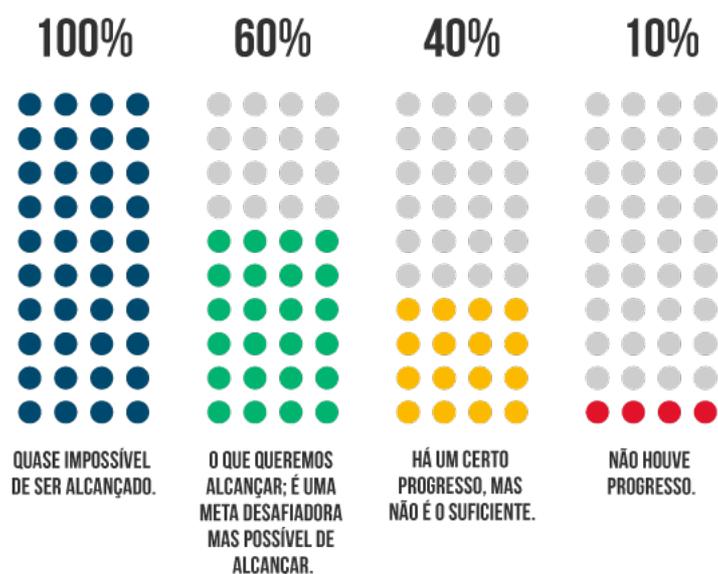


FIGURA 10 EXEMPLO DE TABELA PARA MEDIR OS OKR'S

Fonte: Doyle, 2018

Esta metodologia difere-se das demais pelo facto de permitir ser utilizada de diferentes formas adaptando-se à realidade e cultura de cada empresa.

3.9.2 DASHBOARD

A ferramenta *dashboard* pode ser criada em excel através da inserção de uma base de dados, de um arquivo com informações necessárias e os indicadores que se pretende analisar. Consiste num painel visual e informativo em tempo real que confere maior interação por qualquer membro da equipa a qualquer momento. Reúne um conjunto de informações com indicadores e respetivas métricas disponíveis para o gestor e toda a equipa. O facto de ser um painel visual expõe o status do trabalho de maneira resumida, compreensível e direta de forma a ser clara para toda a equipa, do que apenas painel informativo. Existem várias formas de implementar a gestão à vista dentro de uma empresa, tal como ferramentas de preenchimento manual. Contudo, o facto da ferramenta *dashboard* ser mais moderna e tecnológica torna-a mais completa uma vez que possibilita uma constante atualização automática e os indicadores podem ser exibidos em forma de gráfico (Gomes, 2017).



FIGURA 11 EXEMPLO DE UM DASHBOARD

Fonte: Cavalcante, 2019

3.10 MODELOS DE NEGÓCIO

Trata-se de modelos de planejamento estratégico utilizados quer por empresas já criadas com o propósito de reestruturá-la, como por novos empreendedores. “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

3.10.1 MODELO INOVAÇÃO ABERTA

O modelo de inovação aberta surge como um novo paradigma na maneira de realizar a gestão da inovação. O autor deste novo modelo de negócio, Chesbrough, apresenta-o como um processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços fundamentado na colaboração com outras empresas dentro e fora do setor extrapolando assim as barreiras físicas da empresa. A vantagem desta metodologia é a incorporação de conhecimento externo em diferentes estágios do processo de desenvolvimento de um produto. Desenvolve-se um fluxo importante de conhecimento externo à organização que se

transforma em projetos de parceria externa e provoca incorporação de tecnologias externas, de novos métodos e novos processos, novas experiências, novas estratégias e um grande fluxo de ideias e conhecimento (Chesbrough, 2003).

As desvantagens deste modelo é que a empresa passa a depender de recursos das parcerias e perde parte do controlo do processo.

Denominado de paradigma da inovação aberta, surgiu como contradição da visão da inovação fechada, cujo esta rege-se pelos princípios de que uma empresa gere e controla todas as etapas de desenvolvimento de um processo de inovação permitindo à empresa controlar e garantir a sua qualidade e acima de tudo manter o sigilo até ao lançamento do produto. Contudo, com o modelo de inovação fechada, a empresa precisaria de mais tempo até chegar a uma solução pois precisaria de conceber por conta própria cada etapa do desenvolvimento do produto e correr o risco do produto ser um *flop* por não atender às necessidades do mercado (Chesbrough, 2003).

Sendo manual de Oslo uma metodologia internacionalmente reconhecida por coletar e usar estatísticas de inovação, é uma ferramenta que integra diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, define e padroniza conceitos básicos, metodologias e conceção de indicadores de pesquisa de I&D e estatísticas.

Resultante da necessidade de existir uma fonte confiável de estatísticas comparativas de inovação dos países da OCDE, os objetivos do manual passam por entender fatores internos e externos da inovação dos negócios, apoiar a inovação fora do setor dos negócios, entender a importância da inovação numa empresa e melhorar o uso de dados da inovação para estatísticas e análises.

A inovação nas empresas pode ocorrer em colaboração com outras organizações, pode ser desenvolvida dentro da própria empresa ou então pode ser adotada.

Uma empresa inova ao mudar os seus ativos tecnológicos, as suas capacidades e o desempenho de produção.

O conteúdo do manual aborda a interação entre os diferentes tipos de inovação bem como a implementação dos mesmo nas empresas e ainda objetivos e obstáculos da inovação. Num determinado período de tempo existem 3 tipos de atividades de inovação numa empresa, bem-sucedidas (inovação implementada ou há intenção de implementação), correntes (inovação que ainda não resultou na sua implementação, mas está em desenvolvimento), abortadas (inovação que não resulta na sua implementação).

Uma inovação pode ser interrompida quer por fatores económicos, onde os custos da inovação não poderão ser suportados quer pela carência de demanda quer pela carência de funcionários especializados em determinada área. Os fatores legais podem também ser um entrave quando as empresas não conseguem proteger determinada inovação da imitação.

Na coleta de dados sobre inovação existe a “abordagem pelo sujeito” referente ao comportamento e atividades inovadoras de uma empresa como um todo e “abordagem pelo objeto” referente ao comportamento inovador individual. No manual foi determinado que a “abordagem pelo sujeito” facilita uma padronização internacional.

O campo das políticas de promoção de um sistema nacional de inovação generalizada é apresentado em forma de mapa os quatro domínios relacionados com a inovação como “o campo das políticas de inovação”.

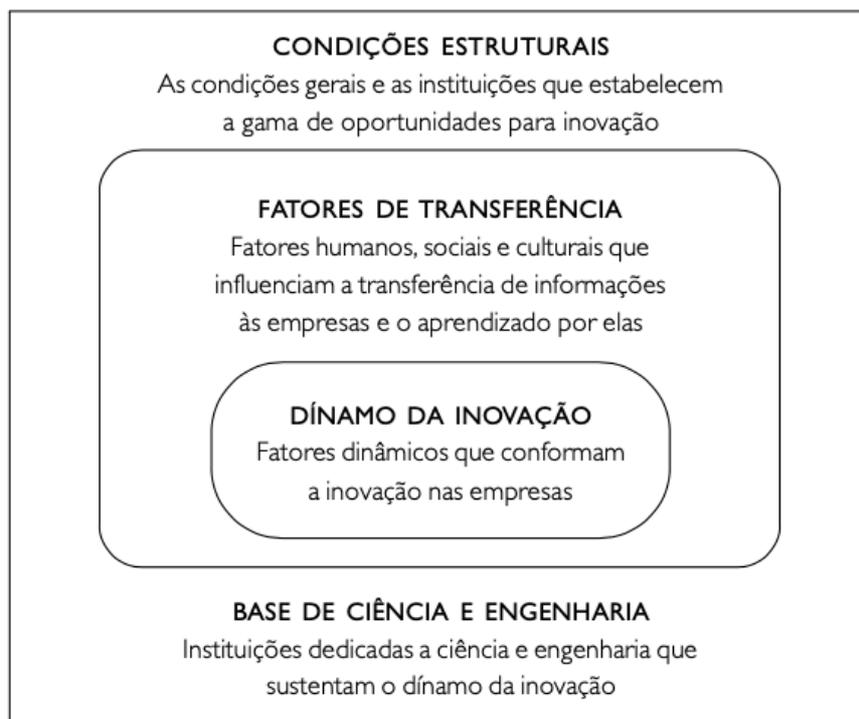


FIGURA 12 O CAMPO DAS POLÍTICAS DE INOVAÇÃO

Fonte: OCDE, 2005

No campo externo, as condições estruturais são referentes aos fatores económicos, financeiros, jurídicos e institucionais que ditam e/ou delimitam a gama de oportunidades de inovação.

A base de ciência e engenharia são o suporte da inovação comercial através do fornecimento de aptidões tecnológicas e de conhecimento científico.

Os fatores de transferência como os culturais, sociais e humanos influenciam diretamente na comunicação e por consequência dificultam o fluxo de informação.

Como domínio central, o dinamismo da inovação compreende fatores dinâmicos dentro da própria empresa ou de relação direta. É colocado no centro do mapa com o intuito de evidenciar a importância da empresa para uma economia inovadora.

Uma empresa tem a capacidade de inovar dependendo das oportunidades tecnológicas que tem ao seu alcance e sobretudo da capacidade de as reconhecer e explorar. “A capacidade de inovação consiste num conjunto de fatores que a empresa tem ou não tem, e nos modos de combiná-los de maneira eficiente.

A inovação tecnológica de um produto (bens ou serviços) pode ser um produto tecnologicamente novo cujas suas características tecnológicas são diferentes das utilizadas anteriormente, ou um produto tecnologicamente melhorado cujo produto já seja existente, porém com alguns ajustes ou pequenas melhorias no seu desempenho.

A inovação tecnológica de processo consiste na adoção de novos métodos de produção ou de métodos de produção aprimorados.

A inovação organizacional consiste na alteração de divisão de tarefas e distribuição de trabalho bem como alteração das responsabilidades e do poder de decisão.

A inovação através do marketing consiste na implementação de uma nova estratégia de marketing que consiste na alteração do posicionamento do produto, alteração da sua promoção, alteração dos preços e/ou alteração das embalagens.

Resumindo, a definição de inovação passa pela adoção ou criação de novos produtos, processos e métodos de marketing esperando-se de uma melhoria destes. Esta inovação só é implementada quando introduzida no mercado (OCDE, 2005).

3.10.2 MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

Para Ghermandi (2017), o modelo de negócios consiste num documento objetivo e detalhado que visa a compreensão de análises e reflexões do conceito da empresa avaliando a viabilidade de uma ideia.

Numa fase de brainstorming é necessário que haja uma organização clara e é aqui que os modelos de negócio fazem toda a diferença por serem uma ferramenta prática e útil.

O modelo de negócio Canvas é um diagrama que permite que um negócio seja completamente visualizado numa única página. Esta divide-se em nove componentes que abrangem os quatro pilares de um negócio que são os clientes, a oferta, a infraestrutura e viabilidade financeira. Este modelo é tão utilizado por novos empreendedores como por empresas que já funcionam e que pretendem inovar. (Silva, 2019)

Durante o seu preenchimento são feitas constantes mudanças e ajustes de forma simples uma vez que normalmente são utilizados post-its para alterar o diagrama, tornando-o uma ferramenta tão interativa:

“O uso de desenhos para representar ideias e situações possibilita uma análise tanto do que está sendo criado como do que será remodelado ou adaptado. Até quem não está diretamente envolvido no negócio consegue opinar, graças à facilidade de visualização do modelo.” (Silva, 2019).

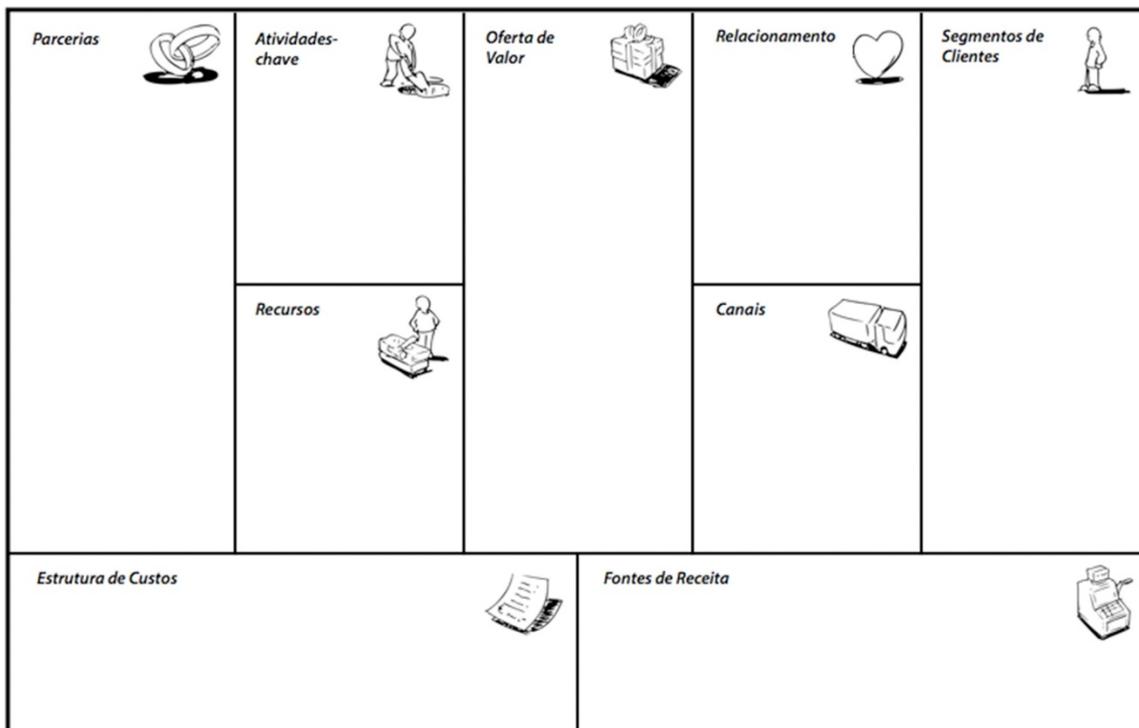


FIGURA 13 MODELO DE NEGÓCIO BUSINESS MODEL CANVAS

Fonte: Osterwalder & Pigneurs, 2011



FIGURA 14 MODELO DE NEGÓCIO LEAN CANVAS

Fonte: Maurya, 2012

O modelo original Business Model Canvas, criado por Alexander Osterwalder, foca-se no planeamento de um negócio sob o ponto de vista estratégico. Já o modelo Lean Canvas, criado por Ash Maurya concentra-se na relação cliente, problema, solução. Ao alterar o Business Model Canvas, Ash Maurya procurou trabalhar aspetos de maior risco na criação de novas empresas, transformando o modelo inicial numa ferramenta mais clara e intuitiva. As componentes alteradas foram:

- As parcerias pelo problema, uma vez que muitas empresas gastam demasiado tempo e dinheiro a criar produtos e serviços que não são de interesse do seu público-alvo. Em função disso, é muito mais vantajoso para a empresa determinar desde início qual o problema/dificuldade que o seu público enfrenta para que se proponha um produto ou serviço realmente útil, adequado e necessário. As parcerias foram excluídas pelo facto de que nem todos os negócios dependem de parcerias principalmente novos empreendedores desconhecidos (Maurya, 2012).
- As atividades chave por soluções, uma vez levantado o problema parte-se para a procura de uma solução tendo em conta a técnica: produto mínimos viável (MVP), cujo visa desenvolver um produto ou serviço com os recursos mínimos necessários investigando o interesse e a aprovação do público apenas pelo conceito. Só depois de verificados os dados recolhidos do *feedback* nesta primeira etapa é que se parte para a projeção do produto final (Pereira, 2019). As atividades

chave foram excluídas uma vez que é um componente que apenas serve para que pessoas externas à empresa percebam o negócio (Maurya, 2012).

- Os recursos por métricas chave, para que não haja desperdício de tempo e dinheiro, devem ser identificadas métricas que são a base do negócio e quais os números que realmente importam para a empresa. Maurya (2012) afirma que numa fase inicial as métricas principais devem focar-se nas métricas de valor e posteriormente mudar para métricas de principais mecanismos de crescimento (Maurya, 2012).
- O relacionamento por vantagens injustas ou por outras palavras vantagem competitiva, de modo a diferenciar-se da concorrência pela sua complexidade de copia ou compra. O relacionamento é diluído entre os canais, a solução e o segmento de clientes uma vez que determinada a solução para o problema de um determinado segmento de clientes mantendo uma relação com estes através de canais (Maurya, 2012).

3.10.3 METODOLOGIA PROJETUAL DE GUI BONSIPE

O designer Gui Bonsiepe criou a metodologia projetual apresentando técnicas e métodos para o desenvolvimento de produtos/serviços que visa a seguinte estrutura:

1. Problematização.

1.1. O quê? Situação, elemento ou processo a melhorar.

1.2. Porquê? Objetivos do projeto.

1.3. Como? Métodos e recursos a usar.

2. Análise.

Etapa onde se analisa as características do produto e processos existentes.

2.1. Lista de verificação: organização metódica da informação sobre as características do produto ou serviço de modo a detetar carências para serem eliminadas.

2.2. Análise do produto/uso: reconhecimento dos pontos negativos.

2.3. Análise diacrónica: reunião de informações do produto acerca da evolução e mutações sofridas no percurso.

2.4. Análise sincrónica: reconhecimento do meio em que o produto está inserido, bem como informação sobre o preço, materiais e processos de fabricação.

- 2.5. Análise estrutural: reconhecimento dos componentes estruturais do produto, como por exemplo, o processo de montagem.
- 2.6. Análise funcional: reconhecimento das características de uso do produto como por exemplo características ergonómicas.
- 2.7. Análise morfológica: reconhecimento a composição de um produto.
3. Definição do problema.
 - 3.1. Lista de requisitos: orientação do processo projetual em concordância com as metas.
 - 3.2. Estrutura do problema: estruturação de requisitos através da estrutura de árvore hierarquizada para facilitar o acesso ao problema.
 - 3.3. Hierarquização dos requisitos: estabelecimento de prioridades através de matrizes.
4. Anteprojeto/geração de alternativas

Esta etapa é bastante criativa e embora seja uma etapa de geração de ideias para possíveis soluções deve existir sempre um líder que estimule a geração de ideias e as conduza na direção pretendida.

 - 4.1. Brainstorming: geração de ideias em grupo para obter soluções para o problema.
 - 4.2. Método 635: consiste na participação de seis funcionários, sendo que cada funcionário anota três propostas breves e depois de cinco minutos troca-se esses formulários e passa para o próximo colega que por sua vez é encarregue de agregar outras três propostas. Termina quando o formulário passar por seis funcionários.
 - 4.3. Método de transformação: utilização de casos semelhantes para aumentar a variedade de soluções.
 - 4.4. Criação sistemática de variantes: identificação de princípios básicos e possíveis combinações.
5. Avaliação e decisão.

Nesta etapa todas as propostas devem ser avaliadas de modo a eleger a melhor.
6. Apresentação do projeto.

Como última etapa, Bonsiepe (1984) sugere que o projeto deve ser apresentado detalhadamente (Bonsiepe, et al., 1984).

Esta metodologia é orientada para o processo projetual apresentando métodos de desenvolvimento de produtos por intermédio de processos experimentais.

3.10.4 MODELO DE NEGÓCIO: LIBERDADE E CRIAÇÃO DE VALOR

Se por um lado há quem defenda que a criação de um novo negócio é impossível sem um plano de negócios bem estruturado, Guillebeau (2012) defende que tudo isso é dispensável até certo ponto.

Ter um plano de negócios bem estruturado e delineado é parte fulcral do sucesso de uma empresa, porém, num contexto mais superficial de criação de um negócio, iniciar um negócio sem qualquer tipo de plano de negócio é totalmente possível para uma microempresa (tipicamente constituída por menos de dez elementos).

Segundo Guillebeau (2012), as seguintes lições aqui apresentadas poderão reunir as condições necessárias para dar início uma startup.

A lição número um é a convergência de uma paixão, de tudo o que desperta o nosso interesse com o aquilo que desperta o interesse de outras pessoas e que por isso estão dispostas a gastar o seu dinheiro. É importante salientar que muitas vezes nem tudo o que para nos desperta interesse é comerciável pelo facto de não provocar aos outros esse mesmo interesse.

Simultaneamente a isto, como lição número dois, impera a correlação de competências. Isto é, perceber que somos aptos para mais que uma valência, e por isso, o empreendedorismo bem-sucedido não implica que sejamos bons numa só atividade específica, muito pelo contrário, tal como Guillebeau (2012) afirma, “Para sermos bem-sucedidos em qualquer projeto empresarial, sobretudo naqueles que despertam as nossas paixões, é bom analisarmos cuidadosamente todas as nossas capacidades que podem ser úteis a outros e, em particular, a sua combinação”.

Por fim, a lição número três é intitulada pelo autor de “a fórmula mágica”, que se fundamenta na junção das duas lições anteriores, ou seja, é a soma da paixão ou competência com a utilidade para os outros que resulta em sucesso. Porém não existe um método infalível, muitas vezes o erro e o fracasso faz de nós o melhor mestre.

O mesmo apresenta o seguinte plano de negócios de uma só página com o objetivo de enquadrar ideias de forma rápida e objetiva.

Responda a cada uma das perguntas seguintes com uma ou duas frases curtas.

PERSPETIVA GERAL:

O que pretende vender?

Quem comprará?

De que forma é que o seu projeto de negócio ajudará as pessoas?

PLIM-PLIM-PLIM!

Quanto cobrará?

De que forma será pago?

Tem outra forma de ganhar dinheiro com este projeto?

HUSTLING:

Como é que os clientes ficarão a saber da existência do seu negócio?

Como pensa encorajá-los a recomendar o seu produto/serviço?

SUCESSO:

O projeto será bem-sucedido quando alcançar os seguintes valores:

Número de clientes ou rendimento líquido anual (ou outro valor)

FIGURA 15 PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA PÁGINA

Fonte: Guillebeau, 2012

<p>OBSTÁCULOS/ DESAFIOS/PERGUNTAS DE DESENVOLVIMENTO:</p> <p>Preocupação ou pergunta específica n.º 1:</p> <hr/> <p>Solução proposta para a preocupação n.º 1:</p> <hr/> <p>Preocupação ou pergunta específica n.º 2:</p> <hr/> <p>Solução proposta para a preocupação n.º 2:</p> <hr/> <p>Preocupação ou pergunta específica n.º 3:</p> <hr/> <p>Solução proposta para a preocupação n.º 3:</p> <hr/> <p>PRAZO:</p> <p>Iniciarei este projeto impreterivelmente até:</p> <hr/>

FIGURA 15- PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA PÁGINA (CONTINUAÇÃO)

Contudo, ainda que este plano resulte como impulsionador de um negócio, não se apresenta como uma solução estruturada para a subsistência no mercado a longo prazo.

3.10.5 PLANO DE NEGÓCIOS

O principal fator de insucesso de empresas em fase inicial deve-se à má estruturação ou ausência de um plano de negócio. Para Dornelas (2007), um bom plano de negócio apresenta todos os cenários possíveis de um negócio de modo a compreender de que forma pode a empresa crescer, em que mercados será inserida, com que produtos irá trabalhar, quais os recursos necessários, entre outros fatores. Esta pesquisa deve ser precisa e realista para que haja um resultado válido com o propósito de diminuir riscos e incertezas ao iniciar um projeto.

O plano de negócios é um documento mais extenso do que o modelo de negócios que detalha vários fatores do negócio permitindo que uma pessoa fora da empresa, como por exemplo o investidor,

compreenda facilmente a sua leitura (Dornelas, 2007). Assim sendo, mesmo possuindo um bom e estruturado modelo de negócios, o plano de negócios não pode, de forma alguma, ser desvalorizado. Para além de permitir que pessoas externas à empresa entendam o negócio, também este é um meio de comunicação interno pois a informação que contém orientará gestores e colaboradores (Augusto, s.d.).

Ghermandi (2017) entende que tanto o modelo de negócio canvas como o plano de negócios devem ambos ser compreendidos e usados, porém em estágios diferentes. Numa primeira fase como ponto de partida deve ser utilizado o modelo de negócios canvas e testado, e a posteriori dos resultados deve ser aplicado o plano de negócios.



FIGURA 16 PLANO DE NEGÓCIOS

Fonte: Ghermandi, 2017

Um plano de negócios deve iniciar com um sumário executivo que compreende a síntese das informações mais relevantes do plano e informações básicas da empresa como por exemplo investimento inicial, localização da empresa, perfil dos empreendedores, etc.

A empresa deve ser descrita com o seu histórico de crescimento, faturação, estrutura organizacional, parcerias, entre outros tópicos.

O plano operacional define um local estratégico onde cada setor vai atuar aumentando assim a comunicação entre funcionários resultando no aumento produtividade da equipa bem como a redução

de carga de trabalho. Também é importante determinar a capacidade produtiva da empresa para que seja correspondente o número de clientes atendidos por setor (Team, 2016).

Considerada a etapa mais importante, é na análise de mercado que se identifica e se compreende o mercado que se pretende atuar através da análise do modelo 4 P's (produto, preço, praça e promoção).

- O produto define as características do que se pretende oferecer respondendo a uma serie de questões acerca do mesmo, tais como qual o nome do produto ou serviço, de que forma é que se diferencia de outros já existentes no mercado, como e quando será utilizado, quais as necessidades do publico alvo, como, quando e onde será utilizado. Para que se perceba quais as melhores estratégias a adotar é definido o ciclo de vida do produto ou serviço desde a sua introdução passando pelo crescimento atingindo a sua maturidade acabando com o seu declínio (Gabriel, 2018).
- Gabriel (2018) compreende que preço é referente ao valor que será cobrado pelo produto ou serviço oferecido, aqui são respondidas questões como qual o valor do produto ou serviço para o comprador, qual o valor que o cliente está disposto a pagar, qual o valor de produtos ou serviços concorrentes no mercado. O preço está sempre intimamente ligado à percepção da marca pelo publico.
- A praça trata o posicionamento da marca no mercado, de que forma é que o cliente chega até à marca. De modo a definir como e onde a empresa está acessível aos consumidores é necessário responder a questões como quais os canais de venda que o publico procura (pontos de venda físicos, venda direta, e-commerce, marketplace, telemarketing) e de que forma é que a empresa consegue ter acesso aos melhores canais de distribuição (Gabriel, 2018).
- A promoção passa por dar a conhecer ao publico a marca e o que esta tem para oferecer. Para tal é necessário responder a perguntas como quais os melhores canais e ações de relações públicas para apresentar as soluções da marca aos clientes, quando e onde promover ações de marketing, de que forma é que os competidores promovem os seus produtos e serviços e qual a sua influência, perceber se o mercado é sazonal (se sim, entender a altura do ano onde as vendas aumentam) (Gabriel, 2018).

Esta análise de mercado permite à organização diferenciar-se das demais ao perceber de que forma é que pode aumentar as vendas, como conquistar o publico e respetiva manutenção (Gabriel, 2018).

A etapa do planeamento estratégico passa pela definição e compreensão de um conjunto de diretrizes fundamentais que governam uma organização (missão, visão, valores). Estas diretrizes estratégicas são a base para implementação de ações na empresa. A missão de uma organização passa por comunicar ao mercado o que a organização tem para oferecer, ou seja, a missão deve “refletir o propósito básico da existência organização, pensando-se principalmente na sustentabilidade do negócio a longo prazo” (Lima, 2012),

“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa” (Drucker, 2002, p.56).

Lima (2012) defende que idealmente a missão deve refletir o propósito básico da organização, baseada na origem da empresa considerando principalmente a sustentabilidade do negócio a longo prazo e, portanto, deve ser definida em termos permanentes (Lima, 2012).

A visão deve suceder à missão de forma a refletir expectativas da empresa em relação ao futuro. Uma visão clara e com fortes fundamentos revela-se capaz de orientar a evolução de uma empresa conforme o planeado (Conte, 2014). Assim, pode-se afirmar que o conhecimento da visão na elaboração de estratégias revela-se indispensável.

Para Chiavenato (1999), a estratégia organizacional deve estar sempre alinhada com a visão e objetivos principais da empresa (Chiavenato, 1999).

“O conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da organização: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista” (Costa, 2007, p.35)

A visão de uma organização inspira-se no que ambiciona para o futuro, porém de forma realista e exequível.

Os valores traduzem-se nos princípios éticos e morais que orientam as ações da organização. Os mesmos são os que guiam a conduta da organização no decorrer da execução dos planos de missão e visão (Destinonegocio, 2015).

Um plano de marketing inicia definição de objetivos e metas de forma a tornar-se rapidamente claro o que se pretende atingir. Posteriormente a isto é realizado o levantamento de fatores internos (microambientes- clientes, fornecedores, concorrência, público-alvo e intermediários) e externos (macroambientes- no âmbito cultural, demográfico económico, político, jurídico e tecnológico) à empresa que podem influenciar o negócio, de forma a analisar o segmento em que a empresa está inserida (Gabriel, 2019).

É importante que a empresa defina o seu público-alvo e que o conheça bem, perceber quando, como e porque do cliente adquirir o produto ou serviço oferecido pela empresa para que sejam satisfeitas as necessidades e expectativas dos clientes Gabriel (2019). entende que é importante que sejam criadas personas que são “representações personificadas de um mercado mais amplo”, mas para que esta seja criada é primordial ter um público-alvo definido para que sejam retiradas informações indispensáveis para a sua construção.

Para que a empresa se distinga das demais, é relevante que se conheça a concorrência e se perceba quais os pontos fortes para que se melhore e se aplique no plano e se perceba quais os pontos negativos para que se evite cometer os mesmos erros.

De modo a definir as estratégias e ações a tomar é primordial determinar, de forma realista, objetivos e metas a atingir. Para isso, é determinante a definição de um cronograma uma vez que este vai determinar o timing de cada ação. Para além de definir o que será feito consoante as metas traçadas, também considera esforços necessários para tal (Gabriel, 2019).

Um bom plano de marketing preza o monitoramento do cliente após a venda do produto ou serviço para que verifique o nível de satisfação do cliente e se o produto atingiu as suas expectativas. Esta observação permitirá para além da fidelização de clientes, uma melhoria contínua (Gabriel, 2019).

Resumindo, o plano de marketing determina estratégias de comunicação a adotar, identifica tendências de mercado, define o público, preços, campanhas e promoções (Team, 2016). Este plano é uma ferramenta de gestão que permite a empresa manter-se competitiva no mercado.

A elaboração de cenários alternativos permite que sejam elaboradas várias estratégias para diferentes cenários hipotéticos. Existem ferramentas que antecipam riscos para que sejam adotadas medidas para os contornar, a análise SWOT que faz a análise de fatores internos e externos, numa análise interna: S- *Strength* (forças) vantagens competitivas da empresa, W- *Weakness* (fraquezas) revela os pontos fracos da empresa e fatores que a prejudicam; numa análise externa: O- *Opportunities* (oportunidades)

oportunidades que o mercado oferece, T- *Threats* (ameaças) riscos que podem comprometer a empresa (FIA, 2019). Depois de reunida toda a informação, é utilizada para avaliar um ambiente em constante mudança e atuar proactivamente.

As cinco forças de *Porter* (*Michael Porter* é um economista e professor norte americano, criador do modelo das cinco forças.) também é uma das ferramentas de antecipação dos riscos, pois esta permite conhecer o grau de competência de determinada indústria. As cinco forças consideradas por *Porter* na indústria são o poder da negociação dos concorrentes, a ameaça de novos produtos substitutos, rivalidade entre concorrentes, poder de negociação das empresas concorrentes, ameaça da entrada de novos concorrentes e o poder de negociação dos clientes/consumidores. Segundo o autor desta ferramenta, dividir uma empresa nestas cinco forças possibilita uma melhor análise do nível de competência de uma organização (FIA, 2019).

Uma outra ferramenta, de antecipação do risco é a análise pestel, cujo nome resulta de uma mnemónica e a sua função é medir o nível de confiança e riscos tendo em conta os seguintes fatores: Político, perceber se o governo é estável e que garantias oferece. Económico, perceber se a economia é sólida. Sociais, perceber se a população apresenta bons índices demográficos. Tecnológicos, perceber se o local onde se encontra a empresa possui tecnologia de ponta. Ecológicos, perceber se as leis ambientais e sanitárias são muito rígidas. Legais, se a lei é combatida (FIA, 2019).

“Sem a análise PESTEL, os ambientes que afetam direta e indiretamente os negócios podem passar despercebidos. Por exemplo, você pode ignorar as leis de segurança ou do consumidor ao desenvolver o protótipo do seu produto. Ou talvez você não saiba quais são as barreiras tecnológicas que os clientes enfrentam nas áreas rurais, em comparação com os clientes nas áreas mais populosas. Ou enquanto seu produto funciona bem em seu ambiente atual, exportar para o outro lado do país pode ser um desastre financeiro.” (Silva, 2019)

Esta ferramenta, ao contrário da análise SWOT, analisa apenas fatores externos identificando fatores macro ambientais que afetam direta ou indiretamente uma organização. Posto isto, a análise Pestel tem como principal objetivo auxiliar uma empresa a reagir a mudanças no seu ambiente externo. Como última etapa num plano de negócios, a criação de um plano financeiro revela-se a mais importante pois uma previsão de receitas atrativa é o que que desperta verdadeiro interesse em potenciais investidores. Para

a elaboração de um bom plano financeiro é necessário identificar todos e quais quer detalhes do negócio e estabelecer metas e objetivos a atingir para que sejam considerados recursos necessários para tal. Este plano deve iniciar com a definição do investimento inicial necessário, onde deve constar todos as despesas para a implantação do negócio. Nesta fase inicial o investidor poderá refazer o plano financeiro as vezes que entender de modo a reduzir custos se assim for necessário. Depois saber exatamente qual o investimento inicial necessário, é importante fazer uma projeção de despesas e receitas calculando com precisão os demais custos exigidos e quantidade de vendas estimadas sem ser demasiado otimista, se possível agregar informação do negócio já ativo mesmo que este esteja numa forma embrionária. Posteriormente, com o objetivo de acompanhar o crescimento do negócio, analisam-se os principais indicadores de viabilidade tendo como base valores anteriormente calculados utilizando os seguintes métodos: o valor presente líquido, a taxa interna de retorno e o tempo para recuperar o investimento empregue. (Ávila, 2015)

Daqui são retiradas informações como perceber qual a disponibilidade de recursos para o crescimento da empresa, qual o mínimo de vendas necessário para que o negócio seja viável e lucrativo.

A conclusão de um plano de negócios deve evidenciar o que realmente deve ser destacado e conter uma nota positiva salientando o bom potencial do negócio (Augusto, s.d.).

Resumindo um plano de negócios bem-sucedido precisará de ser de fácil compreensão transmitindo os conteúdos de forma clara e prática, os seus objetivos devem ser específicos e mensuráveis, deve ainda ser realista, credível e completo (Augusto, s.d.).

3.11 COMPETÊNCIAS DO GESTOR DO DESIGN IMPERATIVAS NO EMPREENDEDORISMO

O gestor do design como o próprio nome indica possui a responsabilidade de gerir o design e fazer do design uma ferramenta de criação de valor dentro da organização. Ao gestor do design cabe-lhe a função de planear e formar equipas e motivá-las constantemente para que os objetivos da organização sejam alcançados com sucesso. Primeiramente, é fundamental que este entenda na íntegra a mensagem e os valores da organização para que posteriormente seja transmitida de forma transparente e eficiente a todos os intervenientes envolvidos no processo.

Existe uma constante inovação e racionalização dos processos devido ao facto do gestor do design reunir constantemente as diferentes áreas intervenientes de um projeto atualizando regularmente informação de diferentes departamentos com diferentes pontos de vista, diferentes ideias e soluções.

Para manter uma excelente relação de confiança cabe ao gestor de design possuir excelentes competências comunicativas. Correlacionado a isto, as capacidades sociais são importantes para coordenar todos os departamentos de uma empresa unindo e direcionando esforços para uma só direção.

Compete-lhe ainda definir o papel de cada elemento, respetivas tarefas e responsabilidades. Reunir com os intervenientes deve ser prática frequente para que sejam compreendidas funções e responsabilidades atribuídas a cada elemento, para que todos estejam a par do processo e de eventuais alterações e sejam tomadas decisões em conjunto (Mozota, 2003).

A habilidade de incentivar e encorajar as equipas é também uma aptidão necessária para que as responsabilidades atribuídas como voto de confiança encorajando e despoletando motivação para fazer mais e melhor.

Na visão de Best (2006), esta forma de gerir e liderar confere ao design ser visto como um ativo valioso dentro de uma organização (Best, 2006).

Sendo a gestão do design parte integrante estratégia organizacional, serve ao empreendedor utilizar as importantes aptidões deste polo para que princípios e práticas de design para que sejam usados para criar valores e formas de vantagem competitiva. Para além disso a gestão do design proporciona a criação de laços com o cliente e com todos os intervenientes do negócio facilitando a comunicação.

Partindo da premissa que o gestor de design deve criar, gerir, inovar e liderar, também o empreendedor deve sobretudo possuir as mesmas competências ao criar o seu próprio negócio, para além de toda as restantes competências aqui abordadas que integram o gestor de design.

Face à forte relação de habilidades comum entre estes dois polos é imperativo afirmar que uma nova empresa não sobrevive no mercado se não possuir e puser em prática as competências constituintes do gestor de design.

TABELA 7- RELAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Fonte: Correia, 2017. Adaptado pela autora.

Competências do empreendedor Agente transformador	Competências do gestor de design Agente criativo
Competências de oportunidade (identificar oportunidades de negócio)	Conhecimento do mercado (detetar principais tendências e oportunidades)
Competências de relacionamento (criar laços de confiança com colaboradores, e potenciais clientes)	Gestão de relacionamento (saber relacionar-se, ter a capacidade de diálogo saber ouvir e comunicar)
Competências de compromisso (manutenção do negócio)	
Competências administrativas (conhecimento de gestão, planeamento e liderança)	Gestão dos processos (liderando, planeando, promovendo e controlando a sua implementação)
Competências estratégicas (desenvolver estratégias para enfrentar a concorrência e diferenciar-se)	Gestão do desenvolvimento de design (utilizando ferramentas necessárias, criando e motivando equipas e promovendo criatividade e inovação)
Competências concetuais (ver o problema por vários prismas e encontrar diferentes alternativas para o mesmo problema)	

Apresentam-se aqui as principais características que o empreendedor deve possuir bem como as principais valências integrantes do gestor de design de modo a traçar um perfil empreendedor compreendendo todas as competências do gestor de design com o acréscimo do seu carácter criativo e da sua habilidade de identificar tendências de modo a antecipar cenários.

Se o empreendedor deve apresentar competências de oportunidade, competências de relacionamento, competências concetuais, competências administrativas, competências estratégicas, competências de compromisso, a gestão do design para além de acarrear consigo as mesmas aptidões que um bom empreendedor deve ter, deve ser o elo de ligação entre a criatividade e inovação e a gestão e a estratégia do design (Correia, 2014).

4. TRABALHO EMPÍRICO

4.1 PROJETO IDEALAB- ENTREVISTA

O estudo de caso sobre o projeto Idealab, foi realizado através de uma entrevista à coordenadora Helena Moura, tem como objetivo de conhecer e compreender o projeto fazendo o levantamento de dados relevantes para perceber a evolução do perfil empreendedor em Portugal e quais as ferramentas e métodos inerentes deste.

O Idealab (laboratório de ideias de negócio) é um projeto de empreendedorismo criado pela Universidade do Minho destinado a todos os alunos, diplomados, docentes e investigadores do ensino superior cujo objetivo passa por apoiar o desenvolvimento ideias de negócio bem como dotar os promotores de ferramentas e competências empreendedoras.

É composto por uma equipa de formadores e ⁹ *coaches* que se destinam ao acompanhamento individualizado para a definição das ideias de negócio e são disponibilizados *workshops* de Proposta de valor, validação do cliente, modelo de negócio, finanças, avaliação do impacto e ¹⁰ *elevator pitch*.

Desde o início do projeto Idealab (2009) foram criadas cerca de 50 empresas das quais 37 se encontram ativas. Por cada edição são selecionadas entre 15 a 16 ideias de negócio de diferentes áreas académicas, científicas ou tecnológicas. Até ao momento 9 projetos resultaram em ¹¹ *spin-offs* da Universidade do Minho, instituição única com esta atividade.

São diversas as áreas de negócio, desde a saúde, ambiente, têxtil, entre outras. Porém, segundo a coordenadora do projeto Helena Moura, as áreas de negócio mais representativas proveem das engenharias e são sobretudo do distrito de Braga.

O sucesso do Idealab deve-se ao empenho de toda a equipa que o constitui e a toda a componente pedagógica por detrás do processo. O processo de apoio e acompanhamento é contínuo, desde disponibilização de suportes materiais até facultações de programas e apoios existentes impulsionadores para os negócios apresentados. Os recursos de apoio fornecidos para os negócios em estágio inicial passam por sessões de ¹² *networking* com potenciais parceiros e/ou investidores, abertura de ¹³ *calls* para

⁹ *Coach*- Profissional que atua aplicando os conhecimentos que tem em determinada área.

¹⁰ *Elevator Pitch*- Discurso de elevador. Consiste na apresentação rápida de uma ideia ou oportunidade de negócio.

¹¹ *Spin-offs*- Empresa derivada de uma organização empresarial.

¹² *Networking*- Capacidade de estabelecer uma rede de contactos.

¹³ *Calls*- Acordo que atribui ao titular o direito de comprar determinado produto financeiro.

a obtenção de financiamento ou internacionalização, prototipagem, propriedade industrial, comercialização, licenciamento de tecnologia, entre outros.

A coordenadora afirma ainda que o empreendedorismo têxtil tem vindo a aumentar no panorama nacional principalmente ligado à sustentabilidade e economia circular, o que demonstra uma preocupação acrescida pela gestão ambiental por parte dos empreendedores portugueses.

No projeto Idealab considera-se o plano de negócios uma ferramenta fundamental ao planeamento e gestão, possibilitando analisar a viabilidade de uma ideia de negócio através de:

- análise de mercado;
- definição da estratégia de implementação e atuação;
- testar viabilidade económico-financeira;
- avaliação do seu impacto no mercado;
- criação de planos de contingência;
- antecipar cenários de impacto.

A gestão do design está acoplada na atividade de resolução de problemas ao gerar valor e ao construir vantagens competitivas pela diferenciação, potencializando assim experiência do consumidor que é imperiosamente projetada no plano de negócios. Posto isto, integrar a gestão do design como processo antecipado no plano de negócios assegurará diferenciação no mercado globalizado.

Ao projetar o plano de negócios de sucesso é fundamental integrar o design na estrutura corporativa a nível estratégico, tático e operacional, uma vez que cabe ao gestor de design coordenar e supervisionar todos os departamentos de modo a que o trabalho seja unísono e coeso do início ao fim.

O projeto procura reunir e facultar um conjunto importante de ferramentas e métodos de modo a dotar os promotores do projeto de competências empreendedoras:

- Testar ideias de negócio através do contato direto com o mercado “¹⁴*Learn by doing*”;
- Levantamento das necessidades, problemas, oportunidades no mercado a nível nacional e internacional;
- Averiguação e estruturação da estratégia de diferenciação/ inovação;
- Construção do mapa de clientes e da concorrência;
- Definição do melhor modelo de negócio;
- Análise quantitativa e o seu impacto financeiro;

¹⁴ *Learn by doing*- Aprender fazendo

- Análise do impacto social;
- Aprender a desenvolver um pré ou um plano de negócios;
- Aprender a fazer uma boa comunicação do seu negócio a potenciais investidores;
- Apoio no desenvolvimento do protótipo.

Salienta-se aqui a importância das ferramentas e dos métodos inerentes ao gestor de design como elaboração correta e rigorosa de um plano de negócios; modelo de negócio para estruturação detalhada de um negócio avaliando a viabilidade de uma ideia; ferramentas de causa raiz que avaliam o desempenho do trabalho que está a ser feito e identificam eventuais problemas surgidos para que se chegue a uma solução; ferramentas de criação utilizadas para gestão de projetos e construção detalhada da estrutura analítica e que permitem ainda solucionar um problema através do estímulo da criatividade; ferramentas de gestão que permitem uma visão ampla do negócio, organização de processos e de atribuição de tarefas, acompanhamento e controlo do processo; ferramentas de medição de desempenho utilizadas para determinar metas a atingir e avalia-las de forma constante para uma melhoria contínua. No trabalho de competências de carácter pessoal, é esperado da parte dos promotores um consistente conjunto de ¹⁵ *soft skills* que são otimizados ao longo do processo:

- Orientação de como chegar ao mercado;
- Apoio no contorno de eventuais barreiras;
- Motivação das equipas na recolha fundamentada de todo o trabalho;
- Capacitar e apoiar os promotores no desenvolvimento das ideias e convertê-las num negócio de forma autónoma.

As competências de carácter relacional são trabalhadas desde a primeira sessão onde são lançados desafios para aprimorar a capacidade de síntese e de boa fluidez melhorando a comunicação e a argumentação.

Assim como os erros mais comuns detetados nos empreendedores passam pela falta de conhecimento sobre gestão, falta de inovação, falta de estudo da concorrência bem como da área que estão inseridos, entre outros erros anteriormente expostos, os erros mais comuns detetados nos promotores, vão também ao encontro destes, sendo eles:

- Acreditar que a solução apresentada por si é única e pode ser protegível por propriedade intelectual;

¹⁵ *Soft Skills*- Conjunto de habilidades e competências comportamentais.

- Subestimarem o mercado;
- Não trabalhar a vertente da diferenciação;
- Não trabalhar a estratégia de entrada.

Independentemente da ideia de negócio, Helena Moura considera que o mais importante é todo o processo de análise. As ferramentas adquiridas ao longo do processo juntamente com a orientação correta visam sobretudo dar resposta a necessidades do mercado, dar resposta a problemas existentes e dar resposta a oportunidades existentes no mercado.

O projeto revela-se promissor pelos bons resultados cujo as ferramentas e métodos adotados vão em concordância com o presente estudo. Este apoio por parte das instituições de ensino promove a atividade empreendedora de forma sustentada, essencial para que futuras empresas perdurem no mercado de trabalho.

5. CONCLUSÃO E PERSPETIVAS FUTURAS

5.1 CONCLUSÕES GERAIS

Numa fase inicial, ao traçar o perfil e competências empreendedoras entende-se a dinâmica deste papel e a postura que deve adotar para ter sucesso. Neste sentido, fez-se uma breve avaliação dos erros comuns do empreendedor que resultam no fracasso da empresa.

Na recolha de dados estatísticos para compreender o estado evolutivo do empreendedorismo a nível nacional, percebeu-se que este tem vindo a aumentar progressivamente, no entanto há um défice de competências na criação de novas empresas. A alta taxa de descontinuidade das empresas e em particular nas empresas têxteis portuguesas leva a crer que existem grandes lacunas nas capacidades empreendedoras. Existe vontade para empreender, mas não existem conhecimentos suficientes para subsistir.

Contudo, tem vindo a ser desenvolvidos projetos de integração de empreendedorismo na indústria têxtil tal como o projeto Idealab, o que significa um avanço positivo para a crescente criação de mentes empreendedoras em Portugal.

Na análise do panorama do design na indústria têxtil a nível nacional observa-se uma evolução considerável nas últimas duas décadas ao ser reconhecido internacionalmente.

Ao compreender a gestão do design como estratégia organizacional percebeu-se que esta pode ser utilizada como ferramenta competitiva para empresas e futuras empresas ao ser utilizada como agente diferenciador e integrador da criatividade beneficiando o processo de solução de problemas. Deste modo compreende-se o papel fundamental da gestão do design nas organizações, reforçando a importância de evolução contínua ao nível de aprendizagem.

De carácter estratégico e estruturado e assumindo uma postura pró-ativa e dinâmica, o investimento em gestão do design apresenta-se neste estudo como sendo indispensável para um empreendedorismo, uma vez que é aqui elucidado e reforçado o seu papel importante que deve ser visto como fator chave para o sucesso. É então incontestável que a gestão do design se revela um complemento fundamental ao empreendedorismo.

Assim, o presente estudo permitiu compreender as diversas vantagens da integração da gestão do design numa organização e a importância que esta agrega para criação de novas empresas.

Apesar de existir uma infinidade de ferramentas e métodos de análise, de criação, de gestão, de medição de desempenho e de modelos de negócio, foram apenas selecionadas e trazidas para estudo aquelas consideradas eficazes de fácil utilização e aplicação. E embora estejam segmentadas por principais funções, não possuem aplicabilidades específicas a esse segmento pois todas têm em comum várias características. Como por exemplo, ainda que a ferramenta KPI's seja classificada como ferramenta de medição de desempenho pode também ser considerada uma ferramenta de gestão e de análise.

Analisando as diversas ferramentas de análise, de criação, de gestão, de medição de desempenho e modelos de negócio, todas têm em comum a prática de colaboração de todos os elementos constituintes da organização ou futura organização porque isto permite que diferentes pontos de vista e opiniões sejam considerados na otimização de um processo e na resolução de problemas. Para além disso, são também estipuladas metas individuais e coletivas e objetivos organizacionais, departamentais e individuais para que haja, união, cooperação e cocriação com um objetivo comum. As ferramentas de visualização gráfica revelam-se eficientes por potenciarem a criatividade, a habilidade, a visão espacial e o raciocínio lógico. Como resultado deste estudo foi possível apresentar uma compilação de conhecimento e de ferramentas úteis ao empreendedor tendo a gestão do design como seu aliado.

Em suma, a gestão do design assume-se como a gestão eficaz de equipas desenvolvendo uma cultura de colaboração.

5.1.2 PERSPETIVAS FUTURAS

Como perspetivas futuras será importante propor o trabalho de parceria de um gestor de design com um empreendedor de modo a recolher dados qualitativos e sobretudo quantitativos (análise de dados estatísticos) de modo a fundamentar cientificamente o presente estudo através da informação numérica.

A par disto, será interessante realizar um acompanhamento do processo de inserção da gestão do design, numa empresa que não possua este domínio na metodologia de trabalho para que desse modo fossem acompanhadas as mudanças que vai provocando.

6. REFERÊNCIAS

6.1 BIBLIOGRAFIA

Ávila, R., 2015. LUZ- planilhas empresariais. [Online]
Available at: <https://blog.luz.vc/como-fazer/plano-financeiro-de-um-plano-de-negocios/>
[Acedido em 21 Setembro 2019].

Agapito, D. et al., 2015. O PERFIL DO DESIGNER E O PAPEL DO DESIGN NAS EMPRESAS EM PORTUGAL. 1ª ed. Algarve: Sílabas & Desafio.

Anon., 2017. Panorama Positivo. [Online]
Available at: <https://www.meupositivo.com.br/panoramapositivo/design-thinking/>
[Acedido em 2 Maio 2019].

Anon., 2018. Saiba por que utilizar quadros como importante ferramenta dentro da Gestão à Vista. [Online]
Available at: <https://www.isoflex.com.br/saiba-por-que-utilizar-quadros-como-importante-ferramenta-dentro-da-gestao-a-vista/>
[Acedido em 1 Junho 2019].

Anon., 2019. Kanbanize. [Online]
Available at: <https://kanbanize.com/pt/gestao-lean/melhoria/5-porques-ferramenta-de-analise/>
[Acedido em 8 Setembro 2019].

Anon., 2019. Portugal Têxtil. [Online]
Available at: <https://www.portugaltexil.com/empreendedores-procuram-se/>
[Acedido em 12 Maio 2019].

Anon., s.d. [Online].

Araújo, C., 2018. INDÚSTRIA TEXTIL E DE VESTUÁRIO UMA REFERENCIA A NÍVEL MUNDIAL. Portugalglobal, 113(ITV - INDÚSTRIA TEXTIL E DE VESTUÁRIO UMA REFERENCIA A NÍVEL MUNDIAL), p. 7 e 8.

ATP, 2019. ATP. [Online]
Available at: <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/caraterizacao/>
[Acedido em 7 04 2020].

Augusto, F., s.d. O PLANO DE NEGÓCIO, s.l.: s.n.

Barbosa, M. D. A., 2019. Eco. [Online]
Available at: <https://eco.sapo.pt/2019/07/26/startups-ja-representam-11-do-pib-portugues/>
[Acedido em 13 Maio 2019].

Best, K., 2006. Gestão de Design Gerir a estratégia, os processos e a implementação do design. Lisboa: Diverge Design S.A.

Bonsiepe, G., Kellner, P. & Poessnecker, H., 1984. Metodologia Experimental. Brasília : CNPq/ coordenação editorial .

Broega, A. C. & Mazzotti, K., 2012. O desenvolvimento da criatividade, através da utilização de técnicas de mapas mentais e analogias, no processo de criação em moda. Madrid, Universidad Complutense de Madrid (UCM).

Campos, A. E. M., Abegao, L. H. & Delamaro, M. C., 2002. O Planeamento de Projetos Sociais: dicas, técnicas e metodologias, Rio de Janeiro: s.n.

Campos, A. L. G., 2012. Uso de Mapas Mentais como ferramenta de Gestão de Projetos em áreas de consultoria de negócios e produtos, Goiás: s.n.

Cantidio, S., 2009. Wordpress. [Online]
Available at: <https://sandrocan.wordpress.com/tag/diagrama-de-arvore/>
[Acedido em 9 Setembro 2019].

Cavalcante, E., 2019. Ninja do Excel. [Online]
Available at: <https://ninjadoexcel.com.br/dashboard-no-excel-3-minutos/>
[Acedido em 1 Junho 2019].

Cheng, G., 2019. CIO. [Online]
Available at: <https://cio.com.br/como-estimular-a-inovacao-nas-organizacoes/>
[Acedido em 20 Setembro 2019].

Chesbrough, H., 2003. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Chiavenato, I., 1999. Gestão de pessoas- o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro : Campus.

Conte, A., 2014. Alexandre Conte. [Online]
Available at: <https://alexandreconte.com/2014/05/26/visao-missao-valores-e-desempenho-organizacional/>
[Acedido em 12 Setembro 2019].

Correia, G., 2016. Observador. [Online]
Available at: <https://tecnico.ulisboa.pt/files/2015/07/observador7abril.pdf>
[Acedido em 3 Maio 2019].

Correia, H. A. T., 2014. Empreender em gestão do design- perfil e competências de um gestor de design. s.l., s.n.

Costa, E. A. d., 2007. Gestão Estratégica- da empresa que temos para a empresa que queremos. 2º ed. s.l.:Saraiva.

Destinonegocio, 2015. Destino Negócio. [Online]
Available at: <https://destinonegocio.com/br/empreendedorismo/como-fazer-a-missao-visao-e-valores-de-uma-empresa/>
[Acedido em 17 Setembro 2019].

Diaz, E. M. & Martins, R. F. d. F., 2016. A gestão de design como estratégia organizacional. 2ª ed. s.l.:Editora da Universidade estadual de londrina.

Dornelas, J., 2007. Administradores. [Online]
Available at: <https://administradores.com.br/artigos/plano-de-negocios-a-ferramenta-de-gestao-do->

empreendedor

[Acedido em 12 Setembro 2019].

Dornelas, J., 2013. Pequenas empresas & grande negócios. [Online]
Available at: <https://revistapegn.globo.com/Como-comecar/noticia/2013/06/como-montar-um-plano-de-negocio-simples-e-pratico.html>

[Acedido em 2 Maio 2019].

Doyle, D., 2018. Siteware. [Online]
Available at: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/ferramentas-analise-cao-raiz/>

[Acedido em 8 Setembro 2019].

Doyle, D., 2018. Siteware. [Online]
Available at: <https://www.siteware.com.br/metodologias/gestao-de-kpis-key-performance-indicators/>

[Acedido em 14 Setembro 2019].

Doyle, D., 2018. Siteware. [Online]
Available at: <https://www.siteware.com.br/metodologias/metodologia-okr/>

[Acedido em 4 Agosto 2019].

Drucker, P., 2002. A administração na próxima sociedade. s.l.:Nobel.

F.Pereira, J. C., 2017. LinkedIn. [Online]
Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/dados-de-emprededorismo-em-portugal-breve-jose-carlos-f-pereira>

carlos-f-pereira

[Acedido em 3 Maio 2019].

FCEM, 2019. FCEM. [Online]
Available at: <https://fcem.com.br/noticias/industria-textil-em-portugal-como-e-sua-influencia-e-reconhecimento/>

reconhecimento/

[Acedido em 2020 3 2020].

FIA, 2019. FIA. [Online]
Available at: <https://fia.com.br/blog/plano-de-negocios/>

[Acedido em 17 Setembro 2019].

Fonseca, M., 2017. 10 erros que (quase) todo empreendedor comete no primeiro negócio. EXAME, Issue 10 erros que (quase) todo empreendedor comete no primeiro negócio.

Fontoura, A. M., 2002. A EDUCAÇÃO DE CRIANÇAS E JOVENS ATRAVÉS DO DESIGN. Santa Catarina-Brasil , s.n.

Freitas, A., 2017. Ambra Education. [Online]
Available at: <https://blog.ambra.education/ferramentas-de-gestao-essenciais/>
[Acedido em 10 Setembro 2019].

Gabriel, L., 2018. Rockcontent. [Online]
Available at: <https://rockcontent.com/blog/o-que-e-crm/>
[Acedido em 31 Julho 2018].

Gabriel, L., 2018. Rockcontent. [Online]
Available at: <https://rockcontent.com/blog/4-ps-do-marketing/>
[Acedido em 13 Setembro 2018].

Gabriel, L., 2019. RockContent. [Online]
Available at: <https://rockcontent.com/blog/como-fazer-um-bom-plano-de-marketing/>
[Acedido em 20 Abril 2019].

Ghermandi, F., 2017. Luz. [Online]
Available at: <https://blog.luz.vc/como-fazer/plano-de-negocios/>
[Acedido em 9 Setembro 2019].

Gomes, P. C. T., 2017. O QUE É UM DASHBOARD? O GUIA COMPLETO E DEFINITIVO!, s.l.: s.n.

Granadeiro, P., 2020. Indústria da moda fatura 15 mil milhões e representa 11% das exportações. [Online]
Available at: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/industria-da-moda/>
[Acedido em 14 07 2020].

Granjeiro, G., 2017. Gran Cursos Online. [Online]
Available at: <https://blog.grancursosonline.com.br/pdca-para-concurseiros/>
[Acedido em 10 Setembro 2019].

Guillebeau, C., 2012. Startup- comece a sua empresa por 100€. 1ª Edição de bolso. ed. Estados Unidos: Crown Business.

Henriques, L. C., 2018. INDÚSTRIA TEXTIL E DE VESTUÁRIO- UMA REFERENCIA A NÍVEL MUNDIAL. Portugal Global, 113(A afirmação de uma indústria que apostou na tecnologia e na inovação), p. 4.

IMBS, 2018. Metodologia dos 5W2H, Lisboa: s.n.

Junior, R., 2017. Wirecard. [Online]
Available at: <https://wirecard.com.br/blog/o-que-e-e-como-aplicar-o-pdca-em-sua-estrategia/>
[Acedido em 10 Setembro 2019].

Lima, A., 2012. Administradores. [Online]
Available at: <https://administradores.com.br/artigos/missao-visao-e-valores-para-o-sucesso-empresarial>
[Acedido em 13 Setembro 2019].

Lobato, D., 2016. Gestão estratégica. 1ª ed. Rio de Janeiro- Brasil: FGV.

Lusa, 2018. Projeto de Regeneração da Indústria Têxtil apoiou Norte e Centro com 250 mil euros. Diário de Notícias, 14 Junho.

Maas, E., 2019. Diagrama de Ishikawa e a análise de causas e problemas de gestão. Riomaframix, 4 Maio.

Martins, S. L., 2008. Mult Marketing CRM. [Online]
Available at: <http://multmarketingcrm.blogspot.com/2013/06/reunioes-produtivas-um-mapa-completo.html>
[Acedido em 14 Setembro 2019].

Maurya, A., 2012. Medium. [Online]
Available at: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
[Acedido em 9 Setembro 2019].

Miranda, E., 2018. GP4US. [Online]
Available at: <https://www.gp4us.com.br/diagrama-de-pareto-na-pratica/>
[Acedido em 7 Setembro 2019].

Monteiro, M. N., 2010. Univerisdade de Coimbra. [Online]
Available at:
<https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/13821/1/Tese%20de%20Dissertação%20de%20Mestrado.pdf>
[Acedido em 2 Maio 2019].

Mozota, B. B. d., 2003. Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation. Ilustrada ed. s.l.:Allworth.

OCDE, 2005. Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3ª ed. s.l.:FINEP.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2011. Business Model Generation: Inovação Em Modelos De Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books.

Patton, M., 1987. How to Use Qualitative Methods in Evaluation. California: Sage Publications.

Paulillo, G., s.d. Agendor. [Online]
Available at: <https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-crm/>
[Acedido em 26 Setembro 2018].

Pereira, A., 2017. Leanked. [Online]
Available at: <https://leanked.com/blog/2017/05/11/ferramenta-5-porques-na-cao-raiz/>
[Acedido em 8 Setembro 2019].

Pereira, D., 2019. O analista de modelo de negócios. [Online]
Available at: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/produto-minimo-viavel-mvp/>
[Acedido em 9 Setembro 2019].

Phillips, P. L., 2004. Creating the perfect design brief. s.l.:Allworth press.

Pilleggi, M. V., 2014. As principais características de um empreendedor de sucesso. Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios , Issue As principais características de um empreendedor de sucesso.

Pinto, Y., 2018. Agregos. [Online] Available at: <https://agregos.net/diagrama-de-ishikawa/> [Acedido em 8 Setembro 2019].

Powell, E. N., 1998. A organização da gestão de design. Design Management Journal.

Ramos, M., 2019. Você já ouviu falar em Design *Thinking*? [Online] Available at: <https://www.itforum365.com.br/colunas/voce-ja-ouviu-falar-em-design-thinking/> [Acedido em 6 Outubro 2019].

Rocha, T., 2018. Resultados Digitais. [Online] Available at: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-okr/> [Acedido em 15 Setembro 2019].

Rodrigues, F., 2018. LinkedIn. [Online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/o-diagrama-de-ishikawa-uma-vez-por-todas-francineirodrigues> [Acedido em 8 Setembro 2019].

Santos, A. J. R., 2008. Gestão Estratégica- conceitos, modelos e instrumentos.. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, M. & Santos, V., 2017. FM2S. [Online] Available at: <https://www.fm2s.com.br/diagrama-de-arvore/> [Acedido em 30 Julho 2019].

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. Research Methods for Business Students. 5th ed. London: Financial Times Prentice-Hall.

Silva, A. F. d., 2019. Guia Empreendedor. [Online] Available at: <https://guiaempreendedor.com/o-que-business-model-canvas/> [Acedido em 10 Setembro 2019].

Silva, B., 2017. Dinheiro Vivo. [Online]
Available at: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/galeria/kaizen-13-empresas-que-adotaram-o-metodo-de-gestao-japones/>

[Acedido em 30 Julho 2019].

silva, I., 2018. Linked in. [Online]
Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/ciclo-kaizen-de-melhoria-cont%C3%ADnua-iranice-maria-silva-bianchini>

[Acedido em 30 Julho 2019].

Silva, L. G. & Guardini, J. E., 2014. fulldesign. [Online]
Available at: <https://www.up.edu.br/blogs/fulldesign/o-designer-como-gestor/>

[Acedido em 5 Maio 2019].

Silva, R., 2019. Guia Corporativo. [Online]
Available at: <https://guiacorporativo.com.br/analise-pestel-ferramenta-estrategica/>

[Acedido em 20 Setembro 2019].

Sousa, B., 2012. A Gestão do design em Português.. Porto, s.n.

Stake, R., 2010. Qualitative Research: studying how things work. New York: Guilford Press.

Team, C., 2016. Ambra Education. [Online]
Available at: <https://blog.ambra.education/aprenda-a-montar-um-plano-de-negocios-simples-e-eficiente/>

[Acedido em 12 Setembro 2019].

Treff, L., 2014. Indústria Hoje. [Online]
Available at: <https://industria hoje.com.br/importancia-dos-grupos-de-processos-de-gerenciamento-de-projetos>

[Acedido em 4 Abril 2019].

Tschimmel, k., 2011. Processos Criativos: a emergência de ideias na perspetica sistémica da criatividade. Porto, edições ESAD.

Yin, R., 2009. Case study research: design and methods. 4th edition ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

6.1.1 Webgrafia

<https://blog.luz.vc/como-fazer/plano-financieiro-de-um-plano-de-negocios/>

<https://www.meupositivo.com.br/panoramapositivo/design-thinking/>

<https://www.isoflex.com.br/saiba-por-que-utilizar-quadros-como-importante-ferramenta-dentro-da-gestao-a-vista/>

<https://kanbanize.com/pt/gestao-lean/melhoria/5-porques-ferramenta-de-analise/>

<https://www.portugaltexil.com/empreendedores-procuram-se/>

<https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/caraterizacao/>

<https://eco.sapo.pt/2019/07/26/startups-ja-representam-11-do-pib-portugues/>

<https://sandrocan.wordpress.com/tag/diagrama-de-arvore/>

<https://ninjadoexcel.com.br/dashboard-no-excel-3-minutos/>

<https://cio.com.br/como-estimular-a-inovacao-nas-organizacoes/>

<https://alexandreconte.com/2014/05/26/visao-missao-valores-e-desempenho-organizacional/>

<https://tecnico.ulisboa.pt/files/2015/07/observador7abril.pdf>

<https://destinonegocio.com/br/empreendedorismo/como-fazer-a-missao-visao-e-valores-de-uma-empresa/>

<https://administradores.com.br/artigos/plano-de-negocios-a-ferramenta-de-gestao-do-empendedor>

<https://revistapegn.globo.com/Como-comecar/noticia/2013/06/como-montar-um-plano-de-negocio-simples-e-pratico.html>

<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/ferramentas-analise-cao-raiz/>

<https://www.siteware.com.br/metodologias/gestao-de-kpis-key-performance-indicators/>

<https://www.siteware.com.br/metodologias/metodologia-okr/>

<https://www.linkedin.com/pulse/dados-de-empreendedorismo-em-portugal-breve-jose-carlos-f-pereira>

<https://fia.com.br/blog/plano-de-negocios/>

<https://blog.ambra.education/ferramentas-de-gestao-essenciais/>
<https://rockcontent.com/blog/o-que-e-crm/>
<https://rockcontent.com/blog/como-fazer-um-bom-plano-de-marketing/>
<https://blog.luz.vc/como-fazer/plano-de-negocios/>
<https://www.dinheirovivo.pt/economia/industria-da-moda/>
<https://blog.grancursosonline.com.br/pdca-para-concurseiros/>
<https://wirecard.com.br/blog/o-que-e-e-como-aplicar-o-pdca-em-sua-estrategia/>
<https://administradores.com.br/artigos/missao-visao-e-valores-para-o-sucesso-empresarial>
<http://multmarketingcrm.blogspot.com/2013/06/reunioes-produtivas-um-mapa-completo.html>
<https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
<https://www.gp4us.com.br/diagrama-de-pareto-na-pratica/>
<https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/13821/1/Tese%20de%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado.pdf>
<https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-crm/>
<https://leanked.com/blog/2017/05/11/ferramenta-5-porques-na-causa-raiz/>
<https://analistamodelosdenegocios.com.br/produto-minimo-viavel-mvp/>
<https://agregio.net/diagrama-de-ishikawa/>
<https://www.itforum365.com.br/colunas/voce-ja-ouviu-falar-em-design-thinking/>
<https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-okr/>
<https://www.linkedin.com/pulse/o-diagrama-de-ishikawa-uma-vez-por-todas-francinei-rodrigues>
<https://www.fm2s.com.br/diagrama-de-arvore/>
<https://guiaempreendedor.com/o-que-business-model-canvas/>
<https://www.dinheirovivo.pt/empresas/galeria/kaizen-13-empresas-que-adoptaram-o-metodo-de-gestao-japones/>
<https://www.linkedin.com/pulse/ciclo-kaizen-de-melhoria-cont%C3%ADnua-iranice-maria-silva-bianchini>
<https://www.up.edu.br/blogs/fulldesign/o-designer-como-gestor/>
<https://guiacorporativo.com.br/analise-pestel-ferramenta-estrategica/>

<https://blog.ambra.education/aprenda-a-montar-um-plano-de-negocios-simples-e-eficiente/>
<https://industria hoje.com.br/importancia-dos-grupos-de-processos-de-gerenciamento-de-projetos>

ANEXO I – ENTREVISTA À COORDENADORA DO PROJETO IDEALAB

1. O projeto Idealab testa a viabilidade de uma ideia de negócio através de processos que combinam a criatividade, a consultoria na área de negócios bem como o acompanhamento individualizado (através de um *business coach*) que oferece suporte na elaboração de um plano de negócios. De que forma é que considera o plano de negócios um suporte imprescindível na criação de um novo negócio?

Sim, é uma ferramenta imprescindível ao planeamento e gestão, que permite aferir a viabilidade da ideia em termos de negócio, na vertente da análise do mercado, na definição da estratégia de implementação e atuação, para testar a viabilidade económico-financeira e avaliação do seu impacto no mercado (que pode incluir, o impacto social, ambiental e científico). E para se criar planos de contingência face a vários cenários possíveis e de impacto.

2. O perfil empreendedor e as suas competências são parte fulcral para estabelecer a sua ideia. De que forma é que este projeto estimula, trabalha e potencia as competências empreendedoras? Que características são trabalhadas? (ex: gestão, criatividade, viabilidade financeira)

Os promotores que participam no Idealab adquirem um conjunto de ferramentas de teste e validação das ideias em termos de negócio, independentemente da sua área de formação e experiência académica. Obviamente que o objetivo não assenta em formar especialistas em áreas do negócio, mas facultar um conjunto de ferramentas e metodologias assentes na vertente "*learning by doing*". Todas essas ferramentas implicam obrigatoriamente o contacto direto com o mercado (pois é a única forma possível de se testar ideias de negócio), de modo a se conhecer o estado da arte e o seu ponto atual e estratégico de atuação de cada organização. Todo este processo decorre com o apoio de uma equipa de especialistas (tutores e mentores) do IdeaLab, em áreas diversificadas, como o levantamento da necessidade/problema/oportunidade existente no mercado (nacional ou internacional); averiguação e estruturação da estratégia de diferenciação/Inovação; construção do mapa de clientes e da concorrência; definição do melhor modelo de negócio, análise quantitativa e o seu impacto económico-financeiro, bem como o seu impacto social, entre outros aspetos. No fim, de todo o processo os promotores aprendem a desenvolver um pré ou um plano de negócios (dependendo do estágio de desenvolvimento e

maturidade da ideia), bem como, a fazer uma boa comunicação do seu negócio a um painel de peritos e investidores convidados. Para além disso, há todo o apoio (para quem o necessitar) de desenvolvimento da solução/protótipo.

3. Para além de serem trabalhadas questões relacionadas com o planeamento e a gestão de negócios, de que forma são desenvolvidas e trabalhadas competências de carácter pessoal como resiliência, perseverança, pro-atividade, autoconfiança?

Cada edição do IdeaLab está estruturada num cronograma de atividades, com um tempo muito específico, para o teste, validação e desenvolvimento das ideias, pelo que todo o trabalho de recolha e estruturação em termos de negócio vai implicar todo um conjunto de *soft skills* por parte dos promotores. A equipa de consultores do IdeaLab tem um papel fundamental em todo este processo, tanto na vertente de apoio de como chegar ao mercado e de que forma, ajudando a contornar possíveis barreiras, a motivar cada equipa na recolha fundamentada de todo o trabalho, de modo a que se trabalhem factos e evidências e não possibilidades. O objetivo principal é capacitar e apoiar, os promotores aprendem, de uma forma autónoma, a desenvolver as suas ideias e a convertê-las num negócio (havendo abertura e interesse do mercado obviamente) com o apoio de uma equipa de consultores que são a bússola de todo este processo de navegação.

4. De que forma é que competências de carácter relacional como a argumentação, liderança, comunicação, assertividade são adquiridas no decorrer do processo?

Todas estas competências são trabalhadas e estimuladas logo desde o início, na fase de pré-seleção das ideias. Nesta fase, os promotores são convidados a participar numa sessão de ideação (Sessão criativa de pré-seleção e pré-análise da ideia e do perfil empreendedor), em que a vertente de comunicação e argumentação da ideia por parte de cada equipa é logo estimulada e trabalhada (um dos desafios que São trabalhados é apresentar a ideia e os seus tópicos principais num 1 minuto, mais do que uma vez para aprimorar, capacidade de síntese e de boa fluidez).

5. Quais as áreas de negócio mais representadas nas últimas edições do Idealab? De que regiões do país aparecem estas ideias?

As áreas de negócio mais representativas proveem das Engenharias, essencialmente do distrito de Braga.

6. Sendo que o empreendedorismo têxtil tem vindo a aumentar em Portugal, a área têxtil tem também vindo a crescer nas áreas procuradas para desenvolver um projeto dentro do Idealab?

Sim, principalmente ligadas à sustentabilidade e economia circular.

7. O número de participantes tem vindo a aumentar? Porquê?

O Idealab funciona na Universidade do Minho, desde 2009, em regime semestral (novembro-março e março-julho). Em média, cerca de 15 a 16 ideias são selecionadas por edição, de qualquer área académica, científica ou tecnológica.

8. O número de empresas criadas a partir do Idealab tem aumentado? Qual o número total e nos últimos 5 anos?

Desde 2009 cerca de 50 empresas criadas, das quais 37 se encontram ativas.

9. Existem uma crescente vontade empreendedora na área têxtil no panorama Nacional, porém a taxa de descontinuidade das empresas têxteis nos primeiros anos ainda é alta o que leva a pressupor que existem falhas nas capacidades empreendedoras. Existem o desejo de empreender, porém os conhecimentos não são suficientes para subsistir. Quais os principais erros comuns detetados nos empreendedores que participam no projeto Idealab?

Talvez o mais comum e que se apresenta logo desde o início, é alguns promotores considerarem que a sua solução é única, não existe nada igual no mercado e que pode ser protegível por propriedade intelectual. Outra é subestimarem o mercado, no sentido de afirmarem que não existem concorrentes (mas há sempre concorrentes diretos ou indiretos), e é necessário trabalhar a vertente da diferenciação e estratégia de entrada.

10. O Idealab disponibiliza recursos de apoio para os negócios nos seus anos iniciais?

Sim, desde a ideia até à constituição da empresa, o processo de apoio e acompanhamento é praticamente contínuo. Tanto com suportes materiais, tanto com envio de programas e apoios existentes que sejam uma boa alavanca para os seus negócios (abertura de *calls* para obtenção de financiamento ou internacionalização, sessões de *networking* com potenciais parceiros ou investidores, prototipagem, propriedade industrial, comercialização e licenciamento de tecnologia, entre outros).

11. Numa fase inicial são apresentadas diferentes ideias de negócio, eventualmente umas melhores que outras. Uma ideia que à partida não se apresente tão promissora, com as ferramentas certas e a orientação adaptada e individualizada a cada tipo de negócio poderá nivelar-se com outras ideias de negócio prometedoras?

Sim, depende sempre da resposta e interesse do mercado. A solução apresentada, independentemente de ser um produto ou serviço, tem de ir de encontro às necessidades/problemas/oportunidades existentes no mercado.

12. O acompanhamento individualizado dos negócios apresentados é um diferenciador para o sucesso do projeto Idealab?

Boa pergunta, o sucesso ou não depende de toda a equipa que o constitui isso é um facto, não tenho dúvidas, de todo o empenho, gosto em ajudar os promotores a se tornarem empreendedores de sucesso e a aprenderem a transformar as ideias em negócios. Para nós o mais importante é toda a componente pedagógica por detrás de todo o processo, pois independentemente da ideia está o processo, pois se mais tarde os promotores tiverem outra ideia o processo de análise é o mesmo (a mecânica é a mesma, pois o IdeaLab está mais do que testado para trabalhar com qualquer área de negócio).

13. Dos projetos concorrentes ao longo dos últimos anos, quantos resultaram em *spin-offs* da Universidade do Minho?

Nove até ao momento.

14. Este projeto tem sido replicado para outras organizações ou regiões?

Ainda não.