



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

Seyido Frejus Donat Ephrem Azonnoudo

Modelo Conceitual *Business Stage* e Profissionais Criativos: Análise de
aderência do modelo e proposições de aprimoramento no contexto de startups
digitais Catarinenses

Florianópolis
2025

Seyido Frejus Donat Ephrem Azonnoudo

Modelo Conceitual *Business Stage* e Profissionais Criativos: Análise de aderência do modelo e proposições de aprimoramento no contexto de startups digitais Catarinenses

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design.

Orientador: Prof. Júlio Monteiro Teixeira, Dr.

Florianópolis

2025

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Azonnoudo, Seyido Frejus Donat Ephrem
Business Stage : A colaboração dos profissionais
criativos em startups catarinenses / Seyido Frejus Donat
Ephrem Azonnoudo ; orientador, Júlio Monteiro Teixeira,
2025.
231 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós
Graduação em Design, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Design. 2. profissionais criativos. 3. negócios
digitais. 4. startups. 5. design 5.0. I. Teixeira, Júlio
Monteiro . II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Design. III. Título.

Seyido Frejus Donat Ephrem Azonnouo

Modelo Conceitual *Business Stage* e Profissionais Criativos: Análise de aderência do modelo e proposições de aprimoramento no contexto de startups digitais Catarinenses

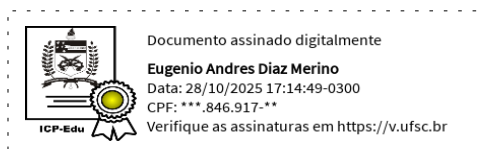
O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Eugenio Merino, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

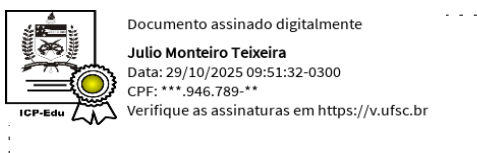
Profa. Inara Antunes Vieira Willerding, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Profa. Gabriela Botelho Mager, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Design.



Prof. Eugenio Merino, Dr.
Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Prof. Julio Monteiro Teixeira, Dr.
Orientador

Florianópolis
2025

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças ao apoio, à confiança e à dedicação de inúmeras pessoas e instituições, às quais expresso minha mais sincera gratidão.

Ao professor Júlio, meu orientador, registro agradecimento especial: desde a disciplina isolada que cursei antes do mestrado, sua receptividade e incentivo foram decisivos para minha trajetória. Ao manifestar meu interesse pelo mestrado, encontrei acolhimento imediato, e sua disponibilidade em me aceitar como orientando abriu portas. Devo a ele não apenas a orientação acadêmica segura e crítica, mas também a apresentação ao grupo de pesquisa Lemme, do qual me orgulho e sempre me honra fazer parte. A convivência no grupo proporcionou crescimento pessoal, acadêmico e profissional diários. Agradeço a todos do grupo pela companhia, pelas orientações, pelas discussões e pelo espírito colaborativo que tanto me ajudaram. Faço um registro especial ao Jefferson, que gentilmente dedicou seu valioso tempo para revisar o meu trabalho de forma cuidadosa e contribuir com sugestões decisivas para o aprimoramento desta dissertação.

Agradeço à FAPESC pela confiança e apoio contínuos à minha formação. Dirijo uma menção carinhosa ao meu chefe Lobo, cujo incentivo constante jamais me faltou; sua compreensão e empenho foram importantes para que eu pudesse equilibrar a vida profissional e acadêmica. Ao colega de todos os dias, Cerello, agradeço a amizade, parceria no trabalho e as conversas que, às vezes acompanhadas de um “goró”, ajudam a superar as dificuldades e tornam os desafios da pesquisa mais leves.

Sou muito grato aos amigos Victor, Cau e João, que tornaram minha experiência no Brasil mais rica em vivência, cultura, literatura e música, fazendo-me sentir verdadeiramente parte desta terra onde escolhi estudar e viver.

Àqueles que me acompanham no âmbito profissional, Lynceo e Marcelo, agradeço pela parceria diária e pelo aprendizado mútuo, que motiva meu crescimento contínuo e amplia meu repertório de atuação.

Meus agradecimentos também vão para todos os professores e colegas do programa de pós-graduação em Design, cuja convivência, debates e trocas de experiências tornaram o percurso mais instigante e enriquecedor.

Aos profissionais criativos, gestores e todos os participantes que gentilmente contribuíram com respostas, tempo e relatos para esta pesquisa, minha sincera gratidão; seus pontos de vista e experiências foram úteis para a construção deste estudo.

Por fim, dedico palavras de carinho à Karem, minha companheira, cuja parceria diária, apoio e generosidade tornam cada etapa mais leve, construtiva e repleta de sentido. Sua presença constante é fonte de equilíbrio, incentivo e alegria ao longo deste caminho. Agradeço ainda à minha família, meus pais e irmãos, que, mesmo à distância, seguem me apoiando em cada sonho, decisão e desafio. Sem vocês, nada disso seria possível.

A todas essas pessoas e instituições, deixo registrado o mais genuíno reconhecimento e gratidão.

Existe uma beleza profunda e duradoura na simplicidade, clareza e eficiência. A verdadeira simplicidade é transmitida em muito mais do que a mera ausência de confusão e de adornos: trata-se de organizar a complexidade. — Jony Ive, Vice-Presidente de Design da Apple (2013).

RESUMO

O contexto contemporâneo dos negócios digitais tem promovido transformações nos processos de inovação, ao passo que profissionais criativos ocupam posição cada vez mais relevante na integração entre tecnologia, design e experiências centradas no usuário. Partindo desse contexto, esta pesquisa analisou a aderência da descrição conceitual *Business Stage* à prática dos profissionais criativos em startups catarinenses, buscando identificar convergências, lacunas e oportunidades de aprimoramento. Sob metodologia qualitativa, combinaram-se revisão sistemática da literatura e pesquisa de campo, composta por questionário aplicado a 42 respondentes e oito entrevistas semiestruturadas. Os resultados sugerem que a participação criativa se concentra, principalmente, nas fases iniciais do ciclo empreendedor — validação da ideia, modelagem da solução e desenvolvimento, destacando-se em atividades como pesquisa de mercado, prototipagem e definição da experiência do usuário. Ainda assim, observa-se redução progressiva de envolvimento nas etapas de lançamento e escalonamento, embora persista a percepção de relevância estratégica dos profissionais. Entre as práticas recorrentes, aparecem metodologias ágeis, ferramentas colaborativas e técnicas de design orientado a dados. Os achados revelam, igualmente, desafios relacionados à transversalidade das competências criativas, consolidação de feedback contínuo e institucionalização de processos iterativos ao longo de todo o *Business Stage*. Recomenda-se, portanto, o aprimoramento da descrição conceitual, com inclusão explícita do usuário em cada fase e incorporação de ciclos de validação, a fim de ampliar a participação criativa, favorecer inovação e alinhar teoria e prática no ecossistema regional.

Palavras-chave: profissionais criativos; negócios digitais; startups; *design 5.0*.

ABSTRACT

The contemporary digital business landscape has driven transformations in innovation processes, with creative professionals holding an increasingly relevant position in integrating technology, design, and user-centered experiences. Given this context, this research analyzed the adherence of the conceptual description *Business Stage* to the practices of creative professionals in Santa Catarina startups, aiming to identify convergences, gaps, and opportunities for improvement. Employing a qualitative methodology, a systematic literature review was combined with field research, comprising a questionnaire administered to 42 respondents and eight semi-structured interviews. The results suggest that creative participation primarily concentrates in the initial phases of the entrepreneurial cycle, idea validation, solution modeling, and development, excelling in activities such as market research, prototyping, and user experience definition. Nevertheless, a progressive reduction in involvement is observed during the launch and scaling stages, although the perceived strategic relevance of these professionals persists. Recurring practices include agile methodologies, collaborative tools, and data-driven design techniques. The findings also reveal challenges related to the transversality of creative competencies, the consolidation of continuous feedback, and the institutionalization

of iterative processes throughout the entire Business Stage. Therefore, we recommend refining the conceptual description, explicitly including the user in each phase and incorporating validation cycles, to broaden creative participation, foster innovation, and align theory and practice within the regional ecosystem.

Keywords: creative professionals; digital business; startups; Design 5.0.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Descrição Conceitual Business Stage.....	28
Figura 2 – Matriz de Wallet: Quadrantes de Atuação dos Profissionais Criativos em Negócios Digitais.....	34
Figura 3 – Distribuição dos Cargos Criativos nos Quadrantes da Matriz de Wallet...	35
Figura 4 - Design ladder.....	55
Figura 5 – Processo de Seleção de Publicações.....	61
Figura 6 - Gráfico de participação.....	70
Figura 7 - Gráfico da Importância dos Profissionais Criativos em Cada Etapa da Descrição Conceitual <i>Business Stage</i>	85
Figura 8 - Gráfico da Avaliação Geral da Importância dos Profissionais Criativos para o Sucesso das Startups.....	88
Figura 9 – Gráfico do Nível de Envolvimento dos Profissionais Criativos em Cada Etapa do <i>Business Stage</i>	90
Figura 10 - Gráfico das Áreas de Atuação dos Profissionais Criativos nas Startups Catarinenses.....	91
Figura 11 - Gráfico das Etapas do <i>Business Stage</i> com maior envolvimento dos Profissionais Criativos.....	92
Figura 12 - Tabela de Resultados do Teste Mann-Whitney U.....	94
Figura 13 - Estatística Descritiva, Comparação por Perfil Profissional.....	95
Figura 14 - Teste <i>Kruskal-Wallis</i> : Diferenças Gerais no Nível de Envolvimento nas Etapas do <i>Business Stage</i>	96
Figura 15 - Tabela de Comparações Múltiplas Dwass-Steel-Critchlow-Fligner: Nível de Envolvimento por Etapa do Business Stage.....	97
Figura 16 - Teste Qui-quadrado na etapa de Validação de ideia.....	99
Figura 17 - Tabelas de Contingência.....	100
Figura 18 - Gráfico de Atuações por Perfil Profissional na etapa de validação de ideia	100
Figura 19 - Teste Qui-quadrado na etapa de Modelagem da Solução e Negócio...	101
Figura 20 - Tabelas de Contingência.....	101
Figura 21 – Gráfico de Atuações por Perfil Profissional na etapa de Modelagem da Solução e Negócio.....	101

Figura 22 - Teste Qui-quadrado na etapa de Desenvolvimento da Solução e Planejamento.....	102
Figura 23 - Tabelas de Contingência.....	102
Figura 24 - Gráfico de Atuações por Perfil Profissional na etapa de Desenvolvimento da Solução e Planejamento.....	103
Figura 25 - Teste Qui-quadrado na etapa de Lançamento.....	103
Figura 26 - Tabelas de Contingência.....	104
Figura 27 – Gráfico de Atuações na etapa de Lançamento.....	104
Figura 28 - Teste Qui-quadrado na etapa de Escalonamento.....	104
Figura 29 - Tabelas de Contingência.....	105
Figura 30 – Gráfico de Atuações na etapa de Lançamento.....	105
Figura 31 – Análise Comparativa: Matriz de Wallet, Atividades dos Respondentes e Taxas de Participação por Etapa.....	151
Figura 32 - Validação da Ideia (<i>Business Stage</i>).....	158
Figura 33 - Modelagem da Solução e do Negócio (<i>Business Stage</i>).....	160
Figura 34 - Desenvolvimento Ágil da Solução e Planejamento (<i>Business Stage</i>)...	162
Figura 35 – Lançamento (<i>Business Stage</i>).....	164
Figura 36 – Escalonamento (<i>Business Stage</i>).....	167
Figura 37 - Descrição Conceitual <i>Business Stage</i> atualizado.....	171

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipo de produto e canal de distribuição.....	37
Quadro 2 - Artigos sobre Métodos e Processos de Design.....	44
Quadro 3 - Artigos sobre Experiência do Usuário (UX) e Interface.....	46
Quadro 4 - Artigos sobre Ciência de Dados e Tomada de Decisão.....	47
Quadro 5 - Artigos sobre Prototipagem e Desenvolvimento de Produto.....	47
Quadro 6 - Artigos sobre Influência Organizacional e Ética.....	48
Quadro 7 – Abordagem comparativa dos conceitos de design e gestão (p.88).....	51
Quadro 8 – Um modelo de convergência: a gestão por meio do design ou <i>designence</i>	53
Quadro 9 - Protocolo de estratégia de busca.....	63
Quadro 10 – Sistema de Codificação para Análise de Conteúdo das Entrevistas....	75
Quadro 11 - Quadro síntese das Dimensões-chave da atuação dos profissionais criativos.....	81
Quadro 12 - Quadro síntese dos principais dados coletados no questionário.....	84
Quadro 13 - Distribuição das Respostas sobre a Importância dos Profissionais Criativos para o Sucesso das Startups.....	90
Quadro 14 - Recapitulativo da Participação por Etapa para Cada Perfil.....	107
Quadro 15 - Técnicas, metodologias e ferramentas na fase de validação da Ideia	112
Quadro 16 - Técnicas, metodologias e ferramentas na fase de Modelagem da solução e Negócio.....	113
Quadro 17 - Técnicas, metodologias e ferramentas na fase de Desenvolvimento e Planejamento.....	114
Quadro 18 - Técnicas, metodologias e ferramentas na fase de Lançamento.....	116
Quadro 19 - Técnicas, metodologias e ferramentas na fase de Escalonamento....	117
Quadro 20 - Quadro Recapitulativo após pesquisas (Validação da Ideia).....	159
Quadro 21 – Quadro Detalhado após pesquisas (Validação da Ideia).....	159
Quadro 22 – Quadro Recapitulativo (Modelagem da Solução e do Negócio).....	161
Quadro 23 – Quadro Recapitulativo (Modelagem da Solução e do Negócio).....	161
Quadro 24 – Quadro Recapitulativo (Desenvolvimento Ágil da Solução e Planejamento).....	163
Quadro 25 – Quadro Detalhado (Desenvolvimento Ágil da Solução e Planejamento)	163
Quadro 26 – Quadro Recapitulativo (Lançamento e Fase Beta).....	165

Quadro 27 – Quadro Detalhado (Fase Beta).....	166
Quadro 28 – Quadro Detalhado (Lançamento).....	166
Quadro 29 – Quadro Recapitulativo Escalonamento e Inovação Contínua.....	168
Quadro 30 – Quadro Detalhado – Escalonamento.....	169

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais atividades realizadas pelos respondentes nas etapas do <i>Business Stage</i>	106
--	-----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	OBJETIVO.....	22
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
1.3	PRESSUPOSTO DE PESQUISAS.....	23
1.4	JUSTIFICATIVAS.....	23
1.4.1	Justificativa Acadêmica e Científica.....	23
1.4.2	Justificativa Mercadológica.....	24
1.4.3	Justificativa Profissional e Pessoal.....	24
1.4.4	Justificativa Social.....	25
2	DESENVOLVIMENTO.....	26
2.1	APRESENTAÇÃO DO <i>BUSINESS STAGE</i>	27
2.1.1	Validação da ideia (Embrionário).....	29
2.1.2	Modelagem da Solução e do Negócio (Estratégico).....	30
2.1.3	Desenvolvimento da solução e Planejamento (Tático e operacional).....	31
2.1.4	Lançamento (Operacional).....	32
2.1.5	Escalonamento (Todos os Níveis).....	32
2.2	MATRIZ DE WALLET: ÁREAS DE ATUAÇÃO DOS CRIATIVOS EM NEGÓCIOS DIGITAIS.....	33
2.3	STARTUPS: UM NOVO PARADIGMA DE NEGÓCIOS.....	36
2.3.1	As cinco fases do desenvolvimento de uma startup.....	38
2.3.1.1	<i>Ideação</i>	39
2.3.1.2	<i>Validação</i>	40
2.3.1.3	<i>Operação</i>	41
2.3.1.4	<i>Tração</i>	42
2.3.1.5	<i>Scale-Up</i>	43
2.4	A IMPORTÂNCIA DOS PROFISSIONAIS CRIATIVOS NO DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS DIGITAIS: ACHADOS NA LITERATURA.....	44
2.5	GESTÃO DO DESIGN NAS EMPRESAS.....	50
2.6	INTEGRAÇÃO DE PRÁTICAS DE DESIGN NOS NEGÓCIOS DIGITAIS: A ESCADA DO DESIGN.....	53

2.6.1	As fases da Escada do design e suas características.....	54
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
3.1	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL).....	58
3.2	PESQUISA DE CAMPO.....	64
3.2.1	Coleta de dados.....	65
3.2.1.1	Questionário.....	65
3.2.1.2	Entrevistas Semiestruturadas.....	66
3.2.1.3	Roteiro das entrevistas.....	67
3.3	ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	69
3.3.1	Tratamento inicial dos dados quantitativos.....	70
3.3.2	Análise qualitativa.....	72
3.3.2.1	Codificação: Recorte e rotulação dos dados.....	73
4	RESULTADOS.....	75
4.1	EVIDÊNCIAS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	75
4.1.1	A criatividade como fator de diferenciação em mercados digitais competitivos.....	76
4.1.2	O papel dos criativos na adaptação e inovação contínua.....	77
4.1.3	Construindo confiança e responsabilidade por meio do design.....	77
4.1.4	Dimensões-chave da atuação dos profissionais criativos.....	78
4.2	RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO	81
4.2.1	Análise da importância por etapa do <i>Business Stage</i>	85
4.2.2	Análise geral da importância dos profissionais criativos.....	87
4.2.3	Comparação entre nível de envolvimento e importância percebida nas etapas do <i>Business Stage</i>	89
4.2.4	Áreas de atuação e etapas de maior envolvimento dos profissionais criativos.....	91
4.2.5	Comparação entre percepções dos C-Levels e profissionais criativos sobre a importância dos profissionais criativos.....	94
4.2.6	Comparação do nível de envolvimento dos profissionais criativos nas etapas do <i>Business Stage</i>	96
4.2.7	Associação entre perfis profissionais e atuação nas etapas do <i>Business Stage</i>	99

4.2.8	Principais Atividades dos Profissionais Criativos em Cada Etapa da Descrição Conceitual <i>Business Stage</i>.....	106
4.2.9	Técnicas, metodologias e ferramentas mais utilizadas em cada etapa do <i>Business Stage</i>.....	109
4.3	RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES DAS ENTREVISTAS.....	116
4.3.1	Perfil dos Entrevistados.....	116
4.3.1.1	<i>Categoria 1: Etapas do Business Stage.....</i>	<i>121</i>
1.	Validação da Ideia (BS-VAL).....	121
2.	Modelagem da Solução e do Negócio (BS-MOD).....	123
3.	Desenvolvimento da Solução e Planejamento (BS-DES).....	125
4.	Lançamento (BS-LAN).....	126
5.	Escalonamento (BS-ESC).....	129
4.3.1.2	<i>Categoria 2: Dimensões-Chave dos Profissionais Criativos.....</i>	<i>131</i>
1.	Diferenciação e Experiência (DIM-DIF).....	131
2.	Inovação e Adaptabilidade (DIM-INO).....	131
3.	Construção de Confiança (DIM-CON).....	133
4.	Influência Organizacional (DIM-INF).....	134
4.3.1.3	<i>Categoria 3: Metodologias e Ferramentas.....</i>	<i>136</i>
A.	Metodologias:.....	137
B.	Técnicas e Ferramentas:.....	138
4.3.1.4	<i>Categoria 4: Fatores Organizacionais.....</i>	<i>139</i>
1.	Barreiras Culturais (ORG-BAR).....	140
2.	Colaboração Multidisciplinar (ORG-COL).....	140
3.	Estrutura, Processos e Maturidade Organizacional (ORG-GES:). .	141
4.	Liderança, Hierarquia e Inclusão (ORG-LID).....	141
5.	Comunicação Interna e Estrutura de Equipes (ORG-COM).....	141
6.	Influência Organizacional dos Criativos (ORG-INF).....	142
4.3.1.5	<i>Categoria 5: Desafios e Dificuldades.....</i>	<i>142</i>
1.	Percepção e Valorização do Papel Criativo (DES-VAL).....	143
2.	Envolvimento nas Diferentes Etapas do Desenvolvimento (DES-ENV)	143
3.	Comunicação e Colaboração Interdepartamental (DES-COM). 143	

4.	Recursos Limitados (DES-REC).....	143
5.	Falta de Compreensão do Negócio (DES-BUS).....	144
6.	Preconceitos e Visões Limitadas (DES-PRE).....	144
7.	Maturidade e Formação (DES-MAT).....	144
8.	Timing de Mercado (DES-TIM).....	144
9.	Dilemas Éticos (DES-ETI).....	145
10.	Comunicação de Novidades (DES-NOV).....	145
4.3.1.6	<i>Categoria 6: Estratégias e Soluções</i>	145
1.	Validação Contínua e Foco no Usuário (EST-VAL).....	146
2.	Processos Estruturados e Metodologias (EST-PRO).....	146
3.	Colaboração Multidisciplinar e Co-criação (EST-MUL).....	146
4.	Cultura Organizacional e Comunicação (EST-CUL).....	146
4.3.2	Padrões identificados.....	147
5	DISCUSSÃO	150
5.1	PROPOSTA DE APRIMORAMENTO O APRIMORAMENTO DA DESCRIÇÃO CONCEITUAL BUSINESS STAGE.....	157
5.1.1	Validação da Ideia (Embrionário).....	158
2.	<i>Sugestões de Melhoria</i>	158
5.1.2	Modelagem da Solução e do Negócio (Estratégico).....	159
5.1.3	Desenvolvimento da Solução e Planejamento (Tático e Operacional).....	162
5.1.4	Lançamento e Fase Beta (Operacional e de Validação).....	164
5.1.5	Escalonamento.....	167
5.2	BUSINESS STAGE (NOVA VERSÃO).....	169
6	CONCLUSÃO	173
	REFERÊNCIAS	175
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM PROFISSIONAIS CRIATIVOS	182
	APÊNDICE B – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO COM PROFISSIONAIS CRIATIVOS	196
	APÊNDICE C – ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	205
	APÊNDICE D – ARTIGO CIENTÍFICO SOBRE A RSL	210

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

– TCLE.....230

1 INTRODUÇÃO

Florianópolis, reconhecida como “Capital Nacional das Startups” (Lei nº14.955/24), mantém posição de destaque não apenas em inovação e tecnologia, mas também como um dos principais polos de Indústria Criativa no Brasil. Segundo o relatório de Firjan (2025), Santa Catarina apresenta indicadores acima da média nacional nesse setor: em 2023, 2,6% dos estabelecimentos empregadores catarinenses pertenciam à Indústria Criativa, superando a média nacional de 2,3%. No mesmo ano, a indústria criativa respondeu por 4,2% do PIB estadual, percentual que coloca o estado entre os quatro primeiros do país nesse indicador. No âmbito do emprego, o relatório expõe que o estado abrigava 71.947 vínculos formais em ocupações criativas, um crescimento de 6,2% em relação a 2022, ritmo superior ao crescimento geral do mercado de trabalho estadual (3,2%) no mesmo período, o que posiciona Santa Catarina como o sexto maior em número absoluto de profissionais criativos e o quarto em representatividade relativa.

Ademais, conforme dados recentes, 25% dos municípios catarinenses concentram startups, o que contribui de maneira significativa para a economia estadual, com uma receita anual de R\$23,8 bilhões proveniente de empresas de tecnologia (Benevides, 2023). A Rede Catarinense de Centros de Inovação, composta por 15 unidades em operação, tem desempenhado papel central ao fomentar esse crescimento, promovendo transformação econômica e apoiando negócios inovadores (Santa Catarina, 2023). Contudo, mesmo diante desse cenário favorável, persistem desafios para a manutenção da competitividade, especialmente no que diz respeito à inovação e ao desenvolvimento de produtos digitais eficazes.

Com o avanço dos negócios digitais no Brasil, observa-se uma transformação significativa no perfil do empreendedorismo nacional. Entre 2016 e 2018, o percentual de empresas que atuavam exclusivamente por e-commerce aumentou de 15% para 29,6%, enquanto a participação de negócios restritos ao varejo físico caiu de 31% para 11,9%, conforme apontam pesquisas do SEBRAE realizadas no período anterior à pandemia (Krupahtz e Teixeira, 2025). Os autores explicam que esse cenário sugere que a digitalização acelerada do mercado ampliou

as oportunidades, mas também trouxe novos desafios para a sustentabilidade dos negócios digitais. Entre os principais desafios, destacam-se o baixo faturamento e a falta de planejamento e conhecimento, fatores que cresceram 8% e 4%, respectivamente, entre 2016 e 2018 (Krupahtz e Teixeira, 2025).

Além disso, entre os principais desafios, destaca-se também a maturidade ainda limitada das empresas quanto à integração do design em suas atividades estratégicas. Estudos do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Brasil, 2014) indicam, por exemplo, que o design permanece pouco integrado às funções organizacionais, sugerindo que muitas empresas se encontram nos estágios iniciais da chamada *Design Ladder*¹ (HeyBrand, 2020), utilizando o design de modo superficial e frequentemente restrito à dimensão estética. Assim também, autores como Mozota (2002) já observavam que, apesar dos benefícios potenciais, muitos gestores resistem à colaboração com designers, o que reflete uma compreensão insuficiente sobre o papel e as competências desses profissionais. Tal cenário pode ser agravado por dificuldades dos próprios designers em comunicar o valor do design e apresentar suas práticas e resultados de forma alinhada à gestão (Krupahtz e Teixeira, 2025).

Entretanto, esses profissionais criativos exercem um papel cada vez mais relevante e multifacetado nos processos de inovação e no desenvolvimento bem-sucedido de produtos digitais, contribuindo desde a concepção estratégica até a humanização das experiências dos usuários (Ribeiro e Teixeira, 2025; Shankar, Dixit e Howard, 2023; Triantono e Priyatingsih, 2020, Azka e Chankov). Segundo Drucker (2010), o design permite às organizações criarem conexões mais efetivas com os consumidores, promovendo ofertas alinhadas às necessidades identificadas.

Sob essa perspectiva, o Design 5.0² emerge como abordagem que integra novas áreas e ferramentas — como ciência de dados, inteligência artificial e experiência do usuário (UX) — para criar soluções mais centradas nas pessoas (Teixeira e Braglia, 2025). Segundo esses autores, o foco do Design 5.0 está na

¹ A Design Ladder ou “Escada do Design” é um modelo conceitual desenvolvido originalmente pelo Danish Design Centre (DDC) em 2003, com o objetivo de avaliar o grau de maturidade e integração do design nas organizações. Este modelo propõe uma estrutura em degraus, na qual cada nível representa uma forma distinta de uso e incorporação do design nas empresas, indo desde uma aplicação superficial até sua integração estratégica (HeyBrand, 2020).

² Design 5.0, segundo Teixeira e Braglia (2025), é a abordagem do design que responde aos desafios da Indústria 5.0, promovendo a humanização das relações em ambientes digitais por meio da integração estratégica entre criatividade, empatia, tecnologia e dados, colocando o ser humano no centro das decisões e experiências.

humanização da tecnologia, indo além das questões estéticas e funcionais, promovendo a inserção estratégica dos profissionais criativos nos processos de inovação. Esses profissionais passam a atuar, semelhantemente, em atividades como análise de dados, mensuração de resultados, estruturação de propostas de valor e construção de negócios orientados às necessidades humanas. Entretanto, permanecem lacunas no conhecimento sobre o papel desses profissionais e sobre as melhores formas de integrá-los ao desenvolvimento de produtos digitais, bem como desafios na mensuração de seu impacto estratégico (Teixeira e Braglia, 2025).

Com o intuito de aprofundar a compreensão sobre o papel dos profissionais criativos em startups, principalmente de negócios digitais, este estudo fundamenta-se na descrição conceitual de *Business Stage*, proposta por Krupahtz e Teixeira (2025) no livro “Design 5.0 — O lugar dos criativos na indústria digital”. Segundo os autores, o *Business Stage* é um modelo que mapeia as principais etapas do desenvolvimento de uma startup digital e descreve as contribuições esperadas dos profissionais criativos em cada fase. Tal modelo mostra-se relevante para esta pesquisa, sobretudo diante da escassez de informações na literatura sobre abordagens similares. Especificamente, o *Business Stage* divide o processo em cinco etapas: Validação da Ideia, Modelagem da Solução e do Negócio, Desenvolvimento da Solução e Planejamento, Lançamento e Escalonamento.

Diante desse cenário, o presente trabalho busca responder: Como o *Business Stage* se relaciona com a atuação, as práticas e os desafios dos profissionais criativos em startups digitais catarinenses? Ou seja, investiga-se se há correspondência entre teoria e prática.

Para tanto, adota-se uma abordagem metodológica que combina pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Inicialmente, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), complementada por técnicas como o *Forward Snowballing*³, visando mapear o estado da arte e identificar teorias, modelos e ferramentas relevantes para o desenvolvimento de startups e a atuação de profissionais criativos. Em seguida, desenvolveu-se uma pesquisa de campo composta por um questionário (n=32, após filtragem dos casos) e oito entrevistas

³ Forward Snowballing é uma técnica metodológica de pesquisa bibliográfica que consiste em identificar e analisar estudos mais recentes que citaram um trabalho inicial de interesse. Diferentemente da abordagem tradicional de revisão de literatura, que parte das referências de um artigo para trabalhos anteriores (Backward Snowballing), o Forward Snowballing segue o caminho inverso, buscando publicações posteriores que citaram o artigo original (Felizardo et al, 2016).

semiestruturadas, buscando analisar em profundidade as práticas e desafios dos profissionais criativos no contexto catarinense, bem como avaliar criticamente a aderência do modelo *Business Stage* à realidade observada.

Espera-se, portanto, que este estudo contribua para o avanço do conhecimento sobre startups digitais e gestão de design, oferecendo insights sobre os estágios de desenvolvimento e a participação dos profissionais criativos nessas empresas. Compreender tais aspectos pode ser fundamental para impulsionar a inovação e a competitividade das startups digitais no contexto contemporâneo.

1.1 OBJETIVO

Propor recomendações para o aprimoramento da descrição conceitual *Business Stage*, proposto por Krupahtz e Teixeira (2025), a partir da análise da aderência entre o modelo e as práticas dos profissionais criativos em startups digitais catarinenses.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Avaliar a aderência do *Business Stage* à atuação dos profissionais criativos em startups digitais catarinenses, identificando práticas, desafios e oportunidades de aprimoramento

Examinar a compatibilidade entre as atribuições e competências previstas pelo *Business Stage* e as práticas efetivamente desempenhadas pelos profissionais criativos ao longo das diferentes etapas de desenvolvimento das startups.

Avaliar a correspondência entre os estágios e as contribuições dos profissionais criativos propostos no *Business Stage* e a realidade observada em startups catarinenses.

Investigar as principais práticas, atividades e desafios enfrentados por profissionais criativos em startups catarinenses, em cada etapa do *Business Stage*.

1.3 PRESSUPOSTO DE PESQUISAS

Pressupõe-se a existência de correspondência, em diferentes graus, entre a atuação prática dos profissionais criativos em *startups* catarinenses e as descrições mapeadas na descrição conceitual do *Business Stage* e na literatura.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A relevância deste estudo fundamenta-se em múltiplas dimensões: acadêmica, científica, mercadológica, profissional e social, e está diretamente associada a lacunas identificadas tanto na literatura quanto na prática sobre a atuação dos profissionais criativos em startups digitais catarinenses e à aderência do modelo *Business Stage* à realidade local.

1.4.1 Justificativa Acadêmica e Científica

Este estudo busca suprir lacunas identificadas na literatura sobre a atuação dos profissionais criativos em startups digitais brasileiras, com ênfase no contexto catarinense. Embora o ecossistema regional de inovação seja reconhecido por sua dinâmica e potencial, observa-se uma predominância de pesquisas direcionadas a grandes empresas ou a mercados internacionais, o que resulta em uma escassez de investigações voltadas às especificidades, aos desafios e às potencialidades regionais.

Além disso, há limitações na compreensão do modo como os profissionais criativos contribuem, de maneira concreta, para os processos de inovação, adaptação ao mercado e transformação digital dentro das startups, especialmente quando se considera a integração de novas tecnologias, a análise de dados e o desenvolvimento de experiências centradas no usuário. Uma outra lacuna refere-se à ausência de análises críticas que testem e confrontem os modelos conceituais, como o *Business Stage*, com sua aplicação prática no cotidiano das startups digitais. Essa falta de validação empírica dificulta compreender até que ponto esses modelos refletem a realidade enfrentada pelos profissionais do setor, bem como avaliar seus pontos fortes e limitações em contextos concretos. Dessa forma, torna-se necessário investigar como esses modelos se manifestam na prática para identificar ajustes e

aprimoramentos que aumentem sua relevância e aplicabilidade às dinâmicas reais das startups.

Destaca-se ainda a pouca exploração acadêmica sobre os desafios vivenciados por profissionais criativos em diferentes fases do ciclo de vida das startups, abrangendo aspectos como gestão de equipes, limitação de recursos, adaptação a mudanças rápidas do mercado, integração interdisciplinar e construção da cultura organizacional, elementos fortemente influenciados pelo estágio de maturidade das empresas. Da mesma forma, verifica-se a falta de estudos que considerem esse grau de maturidade ao analisar o papel dos profissionais criativos, o que pode restringir a aplicabilidade de modelos teóricos para a orientação de práticas em contextos variados.

Ao abordar essas lacunas, a presente pesquisa pretende contribuir para o avanço do conhecimento ao realizar uma análise empírica do ecossistema catarinense, propor recomendações baseadas em evidências e apontar caminhos para o aprimoramento de modelos conceituais voltados à integração entre design, criatividade e gestão em negócios digitais.

1.4.2 Justificativa Mercadológica

O ecossistema de startups catarinenses está em franco crescimento, mas enfrenta desafios relacionados à inovação, competitividade e integração de profissionais criativos em funções estratégicas. Ao avaliar a aderência do *Business Stage* à realidade regional, este estudo busca analisar em que medida as práticas e os desafios das startups do estado correspondem às etapas e recomendações desse modelo. Dessa forma, a pesquisa contribui para identificar oportunidades de fortalecimento da qualidade e diferenciação dos produtos digitais.

1.4.3 Justificativa Profissional e Pessoal

O estudo mostra-se relevante em termos profissionais ao responder à necessidade crescente de formação de profissionais criativos qualificados para atuar em ambientes de inovação, sobretudo em startups digitais. A pesquisa busca gerar conhecimento aplicado que fortaleça a integração entre competências de design,

gestão e tecnologia, ampliando o repertório prático e estratégico desses profissionais no ecossistema catarinense.

No plano pessoal, a investigação reflete o compromisso do pesquisador com a promoção do diálogo entre academia e mercado. Vivenciar desafios e oportunidades na interseção entre pesquisa, empreendedorismo e desenvolvimento regional motiva a busca por soluções que possam impactar concretamente a formação, a valorização e a atuação de profissionais criativos. Assim, este trabalho visa contribuir não apenas para aprimorar a prática profissional do próprio pesquisador, mas também para beneficiar outros atuantes e interessados no desenvolvimento de negócios inovadores centrados nas pessoas.

1.4.4 Justificativa Social

O fortalecimento do ecossistema de startups digitais em Santa Catarina pode gerar impactos sociais relevantes, como a criação de empregos qualificados, a promoção de inclusão produtiva e a dinamização da economia criativa regional. A pesquisa contribui para a democratização do acesso ao conhecimento sobre práticas inovadoras de design e criatividade, potencializando o desenvolvimento de soluções que atendam às necessidades reais da sociedade, promovam a inclusão digital e ampliem o acesso a produtos e serviços inovadores. Além disso, ao valorizar a centralidade do usuário e a ética no desenvolvimento de produtos digitais, o estudo fomenta práticas mais responsáveis e sustentáveis, alinhadas aos desafios sociais contemporâneos, como bem-estar digital, diversidade e equidade.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa delimita-se espacialmente ao ecossistema de startups digitais de Santa Catarina, estado que apresenta PIB Criativo correspondente a 4,2% do seu PIB geral, índice superior à média nacional de 3,6%, posicionando-se como o quarto estado do país nesse indicador. O foco nos segmentos de Consumo e Tecnologia justifica-se pela concentração de cerca de 85% dos profissionais criativos nessas áreas, as quais dialogam diretamente com o contexto de negócios digitais investigado neste estudo (FIRJAN, 2025).

Temporalmente, a coleta de dados ocorreu entre dezembro de 2024 e abril de 2025, abrangendo profissionais criativos e gestores atuantes em startups em diferentes estágios de maturidade. Metodologicamente, a pesquisa adota abordagem qualitativa, combinando revisão sistemática da literatura, questionário com 32 respondentes válidos e entrevistas semiestruturadas com 8 participantes. Dessa forma, o estudo caracteriza-se como exploratório, e seus resultados refletem especificamente o contexto catarinense, não podendo ser generalizados para outros ecossistemas sem as devidas ressalvas

Por fim, o conceito de profissionais criativos adotado nesta pesquisa abrange designers, desenvolvedores com conhecimentos de UX, gestores com formação criativa, profissionais de marketing digital e comunicação, entre outros que aplicam competências criativas no desenvolvimento de produtos digitais. Esses profissionais compõem principalmente os segmentos de Consumo e Tecnologia, conforme delimitado no estudo (FIRJAN, 2025)

1.6 ALINHAMENTO COM A LINHA DE PESQUISA DE MÍDIA

Este estudo se alinha à linha de pesquisa de Mídia do Programa de Pós-Graduação em Design da UFSC, ao investigar e propor aprimoramentos para o *Business Stage*, compreendendo-o como artefato midiático que comunica e organiza conhecimento sobre desenvolvimento de startups digitais. Modelos conceituais e frameworks, representados graficamente, atuam como mídias que facilitam a compreensão de processos complexos, mediando informações entre teoria e prática.

Igualmente, startups de negócios digitais produzem plataformas, aplicativos e interfaces, artefatos midiáticos que configuram experiências e mediações entre usuários e organizações. Portanto, analisar a atuação de profissionais criativos nesse contexto implica compreender como esses profissionais contribuem para o design de mídias digitais contemporâneas.

Assim, a pesquisa contribui duplamente para a linha de Mídia: (1) investiga processos de design de produtos digitais enquanto artefatos midiáticos; e (2) propõe o aprimoramento de uma mídia visual — o próprio *Business Stage* — como ferramenta de comunicação e estruturação de conhecimento sobre empreendedorismo criativo.

2 DESENVOLVIMENTO

Este capítulo apresenta uma revisão preliminar da literatura para fundamentar a análise da atuação dos profissionais criativos em startups digitais catarinenses. O texto está organizado em tópicos que abordam inovação, competitividade, características das startups, o papel dos profissionais criativos e a integração do design como fator estratégico.

Para fins de alinhamento conceitual, definem-se "profissionais criativos" como trabalhadores do conhecimento que conjugam competências técnicas, estéticas e estratégicas para criar soluções inovadoras em contextos organizacionais (Florida, 2004). Segundo Howkins (2013), esses profissionais caracterizam-se fundamentalmente pela capacidade de gerar valor econômico a partir da propriedade intelectual e do pensamento criativo. Nas *startups* de negócios digitais, especificamente, os profissionais criativos são aqueles que aplicam pensamento visual, adaptabilidade e conhecimentos técnicos para transformar ideias em produtos ou serviços viáveis (Brown, 2010; Kelley e Kelley, 2013).

Além disso, conforme observado por Cross (2011), esses profissionais atuam na tradução de tecnologias complexas em soluções desejáveis pelos usuários finais, participando de maneira transversal nas diferentes etapas do desenvolvimento empresarial e integrando competências analíticas, sintéticas e avaliativas (Krupahtz e Teixeira, 2025). Também, eles apresentam uma atuação multifuncional ao longo das diversas etapas do ciclo de desenvolvimento de uma *startup* digital, exercendo atividades que abrangem design, programação, marketing, tecnologia e comunicação. Assim suas participações se caracterizam por uma conexão constante com o cliente e por uma colaboração interdisciplinar com outras áreas da organização, o que lhes permite contribuir para a criação de soluções inovadoras e alinhadas às necessidades do mercado (Brown, 2010; Kelley e Kelley, 2013; Cross, 2011).

A atuação desses profissionais insere-se, igualmente, no contexto da economia criativa, que, segundo a literatura recente, compreende setores como consumo (publicidade, arquitetura, design, moda), mídia (audiovisual e editorial), cultura e tecnologia (pesquisa e desenvolvimento) (Najberg, Bilhim e Campos, 2023).

A fim de contextualizar a pesquisa e apresentar um panorama inicial sobre o papel dos profissionais criativos em startups digitais, o subcapítulo a seguir abordará a análise do capítulo 2 do livro Design 5.0 - Negócios Digitais de Teixeira e Braglia (2025), que apresenta o foco dessa pesquisa que é o *Business Stage*.

2.1 APRESENTAÇÃO DO *BUSINESS STAGE*

A presente dissertação, que visa analisar e avaliar a aderência do *Business Stage* à atuação dos profissionais criativos em startups digitais catarinenses, encontra um ponto de partida no capítulo 2 do livro Design 5.0 - Negócios Digitais de Krupahtz e Teixeira (2025). Os autores contextualizam a ascensão do Design 5.0 e a crescente importância dos profissionais criativos na era digital e apresentam uma descrição conceitual denominada *Business Stage*, que detalha as diferentes etapas de desenvolvimento de um negócio digital. É plausível reconhecer que o modelo descrito neste capítulo se origina, em grande parte, da experiência profissional do designer, consultor, professor e pesquisador Júlio Monteiro Teixeira em suas atuações junto a empresas como SEBRAE, Natura, IXL Center, Parati S.A e dezenas de empresas vinculadas à ACATE, algumas Fintechs e outras tantas MPes, além do conhecimento acumulado pelo grupo de pesquisa Lemme Lab da UFSC.

Figura 1 – Descrição Conceitual Business Stage⁴

ETAPAS COMUNS DE NEGÓCIOS DIGITAIS		1. VALIDAÇÃO DA IDEIA		2. MODELAGEM DA SOLUÇÃO E DO NEGÓCIO		3. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO E PLANEJAMENTO		4. LANÇAMENTO	5. ESCALONAMENTO
Nível e ênfase		Embrionário	Estratégico	Tático e Operacional	Operacional	Todos os níveis			
Exemplos de técnicas e ferramentas mais utilizadas		Mapeamento de Ideias, variações e descobrimentos Brainstorms, refinamento de ideias, pensamento visual	Canvas, Personas, Fit da Proposta de Valor, Protótipos de baixa fidelidade, Pitch Melhoria da Experiência do Cliente, Humanização da solução e prototipação, Projeto de Design de interface	Business Plan, Cap Table, Forecast, Protótipos de maior fidelidade e Programação (código) Construção de MVPs, Melhorias na experiência (CX/UX/UI), Comportamento do consumidor planejamento de comunicação, marketing e divulgação, design do serviço	Operação de campanhas de marketing e vendas, Gestão ágil para desenvolvimento Data Insights; Testes A/B; Melhorias na navegação, no uso e no consumo da solução; ampliação das funções do produto e expansão do negócio: clientes/usuários, ampliação do mix de produtos/serviços, novos mercados etc.	Melhoria da experiência em produtos e serviços, Desenvolvimento de novos produtos ou funcionalidades, Criação de novas campanhas de marketing e comunicação, Desenvolvimento de novas estratégias de branding e posicionamento de marca			
Objetivo(s)		Consenso: eleger a(s) variações de ideia mais promissoras Irrisório	Chancelar, aprimorar e prototipar a solução mais promissora Perder tempo	Demonstrar viabilidade (com métricas baseadas em mercado e nas necessidades específicas do negócio) Perder tempo e algum capital	Validar a operação (prova de conceito) e gerar as métricas reais do negócio Falência do negócio (comumente causado por subdimensionamento de lastro financeiro)	Escalar a base de clientes, Vender em crescimento exponencial, Fortalecer a marca (autoridade e presença), Aumentar a eficiência operacional Não atingimento do ponto de inflexão (comumente causado por: diminuição de investimento; perda de foco e declínio na satisfação dos clientes)			
Principal risco aos sócios						Venture Capital (Séries A e B)			
Tipos mais comuns de investimento		Capital Intelectual	Bootstrapping & Crowdfunding	Investimento anjo	Capital Semente				

Fonte: Krupahtz e Teixeira (2025, p.67)

⁴ Para visualizar a melhor qualidade do quadro, [clique aqui](#)

O Design 5.0, conforme descrito por Teixeira e Braglia (2025), representa uma evolução da disciplina impulsionada pelas transformações das revoluções industriais e pela crescente necessidade de humanização da tecnologia em um ambiente cada vez mais digital. Nessa perspectiva, profissionais criativos ampliam seus papéis tradicionalmente associados à estética, assumindo responsabilidades estratégicas e tornando-se agentes de inovação. São eles que criam experiências relevantes e memoráveis para os usuários em diversas frentes do negócio.

O modelo *Business Stage*, organiza o desenvolvimento de negócios digitais em cinco etapas principais: Validação da Ideia, Modelagem da Solução e do Negócio, Desenvolvimento da Solução e Planejamento, Lançamento e Escalonamento. Cada uma dessas etapas é caracterizada por um nível e ênfase⁵ específicos. Na sequência, cada uma dessas etapas será detalhada, juntamente com a análise da participação dos profissionais criativos em suas especificidades.

2.1.1 Validação da ideia (Embrionário)

Nesta fase inicial, prioriza-se a exploração de ideias iniciais e a definição dos primeiros conceitos do negócio digital. Este momento caracteriza-se pela busca ativa de referências, análise de tendências e identificação de oportunidades consideradas promissoras para o contexto do empreendimento.

Destaca-se, nesse ponto, o estímulo à criatividade e à elaboração de variações de ideias, que serão posteriormente avaliadas e ajustadas conforme seu potencial de aceitação no mercado. São utilizadas ferramentas de estruturação conceitual, como o *Business Model Canvas*, mapeamento de ideias e a construção de personas, as quais auxiliam na organização dos principais elementos do negócio e permitem maior clareza na identificação do público-alvo e dos diferenciais competitivos.

De acordo com Krupahtz e Teixeira (2025), os profissionais criativos desempenham papel expressivo nesta fase, mobilizando competências em pensamento visual, brainstorming e design thinking.

⁵ No contexto do presente trabalho, os níveis apresentados no *Business Stage* — "Embrionário", "Estratégico", "Tático/Operacional" e "Operacional" — refletem uma classificação dos estágios de maturidade e ênfase na atuação das startups e, especificamente, dos profissionais criativos ao longo do desenvolvimento do negócio digital.

O principal objetivo da Validação da Ideia, segundo os autores, é eleger as variações de ideia mais promissoras, filtrando aquelas que têm maior potencial de sucesso. O maior risco nesta fase é a perda de tempo com ideias que não são viáveis. O investimento, em geral, concentra-se em capital intelectual e pode incluir *crowdfunding*, uma forma de financiamento coletivo que permite testar o interesse do público na ideia.

O qualificativo "embrionário" desta etapa reflete o estágio inicial de maturidade do projeto, momento em que a startup está formulando as bases conceituais de sua proposta. Trata-se de uma fase caracterizada pela flexibilidade, baixo risco financeiro e predominância da criatividade sobre aspectos operacionais, onde a experimentação e a abertura para diferentes possibilidades são prioritárias em relação à execução estruturada.

2.1.2 Modelagem da Solução e do Negócio (Estratégico)

Após a validação inicial das ideias, o foco se desloca para a Modelagem da Solução e do Negócio. Nessa etapa, o trabalho concentra-se na prototipação de baixa fidelidade e no ajuste do encaixe da proposta de valor. Representa o momento de transformar as ideias validadas em soluções tangíveis, testar a viabilidade do negócio e refinar a proposta de valor para atender às necessidades identificadas do público-alvo.

A ênfase desta fase recai sobre a estruturação estratégica e a materialização conceitual das soluções, utilizando ferramentas como mapas de empatia e *wireframes* para visualizar o produto ou serviço e simular a interação do usuário. Os profissionais criativos, mobilizando competências em Design de Interação, Experiência do Usuário (UX) e *storytelling*, desempenham papel relevante nesta fase.

O objetivo central da Modelagem da Solução e do Negócio consiste em confirmar que a solução proposta possui o potencial necessário para resolver os problemas identificados e que existe um mercado viável para ela. Durante esta etapa, busca-se aprimorar e prototipar a alternativa mais promissora, refinando tanto os aspectos técnicos quanto os aspectos relacionados ao modelo de negócio.

Em termos de risco, mantém-se a possibilidade de dispersão de tempo com soluções que não demonstrem viabilidade adequada, embora com menor

probabilidade em relação à etapa anterior, dado o processo de validação já realizado. Conforme indicado no *Business Stage*, o investimento nesta fase caracteriza-se predominantemente pelo *bootstrapping* (utilização de recursos próprios) e *crowdfunding*, modalidades típicas desta etapa de desenvolvimento por permitirem maior autonomia e flexibilidade na tomada de decisões estratégicas, sem comprometimento com investidores externos antes da consolidação do modelo de negócio.

Por fim, a classificação desta etapa como "estratégica" reflete o direcionamento das atividades para a definição de elementos centrais do negócio, como modelo de valor, posicionamento competitivo e arquitetura da solução. Trata-se do momento em que as decisões tomadas influenciarão diretamente as etapas subsequentes de desenvolvimento, estabelecendo as bases estratégicas para a operacionalização e o lançamento da ideia no mercado.

2.1.3 Desenvolvimento da solução e Planejamento (Tático e operacional)

Na fase de Desenvolvimento da Solução e Planejamento, o foco se volta para a construção de Produto Mínimo Viável (MVP) e a realização de melhorias contínuas na experiência do usuário. Segundo Krupahtz e Teixeira (2025), é o momento de transformar os protótipos em um produto funcional, testar sua viabilidade no mercado e planejar o lançamento. Ferramentas como o *Business Plan*, *Cap Table*, *Forecast* e protótipos de alta fidelidade são importantes para demonstrar a viabilidade do negócio para potenciais investidores. Os profissionais criativos, mobilizando competências em Design de Interface, *branding*, marketing e comunicação, desempenham um papel relevante nesta etapa.

O objetivo desta fase consiste em validar a operação por meio de métricas e provas de conceito, comprovando que o negócio tem potencial para ser escalável e lucrativo. O risco aumenta nesta etapa, pois envolve não apenas perda de tempo, mas também de capital. Conforme indicado no modelo *Business Stage*, o investimento nesta fase é realizado predominantemente por investidores-anjo⁶, modalidade de financiamento característica desta etapa de desenvolvimento por

⁶ Investidores-anjo: Investidores anjos são indivíduos que investem capital próprio em startups nascentes, assumindo alto risco em troca de participação acionária e potencial de valorização. No contexto brasileiro, evoluíram de uma atuação informal nos anos 90 para um papel estratégico e organizado, fornecendo não apenas recursos financeiros (Kepler, 2018).

proporcionar recursos financeiros e mentoria especializada para startups em estágio inicial.

Esta etapa é classificada como "tática e operacional" porque combina o planejamento estratégico de médio prazo (aspectos táticos) com a execução prática das soluções (aspectos operacionais). Trata-se do momento em que as definições estratégicas das etapas anteriores são implementadas de forma sistemática, envolvendo tanto a coordenação de processos quanto a entrega efetiva de produtos funcionais ao mercado.

2.1.4 Lançamento (Operacional)

Com o MVP desenvolvido e as estratégias de marketing definidas, a *startup* entra na fase de Lançamento, onde o produto é finalmente apresentado ao mercado. Segundo Krupahtz e Teixeira (2025), esse é o momento de colocar em prática tudo o que foi planejado, adquirir clientes e coletar dados reais de desempenho. Os autores afirmam que técnicas como *Data Insights* e testes A/B são utilizadas para aprender sobre a reação do mercado e, posteriormente, otimizar a experiência do usuário e as campanhas de marketing, com base em dados reais coletados. Os profissionais criativos, mobilizando competências em análise de dados, marketing digital e criação de conteúdo, exercem papel relevante nesta etapa.

O objetivo do Lançamento é validar a operação por meio de provas de conceito e gerar métricas reais do negócio, visando avaliar sua viabilidade e seu potencial de crescimento. O risco, nesta fase segundo os autores, é a falência do negócio, frequentemente causada por falta de planejamento ou subdimensionamento do lastro financeiro. Conforme indicado no *Business Stage*, o capital semente, obtido por meio de investidores, constitui a principal fonte de financiamento para sustentar o lançamento e a operação inicial.

2.1.5 Escalonamento (Todos os Níveis)

A fase de Escalonamento marca o momento de expansão do negócio, com foco no crescimento da base de clientes, no aumento das vendas e no fortalecimento da marca. Krupahtz e Teixeira (2025) afirmam que é uma fase que envolve todos os níveis organizacionais, desde a estratégia até a operação. E

técnicas como *Growth Hacking* e otimização de processos são utilizadas para impulsionar o crescimento de forma rápida e eficiente. Os profissionais criativos, com sua visão estratégica e sua capacidade de inovação, desempenham um papel de grande relevância nesta etapa.

O principal objetivo do Escalonamento é alavancar as vendas, fortalecer a marca e alcançar um crescimento exponencial. Conforme indicado no *Business Stage*, o risco, nesta fase, é não atingir o ponto de inflexão necessário para esse crescimento, o que pode ser causado por diversos fatores, como falta de investimento, perda de foco ou declínio na satisfação dos clientes. O financiamento, em geral, é obtido por meio de *Venture Capital*⁷, especialmente nas rodadas Série A e B.

Esta etapa é classificada como "todos os níveis" porque o escalonamento demanda a integração simultânea de atividades estratégicas, táticas e operacionais. Trata-se do momento em que a startup precisa coordenar decisões de alto nível (como expansão para novos mercados) com execução tática (otimização de processos) e operacional (atendimento ao cliente em escala), exigindo alinhamento em toda a estrutura organizacional para sustentar o crescimento acelerado.

2.2 MATRIZ DE WALLET: ÁREAS DE ATUAÇÃO DOS CRIATIVOS EM NEGÓCIOS DIGITAIS

Conforme discutido por Krupahtz e Teixeira (2025), observa-se que as últimas revoluções industriais impulsionaram uma ampliação significativa da participação dos profissionais criativos em áreas estratégicas dos negócios digitais, especialmente as startups. Para ilustrar essa evolução, os autores adaptam a matriz de Wallet (2023)⁸, que sintetiza quatro quadrantes principais de atuação: Análise/Estratégia, CX/UX Research, Operações e Interface com o Produto. Essa matriz, apresentada na Figura 2, evidencia que a atuação dos criativos não se

⁷ Segundo Vita et al. (2024), o Venture Capital é uma modalidade de investimento de alto risco voltada para empresas emergentes com potencial de crescimento acelerado, especialmente aquelas de base tecnológica.

⁸ A Matriz de Wallet é uma ferramenta conceitual que organiza os papéis e entregáveis do design de UX em uma estrutura bidimensional, facilitando a compreensão das múltiplas especializações e da natureza transversal do trabalho de design. Ela também serve como base para discutir como diferentes perfis de personalidade podem se encaixar melhor em determinados papéis dentro do universo de UX (Wallet, 2023).

restringe às funções operacionais, mas se distribui em toda a cadeia de valor dos negócios digitais.

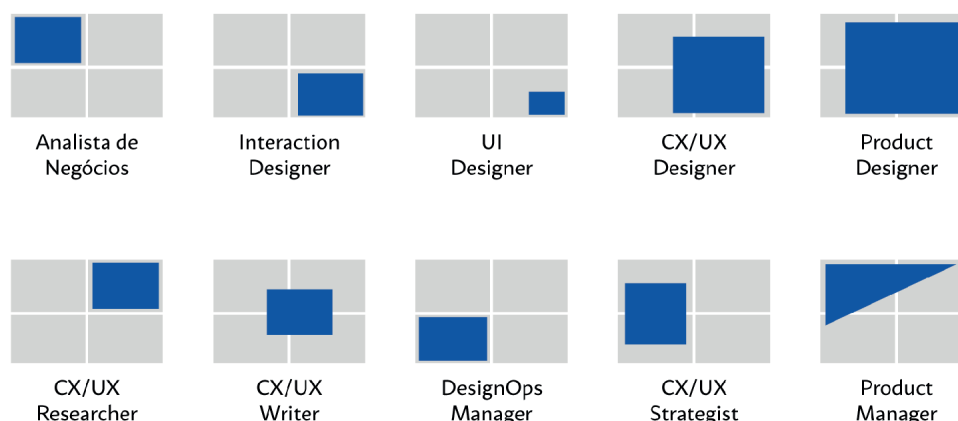
Figura 2 – Matriz de Wallet: Quadrantes de Atuação dos Profissionais Criativos em Negócios Digitais



Fonte: Krupahtz e Teixeira (2025, p.62)

Cada quadrante representa uma macroárea do negócio digital, com funções variadas como Analista de Negócios, *Interaction Designer*, *UI Designer*, CX/UX Designer, Product Designer, Product Manager, CX/UX Writer e CX/UX Strategist, detalhe que está ilustrado na Figura 3. Essa diversidade ilustra a multiplicidade de competências exigidas e a necessidade de integração dessas atividades ao longo de todo o ciclo de vida do produto. O modelo também sugere a evolução do papel dos profissionais criativos no ecossistema digital, expandindo sua participação para lideranças, inovação, branding, marketing e promoção de uma cultura de criatividade. A atuação desses profissionais, portanto, tende a ser cada vez mais transversal e relevante, demandando autonomia e maior responsabilidade nos resultados dos negócios digitais.

Figura 3 – Distribuição dos Cargos Criativos nos Quadrantes da Matriz de Wallet



Fonte: Krupahtz e Teixeira (2025, p63)

Além de sintetizar a diversidade de cargos e macroáreas em que os profissionais criativos atuam no contexto dos negócios digitais, a matriz apresenta como o design contemporâneo ultrapassa a dimensão meramente estética, tornando-se cada vez mais relevante para inovação, diferenciação e competitividade de startups digitais. Como destacam Krupahtz e Teixeira (2025, p.51), “o profissional da indústria criativa passa a atuar analisando dados, mensurando resultados, estruturando propostas de valor e construindo negócios de valor para as pessoas”.

Vale salientar que, embora a matriz ilustre um panorama amplo das principais funções e desafios dos profissionais criativos, ela não esgota todas as possibilidades de atuação: os próprios autores reconhecem que a diversidade e a evolução dinâmica do setor exigem a atualização constante do modelo e investigações empíricas complementares.

Essa visão reforça a necessidade de compreender a evolução dos papéis criativos para além das funções convencionais do design, incluindo áreas como liderança, inovação, branding, marketing e a promoção de uma cultura organizacional inovadora.

2.3 STARTUPS: UM NOVO PARADIGMA DE NEGÓCIOS

Na visão de Kai, Lima E Benitez (2024), Startups são empresas que se concentram em um domínio tecnológico específico. Elas trabalham em estreita cooperação com outras companhias para aumentar a eficiência, produtividade e competitividade dessas empresas. Elas alcançam isso por meio do desenvolvimento

de provas de conceito e soluções inovadoras, aproveitando-se das tecnologias de informação e comunicação (TICs).

Dessa forma, as startups, como entidades contemporâneas de inovação, desafiam os modelos de negócios tradicionais, propondo novas estruturas e dinâmicas. Além disso, ao contrário de serem apenas versões menores de empresas já estabelecidas, as startups se apresentam como organizações ágeis e adaptáveis, em constante busca por um modelo de negócio escalável (Ries, 2019). Dorf e Blank (2012, p.19) também desenvolvem um raciocínio parecido ao afirmarem que "Uma startup não é uma versão menor de uma grande companhia. Uma startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo". Essa busca por um modelo de negócios repetível e rentável, que permita crescimento exponencial, é o que as impulsiona a se adaptar rapidamente às demandas do mercado e se reinventar continuamente.

Ries (2019, p. 35) também afirma que "Uma startup é uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de incerteza extrema." Essa característica intrínseca de operar em um ambiente de incerteza exige uma abordagem experimental, com foco na validação constante de hipóteses e na adaptação de seus planos com base nos feedbacks do mercado. Essa dinâmica, que se assemelha a uma jornada de descobertas, diferencia as startups das empresas tradicionais, que geralmente possuem modelos de negócios consolidados. Ries (2019, p. 35) ainda vai além e afirma que, "O objetivo de uma startup é descobrir, o mais rápido possível, o produto certo a ser desenvolvido – aquilo que os clientes vão desejar e pelo qual vão pagar" (RIES, 2019, p. 27).

As startups se apresentam em diversas formas, com objetivos e modelos de negócios distintos. Segundo Blank (2013), existem seis tipos principais de startups:

- **Small-business Startups:** (conhecidas como empreendedorismo por necessidade), focadas em atender demandas locais e nichos específicos.
- **Lifestyle Startups:** Orientadas para atender às necessidades e interesses dos fundadores, buscando um estilo de vida específico.
- **Scalable Startups:** Com foco em crescimento exponencial, buscando alcançar um grande mercado e escalar suas operações.

- **Social Startups:** Com propósito social, visando solucionar problemas sociais e gerar impacto positivo na comunidade.
- **Buyable Startups:** Criadas com o objetivo de serem adquiridas por empresas maiores, geralmente em setores específicos.
- **Large-company Startups:** Iniciativas de inovação dentro de grandes empresas, buscando desenvolver novos produtos e serviços.

Além da classificação por tipo, as startups podem ser categorizadas de acordo com seus produtos e canais de distribuição, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipo de produto e canal de distribuição

Pro duto		Canal de distribuição	
		Web/ Móvel	Físico
	Bits	Produto virtual vendido por meio de um canal web/móvel: ● <i>Add-ons de freemium</i> ● Aluguel de listas de bens virtuais ● <i>Vendas Upsell</i> ● Vendas acessórias	Produto virtual vendido por meio de um canal físico: ● Produtos ● Assinaturas ● Indicações ● Add-on de serviços ● <i>Vendas Upsell</i>

		Produto físico vendido por meio de um canal web/móvel:	Produto físico vendido por meio de um canal físico:
	Físico	● <i>Vendas Upsell</i> ● Aluguel de listas de e-mail ● Garantias ● Serviço ● Vendas acessórias	● Produtos ● Leasing ● Serviço ● <i>Nextsell/Upsell</i> ● Indicações

Fonte: Adaptado de Blank; Dorf (2013, p. 188)

Cada combinação entre tipo de produto e canal de distribuição apresenta características próprias e exige estratégias específicas para criação, desenvolvimento e distribuição, tornando necessário que o empreendedor compreenda o contexto em que sua startup se insere.

2.3.1 As cinco fases do desenvolvimento de uma startup

Embora a trajetória de cada startup seja particular, observa-se que o processo de desenvolvimento costuma seguir cinco fases principais. A duração dessas fases pode variar conforme o contexto de cada empresa, mas os desafios recorrentes em cada etapa tornam relevante compreendê-los de forma adequada para favorecer o crescimento sustentável.

Segundo Sebrae (2023), para atingir a escalabilidade, as startups passam por diversas fases que refletem o desenvolvimento da sua maturidade empresarial, e o planejamento estratégico ao longo da jornada empreendedora contribui para que cada fase ocorra com base nas necessidades do momento, aproveitando oportunidades de aprendizado e ajustando rumos quando necessário.

Assim, é possível dividir o crescimento de uma startup em cinco fases principais, cada uma oferecendo oportunidades únicas de aprendizado e desenvolvimento. As 5 fases segundo a entidade são: (1) Ideação: Estágio inicial de

pesquisa de mercado para identificar oportunidades e definir segmento e público-alvo. – (2) Validação: Teste do produto ou serviço no mercado através de um MVP, ajustando conforme o feedback dos usuários. – (3) Operação: Início da comercialização com implementação de estratégias de marketing e vendas, e estruturação das equipes de atendimento. – (4) Tração: Maturidade operacional, validação do plano de negócios, solidificação da base de clientes e atração de investimentos. - (5) Scale-Up: Expansão das operações, aumento da receita e base de clientes, mantendo estrutura administrativa e custos controlados.

Essas fases, descritas pelo Sebrae (2023), têm respaldo na literatura sobre desenvolvimento de startups e são reconhecidas por especialistas como Ries (2019). Sua compreensão auxilia empreendedores a organizar a trajetória do negócio, orientar decisões estratégicas e enfrentar desafios próprios de cada etapa de amadurecimento e expansão.

2.3.1.1 *Ideação*

A crença popular de que as startups se originam em garagens residenciais, conhecida como o "Mito da Garagem", (Avendaño, 2014), apesar de romantizada, pode simplificar demasiadamente a complexidade envolvida na fase de ideação. Embora algumas startups de fato sejam concebidas em ambientes informais, a origem física do empreendimento tende a ser menos significativa do que a qualidade do processo de concepção da ideia. Nessa fase, a habilidade de identificar e analisar necessidades do mercado, propondo soluções inovadoras e diferenciais competitivos, é frequentemente notada como um fator relacionado ao desenvolvimento bem-sucedido de novos negócios (Ries, 2019).

Blank (2013) destaca a importância das pesquisas de mercado e da identificação de oportunidades durante a ideação. É nesse momento que se define o posicionamento da oferta, a experiência do cliente e as projeções financeiras, embasando a concepção da ideia básica do empreendimento. Osterwalder e Pigneur (2010), por sua vez, enfatizam a importância da definição clara do modelo de negócios e do público-alvo. Segundo eles, por meio de ferramentas como o *Business Model Canvas*, as startups podem analisar seus modelos de negócio e posicionamento no mercado, selecionando e refinando ideias para alcançar o

"*product-market fit*", ou seja, o alinhamento entre a proposta de valor e as necessidades do mercado.

No entanto, é preciso reconhecer que os resultados da fase de ideação são fluidos e suscetíveis a mudanças. As definições iniciais não necessariamente representam a configuração final da startup, mas servem como guias para o desenvolvimento e validação da ideia. Blank (2013) observa que é na fase de ideação que se identifica o potencial de crescimento da startup, orientando as decisões estratégicas futuras. É também nesse momento que os idealizadores buscam atrair sócios para a empreitada, apesar das incertezas e dos riscos inerentes à fase inicial do negócio.

Dorf e Blank (2012) agregam a essas discussões ao elencar problemáticas estratégicas enfrentadas na fase de ideação, como o posicionamento de oferta, a experiência do cliente, projeções financeiras e outros desafios ligados à identificação de segmentos, definição de mercado-alvo, diferenciais competitivos e aspectos regulatórios, além das escolhas relacionadas aos sócios do negócio.

Em relação à atuação dos profissionais criativos na ideação, segundo a Matriz de Wallet (2023), os profissionais criativos, ao identificar problemas, gerar ideias inovadoras e propor soluções criativas, contribuem para que a startup potencialmente desenvolva diferenciais competitivos frente ao mercado. A ênfase na geração e validação de conceitos é ampliada por práticas baseadas em *design thinking* e uso de ciência de dados orientada pelo design. Como mostram Vianna et al. (2019), esse tipo de abordagem pode apoiar os criativos na compreensão das necessidades dos usuários, através da coleta e análise de dados em pesquisas. Os autores afirmam que "os dados são acessados para a realização de análises exploratórias, que visam desvendar insights preliminares e vislumbrar os impactos da implementação da solução futura" (Vianna et al., 2019, p.32). Tais análises exploratórias permitem aos profissionais criativos reenquadrar problemas estratégicos, definir o escopo e objetivos do projeto e propor soluções inovadoras.

2.3.1.2 *Validação*

Após a fase inicial de ideação, a startup precisa transformar o conceito abstrato em algo tangível e testável. A fase de validação tem como objetivo principal

confirmar a viabilidade da ideia, coletando dados e insights do mercado para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso. Uma das principais ferramentas utilizadas nessa fase é o Produto Mínimo Viável (MVP). Ries (2011) defende a prática do MVP como uma forma de testar a aceitação do mercado com o mínimo de investimento, enquanto Maurya (2012) oferece estratégias práticas para a validação de produtos e serviços. A criação e o teste do MVP permitem coletar informações valiosas sobre o mercado e os clientes, embasando o desenvolvimento do produto e reduzindo as incertezas (Dorf e Blank, 2012).

Osterwalder e Pigneur (2010) destacam a importância da modelagem da proposta de valor e do negócio durante a validação. Ferramentas como o *Business Model Canvas* auxiliam as startups a visualizarem e a comunicar seus modelos de forma clara e concisa, facilitando a discussão e o refinamento com a equipe e com os stakeholders. Além disso, a aplicação do Design Thinking, com sua ênfase na humanização das soluções, é crucial para a criação de protótipos que atendam às necessidades dos usuários, testando e aprimorando a ideia de forma iterativa.

A fase de validação apresenta diversos desafios para as startups, incluindo a criação e o teste do MVP, a definição da estratégia de aquisição de clientes, o desenvolvimento de personas de marketing e a contratação de profissionais com as competências técnicas necessárias (Dorf e Blank, 2012; Marmer et al, 2011). Os profissionais criativos, utilizando métodos matemáticos e algoritmos, podem analisar dados e gerar insights que apoiem a criação de soluções mais eficazes. Depois disso, a validação da ideia se beneficia da aplicação da ciência de dados aos dados coletados durante os testes com o MVP. Vianna et al. (2019, p.33) explicam:

Após os dados de base amostral estarem prontos para uso, selecionam-se os algoritmos e as abordagens mais adequadas para a aplicação aos dados, desde insights heurísticos do negócio até técnicas de aprendizado de máquina (AI & Workbench). Os modelos gerados são progressivamente personalizados e aprimorados.

A modelagem preditiva, por exemplo, permite prever tendências de uso e preferências dos consumidores, embasando o desenvolvimento de produtos mais assertivos. Essa integração entre dados e criatividade fornece uma base sólida para o desenvolvimento e a prototipagem, identificando pontos críticos de sucesso e potenciais falhas antes do lançamento do produto no mercado.

2.3.1.3 Operação

A fase de Operação marca a transição da startup de um estado de validação para um de crescimento. É o momento de construir um negócio sustentável, com foco na aquisição de clientes e na geração de receita. Essa fase é frequentemente chamada de "Product Market Fit", pois representa o momento em que a startup encontra o alinhamento ideal entre seu produto e as necessidades do mercado (Ries, 2011).

Para impulsionar o crescimento, a startup precisa ir além de sua rede inicial de contatos e atrair clientes em escala. Desenvolver uma estratégia de marketing eficaz mostra-se necessário, assim como a capacidade de evoluir o produto continuamente, incorporando o feedback do mercado. Moore (1991) ressalta a importância de estratégias de marketing e vendas robustas desde o início da comercialização, enquanto Zook e Allen (2001) defendem a estruturação de equipes eficazes e a implementação de processos operacionais sólidos. A contratação de perfis de liderança experientes, com expertise em áreas como marketing, vendas e tecnologia, contribui significativamente para gerenciar os desafios dessa fase e impulsionar o crescimento da startup.

A fase de Operação também é marcada pela necessidade de adaptação constante. Embora o empreendedor tenha uma visão inicial clara da proposta de valor, a validação empírica do mercado pode revelar a necessidade de ajustes estratégicos, processo conhecido como pivotagem (Ries, 2011). A capacidade de analisar dados, interpretar o feedback dos clientes e adaptar o produto e a estratégia às demandas do mercado é relevante para superar os desafios e alcançar o sucesso.

No entanto, a fase de Operação, apesar de promissora, apresenta desafios complexos que exigem das startups habilidades em áreas como desenvolvimento e adaptação do produto, marketing e vendas, gestão de talentos e finanças (Dorf e Blank, 2012). As startups precisam adicionar funcionalidades que atendam às demandas do mercado, definir estratégias eficazes para aquisição de clientes e recrutar profissionais qualificados, além de se adaptar às mudanças do mercado por meio de pivotagens estratégicas (Ries, 2019). Acelerar o crescimento, lançar campanhas de marketing, definir e monitorar KPIs, construir uma equipe de

liderança experiente e garantir parcerias financeiras são essenciais para a superação dos desafios e o sucesso na fase de Operação (Maurya, 2012; Dorf e Blank, 2012; Marmer et al, 2011).

As funções-chave dessa fase se concentram na operacionalização do negócio, incluindo a manutenção da base de clientes, o gerenciamento de campanhas de marketing e a gestão da produção. As funções de suporte, como a negociação de contratos e a utilização de soluções em nuvem, também desempenham um papel importante, garantindo a eficiência e a escalabilidade das operações.

2.3.1.4 Tração

A fase de Tração, também conhecida como *growth stage*, representa um marco importante na jornada da startup. É o momento em que a empresa, tendo validado sua proposta de valor e encontrado seu encaixe no mercado, busca expandir seus negócios, aumentar o alcance e a lucratividade, sem abandonar os métodos que impulsionaram o sucesso inicial (Sebrae, 2023).

Nessa fase, a startup direciona seus esforços para conquistar novos mercados e segmentos, buscando investimentos para alavancar o crescimento e reajustando suas estratégias de marketing. A prioridade deixa de ser a simples validação da ideia e passa a ser a escalabilidade do negócio, com foco na construção de uma base sólida de clientes (Mares e Weinberg, 2015). Para isso, as startups devem otimizar seus processos, investir em marketing e vendas e implementar estratégias inovadoras que acelerem o crescimento sem comprometer a qualidade (Croll e Yoskovitz, 2013; Hoffman e Yeh, 2018).

Mozota (2002) destaca a importância do design como fator de diferenciação nessa fase. A integração estratégica do design ao marketing permite criar estímulos que impactam positivamente a percepção dos clientes em relação ao produto ou serviço. O design, ao introduzir uma cultura centrada no usuário e priorizar a qualidade percebida, contribui para a construção de uma marca forte e para a fidelização dos clientes.

Apesar de representar um momento de consolidação, a fase de Tração impõe às startups desafios que exigem adaptabilidade e visão estratégica. Expandir o alcance do negócio para novos mercados e segmentos, implementar estratégias

eficazes de marketing, utilizar dados para otimizar a experiência do usuário e fidelizar clientes, recrutar talentos para suportar o crescimento acelerado e investir em ferramentas que aumentem o desempenho e a escalabilidade do negócio são fundamentais para o sucesso nesta etapa crucial da jornada da startup.

2.3.1.5 *Scale-Up*

A fase de *Scale-Up*, também conhecida como *Product Market Fit*, marca um ponto de inflexão na jornada da startup. Nesse estágio, a empresa já consolidou suas bases, com uma oferta validada pelo mercado e uma estratégia de marketing eficaz (Ries, 2011). A partir desse ponto, o foco se volta para a expansão global, buscando escalar as operações e aumentar significativamente a base de clientes e a receita.

O principal desafio nessa fase é identificar mercados com alto potencial e adaptar a oferta da startup às suas características específicas. Vianna et al., (2019, p. 24) observam que "designers utilizam a criatividade para formular hipóteses a serem testadas na coleta e análise de dados, direcionando suas pesquisas e descobrindo insights relevantes para o design". Na fase *de Scale-Up*, essa abordagem permite que a equipe identifique os fatores críticos de sucesso em novos mercados, traduzindo dados complexos em informações acionáveis que orientam a estratégia de marketing e o desenvolvimento do produto.

Em suma, a fase de *Scale-Up* exige das startups uma abordagem estratégica e abrangente para alcançar o sucesso na expansão internacional. A identificação de mercados com alto potencial, a adaptação da oferta e das estratégias de marketing às particularidades de cada novo mercado, a implementação de processos e ferramentas que garantam a escalabilidade das operações e o reforço da equipe comercial para impulsionar o crescimento global são pilares para a consolidação da startup como um player global. Superar esses desafios permitirá que a empresa atinja novos patamares de sucesso e se estabeleça no mercado.

2.4 A IMPORTÂNCIA DOS PROFISSIONAIS CRIATIVOS NO DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS DIGITAIS: ACHADOS NA LITERATURA

Nesta seção, apresenta-se uma síntese dos principais achados da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), realizada para investigar a relevância dos profissionais criativos para inovação e competitividade em startups de negócio digital. Os procedimentos completos de seleção, análise e sistematização dos estudos podem ser consultados no item 3.2 da Metodologia deste trabalho.

A literatura analisada destaca que a criatividade dos profissionais é um fator estratégico para o desenvolvimento de produtos e serviços digitais diferenciados, favorecendo tanto a inovação quanto a adaptação em contextos competitivos e voláteis. Os quadros a seguir apresentam uma síntese dos principais artigos analisados.

O Quadro 2 apresenta estudos que examinam métodos e processos de design aplicados ao desenvolvimento de startups digitais, indicando caminhos possíveis para a atuação desses profissionais

Quadro 2 - Artigos sobre Métodos e Processos de Design

Autor (ano)	Título	Síntese
Kun, Mulder e Kortuem (2018)	Design Enquiry Through Data: Apropriando -se de um Fluxo de trabalho de ciência de dados para o design Process	O artigo investiga como designers podem se apropriar do fluxo de trabalho da ciência de dados em seus processos de pesquisa em design. Duas pesquisas com estudantes de design exploraram como a utilização de ferramentas de dados, mesmo sem conhecimentos avançados de programação, pode auxiliar na formulação de hipóteses, coleta de dados e análise exploratória, gerando <i>insights</i> para o design. Os autores argumentam que designers usam a criatividade na formulação de hipóteses e na análise exploratória de dados, e que a exploração de dados pode ser uma fonte de inspiração para o design.

Martinez (2017)		descreve um método de design de interação para produtos digitais criativos que foi desenvolvido pela autora e aprimorado ao longo dos anos por meio de sua experiência em ensino, pesquisa e projetos interdisciplinares. O método, inicialmente concebido para a área de Engenharia, foi adaptado para ser utilizado por pessoas sem conhecimento em programação, especialmente nas áreas de Comunicação e Design. Ele se baseia em três princípios: (1) soluções para problemas identificados em versões anteriores do método, (2) representação das práticas de design e (3) atividades que podem ser realizadas por pessoas sem conhecimento de programação. O artigo detalha as etapas do método, que incluem pesquisa com usuários, definição do problema, metas de UX e usabilidade, espaço da solução (com prototipagem e avaliação) e implementação. A autora defende que o método estimula a criatividade e a inovação, e que pode ser aplicado em diversos projetos de interface digital interativa.
Kleinsmann e Bhömer (2020)	The (New) Roles of Prototypes During the Co-Development of Digital Product Service Systems	Este artigo investiga o papel da prototipagem no desenvolvimento de Sistemas de Produtos e Serviços Digitais (PSS), particularmente na área da saúde. A pesquisa, baseada em um projeto de pesquisa através do design, analisa como os protótipos podem auxiliar no processo de design e no compartilhamento de conhecimento entre as partes interessadas. O estudo identifica dois novos tipos de protótipos: o “protótipo de interface de serviço” e o “protótipo de serviço”. O primeiro explora opções para detalhar os aspectos intangíveis do PSS digital, enquanto o segundo

		estimula a criação colaborativa desses aspectos em estágios iniciais.
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os achados, a experiência do usuário (UX) e o design de interface podem exercer influência direta na aceitação e na usabilidade de produtos digitais. Aspectos como facilidade de uso, acessibilidade e envolvimento visual são recorrentes na pesquisa sobre design digital. Assim, o Quadro 3 traz exemplos de estudos que discutem práticas, desafios e estratégias relacionadas ao UX e à construção de interfaces, sugerindo possíveis contribuições dos profissionais criativos nessa área.

Quadro 3 - Artigos sobre Experiência do Usuário (UX) e Interface

Andre e Dinata (2018)	Interaction Design to Enhance UX of University Timetable Plotting System on Mobile Version	O artigo descreve como o Design de Interação pode ser usado para melhorar a experiência do usuário (UX) de um sistema de planejamento de horários universitários em sua versão mobile. Os autores, pesquisadores da Universitas Surabaya, abordam o desafio de adaptar uma interface complexa, originalmente projetada para desktop, para dispositivos móveis com telas menores. Eles utilizam o workflow do Design de Interação, que inclui as fases de: (1) estabelecimento de requisitos, (2) design de alternativas, (3) prototipagem e (4) avaliação. O estudo compara dois tipos de interface: uma instrucional e outra de manipulação direta. Os resultados indicam que a interface instrucional, com instruções passo a passo, resultou em maior satisfação do usuário.
Xu e Zhang (2018)	Comparing User Experience in Interactions	O artigo compara a experiência do usuário (UX) em interações com três tipos de produtos digitais: aplicativos móveis, softwares para PC e dispositivos de terminal (ex: máquinas de autoatendimento). Um estudo

	with Different Types of Digital Products	de diário com 29 estudantes, ao longo de duas semanas, revelou diferenças significativas nas emoções, características de produto, resultados da interação e <i>feedback</i> dos usuários. Usuários sentiram mais emoções positivas com aplicativos móveis, mais negativas com softwares para PC e mais surpresas com dispositivos de terminal. O estudo conclui que as expectativas dos usuários influenciam a experiência, e sugere a necessidade de pesquisas futuras para aprofundar a relação entre comportamento do usuário, resultados esperados e emoções.
Trianto no e Priyatin ingsih (2020)	Fintech Accelerates Economic Recovery Solutions from Covid- 19	Este artigo explora como a indústria <i>fintech</i> pode contribuir para a recuperação econômica pós-pandemia, focando na importância da experiência do usuário (UX). O artigo destaca como o COVID-19 acelerou a necessidade de soluções inovadoras e como as empresas <i>fintech</i> , com sua expertise em tecnologia e design, estão bem-posicionadas para atender a essa demanda. Os autores argumentam que a UX em <i>fintech</i> é crucial para aumentar a adoção de produtos e serviços, o que, por sua vez, impulsiona o crescimento econômico.

Fonte: Elaborado pelo autor

O uso de dados para embasar decisões de design pode ser uma abordagem cada vez mais comum em projetos digitais, inclusive em startups. Este enfoque data-driven pode auxiliar profissionais criativos a analisar comportamentos, verificar hipóteses e apoiar recomendações para o desenvolvimento de produtos. O Quadro 4 reúne estudos que tratam dessas conexões entre design, análise de dados e tomada de decisão, discutindo possibilidades e desafios encontrados nessa prática.

Quadro 4 - Artigos sobre Ciência de Dados e Tomada de Decisão

Casagrande-Seretti, Montagna e Cascini (2019)	A decision support model to assess technological paradigms	Este artigo propõe um modelo para estimar a probabilidade de sucesso de produtos inovadores, com foco em decisões de design. Os autores argumentam que a emergência de novos paradigmas tecnológicos está relacionada a escolhas de design e que a análise de inovações passadas pode auxiliar na previsão do sucesso de novos produtos. O modelo, baseado em regressão logística, utiliza dados de inovações bem-sucedidas e fracassadas para identificar padrões e auxiliar designers e gerentes na tomada de decisões.
Azka e Chankoz	How to design a successful digital product? An analytic hierarchy process (AHP) analysis of expert opinions from the Berlin start-up scene	Este artigo investiga os fatores de design que contribuem para o sucesso de produtos digitais, com base na análise de opiniões de especialistas da cena de <i>startups</i> de Berlim. Os autores utilizam o método Analytic Hierarchy Process (AHP) para priorizar seis fatores de design e seus respectivos subfatores. Os resultados indicam que o planejamento de design de alto nível é o fator de sucesso mais importante, seguido pela visão clara do produto, descoberta, estratégia e objetivos, construção de uma ótima experiência do usuário e interface de usuário esteticamente agradável.

Fonte: Elaborado pelo autor

A prototipagem costuma estar presente nas etapas iniciais de desenvolvimento digital, permitindo testar ideias e coletar impressões dos usuários antes da implementação definitiva. Diferentes formatos e níveis de fidelidade podem ser empregados conforme o contexto, incluindo startups que buscam agilidade e

flexibilidade. O Quadro 5 apresenta estudos que abordam métodos e experiências em prototipagem no âmbito de produtos digitais, indicando práticas que podem ser relevantes para profissionais criativos.

Quadro 5 - Artigos sobre Prototipagem e Desenvolvimento de Produto

Wang (2021)	Digital reframing: The <i>design thinking</i> of redesigning traditional products into innovative digital products	O artigo investiga o processo de redesign de produtos tradicionais em produtos digitais inovadores, argumentando que essa forma de inovação digital é crucial para empresas se adaptarem à disrupção digital e prosperarem. O estudo, utilizando a teoria fundamentada, analisa o <i>design thinking</i> em ação durante o desenvolvimento de um teatro digital inovador. Os autores propõem que esse processo de redesign é essencialmente um "reenquadramento digital", em que designers: (1) reinterpretem produtos existentes através das lentes das tecnologias digitais, (2) integram essas tecnologias ao produto em design e (3) criam um novo significado para o produto resultante. O estudo destaca a importância de combinar o digital e o físico em vez de apenas focar no digital, e de repensar a inovação digital como um processo de reutilização e reinterpretação.
Shankar , Dixit e Howard (2023)	A Design-Led Theory of Change for a Mobile Game App (Go Nisha Go) for Adolescent Girls in India: Multimix Methodology Study	O artigo descreve o desenvolvimento de um aplicativo de jogo para celular voltado para meninas adolescentes na Índia, com foco em saúde sexual e reprodutiva. Os autores argumentam que o design centrado no usuário e a cocriação com o público-alvo são essenciais para criar um jogo eficaz e que a teoria da mudança pode ser utilizada para guiar o processo de design e avaliar o impacto do jogo. O artigo detalha as fases de pesquisa formativa, design, desenvolvimento, implementação e avaliação do jogo, e destaca a importância de uma metodologia

		multidisciplinar.
--	--	-------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Os achados abordam também questões ligadas à cultura organizacional e à ética. Esses assuntos tendem a afetar o trabalho dos profissionais criativos e fatores como responsabilidade social, proteção de dados e inclusão digital têm ganhado maior visibilidade, principalmente em projetos inovadores ou digitais. O Quadro 6 destaca pesquisas dedicadas a estas questões, analisando a influência desses temas na prática de design e nas dinâmicas de startups.

Quadro 6 - Artigos sobre Influência Organizacional e Ética

Poiroux et al. (2023)	How Designers Find Their Ways in Shaping Algorithmic Systems	Este artigo explora como designers, mesmo sem expertise em programação, influenciam o desenvolvimento de produtos e serviços com elementos algorítmicos. Por meio de 19 entrevistas, a pesquisa identificou três níveis de atuação: 1) Nível técnico: fornecendo melhores dados de entrada para os algoritmos; 2) Nível de interface: moldando a interface e o fluxo de informações para contornar limitações algorítmicas; 3) Nível organizacional: influenciando a estratégia da empresa para alinhar os sistemas algorítmicos aos objetivos do produto.
Al-Mansoori, Al-Thani e Ali (2022)	Digital Wellbeing: Designers' Perspectives on Where the Responsibility Lies	Este artigo discute as opiniões de <i>designers</i> de UX e pesquisadores de IHC sobre a responsabilidade pelo bem-estar digital dos usuários. O estudo, baseado em 20 entrevistas, revela que a maioria dos participantes acredita que a responsabilidade é compartilhada entre <i>designers</i> , empresas de tecnologia e usuários, mas que <i>designers</i> e empresas têm maior poder sobre o <i>design</i> e as implicações dos produtos digitais. O artigo argumenta que os <i>designers</i> têm um papel crucial na

		criação de produtos que não sejam apenas utilizáveis, mas também promovam o bem-estar digital.
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se deduzir das análises desses trabalhos que a criatividade dos profissionais permite que startups criem produtos e serviços digitais inovadores e memoráveis, que se destacam em um mercado saturado e competitivo. Isso se evidencia em estudos como o de Triantono e Priyatingsih (2020), que ressaltam a importância da experiência do usuário (UX) no setor Fintech, e o de Azka e Chankov (2020), que demonstram, por meio da metodologia AHP, a relevância do design e da interface do usuário para o sucesso do produto digital. Além disso, a criatividade se mostra determinante para "reenquadrar" produtos e serviços, adaptando-os às demandas do mercado digital, como demonstrado por Wang (2022) com o conceito de "reenquadramento digital" e por Kleinsmann e ten Bhömer (2020) com a prototipagem de Sistemas de Produtos e Serviços Digitais (SPSDs)⁹.

O mercado digital exige adaptação e inovação contínuas, e os profissionais criativos desempenham um papel interessante nesse processo. Kun, Mulder e Kortuem (2018) demonstram que a criatividade está presente em todas as etapas, desde a pesquisa e análise de dados até a concepção de soluções inovadoras. Triantono e Priyatingsih (2020) ilustram a importância da adaptação em resposta a eventos disruptivos, como a pandemia da COVID-19, que exigiu criatividade para reimaginar a experiência do usuário em um contexto de maior dependência de canais digitais.

Além de impulsionar a inovação, a criatividade dos profissionais, especialmente dos designers, é percebida na adaptação de novos cenários e na busca por soluções inovadoras. O método de Martinez (2017), com sua flexibilidade e adaptabilidade a diferentes projetos e contextos, reforça a importância dessa capacidade de adaptação, necessária para startups que atuam em um mercado dinâmico e em constante transformação. Essa ênfase na adaptação se alinha com os achados de Kleinsmann e ten Bhömer (2020), que demonstram como a

⁹ Os Sistemas de Produtos e Serviços Digitais (SPSDs) são sistemas complexos que envolvem a criação de produtos e serviços digitais. Eles são habilitados pela Internet das Coisas (IoT), o que significa que coletam e trocam dados entre dispositivos em rede, como sensores e dispositivos eletrônicos (Kleinsmann e ten Bhömer, 2020).

prototipagem, guiada pela criatividade dos designers, auxilia na exploração de soluções inovadoras para Sistemas de Produtos e Serviços Digitais. A necessidade de prototipagem iterativa, destacada por Kun, Mulder e Kortuem (2018), também se conecta com o método de Martinez (2017), que incentiva a experimentação e o refinamento contínuo das soluções.

Além da inovação, a construção de relações de confiança com o usuário aparece como aspecto determinante para o desenvolvimento das startups. Al-Mansoori, Al-Thani e Ali (2022) discutem a responsabilidade dos designers na criação de produtos que favorecem o bem-estar digital dos usuários, enquanto Triantono e Priyatingsih (2020) observam que práticas de transparência e segurança contribuem para fortalecer e preservar a confiança nos ambientes digitais.

É importante ressaltar que a RSL identificou uma limitação em relação à falta de discussão sobre os diferentes níveis de startups. A maioria dos estudos não diferencia startups em estágios iniciais, em crescimento ou já estabelecidas. Pesquisas futuras poderiam investigar como a importância dos profissionais criativos varia de acordo com o nível de maturidade da startup.

Os achados sugerem que a atuação dos profissionais criativos exerce impacto positivo direto sobre a performance das startups de negócio digital, especialmente ao favorecer inovação, adaptação, fortalecimento da confiança e desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados. Investir na participação desses profissionais, reconhecer sua contribuição estratégica e envolvê-los em todas as etapas do desenvolvimento do negócio mostram-se práticas associadas a melhores resultados para startups digitais. A pesquisa aponta para a necessidade de estudos que explorem o papel dos criativos em startups de diferentes níveis de maturidade, modelos de negócio e contextos de mercado. O trabalho completo da referida Revisão Sistemática de Literatura (RSL) foi disponibilizado no final deste trabalho nos apêndices.

2.5 GESTÃO DO DESIGN NAS EMPRESAS

A compreensão contemporânea do design ultrapassa sua dimensão estética e funcional, incorporando aspectos estratégicos, gerenciais e sistêmicos. Segundo Mozota (2022), a etimologia da palavra design, derivada do latim *designare*, abrange tanto o ato de "designar" quanto o de "desenhar". A autora ilustra essa dualidade

com a equação: DESIGN = DESSEIN + DESSIN, em que *dessein* (intenção) refere-se à concepção intelectual e *dessin* (desenho) à realização material. Essas dimensões são indissociáveis, pois o design, enquanto atividade de concepção, integra ciência e arte para otimizar função, valor e aparência, conciliando tecnologia e necessidades humanas. Assim, o design se configura como um meio para alcançar resultados, e não como um fim em si mesmo.

A gestão do design, de acordo com Ferreira e Figueiredo (2020), envolve processos, decisões e estratégias empresariais que facilitam a inovação e a criação de produtos, serviços e ambientes projetados de modo eficaz, visando melhorar a qualidade de vida e promover o sucesso organizacional. Essa gestão conecta áreas como inovação, tecnologia, administração e design, buscando vantagem competitiva em dimensões econômicas, socioculturais e ambientais. Peter Gorb (1990) define a gestão do design como o uso eficaz dos recursos de design disponíveis para auxiliar a organização a alcançar seus objetivos.

Donal E. Peterson, ex-presidente da Ford, destaca a importância de integrar o design aos demais setores organizacionais, ressaltando que o desafio central da gestão do design reside em criar relações adequadas entre o design e as demais áreas da empresa (Mozota apud Blaich e Blaich, 1993, p. 85). Portanto, a integração do design deve ocorrer nos níveis operacional, organizacional e estratégico, permitindo ao gestor de design contribuir para a execução da estratégia empresarial.

No contexto atual, a gestão do design está alinhada à transição de modelos hierárquicos para estruturas horizontais e flexíveis, fundamentadas em abordagens centradas no usuário, gestão de projetos e qualidade total (Mozota, 2003). A convergência entre os princípios de design e gestão pode ser observada em aspectos como resolução de problemas, inovação, sistemas de informação, comunicação e identidade organizacional, conforme sintetizado no quadro a seguir.

Quadro 7 – Abordagem comparativa dos conceitos de design e gestão (p.88)

Conceito de Design	Conceito de Gestão
O design como uma atividade de resolução de problemas	Processos. Resolução de problemas
O design como uma atividade criativa	Gerenciamento de ideias. Inovação
O design como uma atividade sistêmica	Sistemas empresariais Informação
O design como uma atividade de coordenação	Comunicação. Estrutura
O design como uma atividade cultural e artística	Cultura da organização. Identidade

Fonte: Mozota, (2002, p.88 traduções nossa)

Best (2006) complementa que a gestão do design deve ser pensada em três níveis: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, define-se a direção e as políticas globais da organização, influenciando os demais níveis. O nível tático foca na administração da função de design, gestão de processos, competências e treinamentos. Já o nível operacional envolve a execução diária, entrega de produtos e serviços, e interação direta com clientes. Cada nível possui objetivos, estratégias e indicadores próprios, mas todos devem estar alinhados para garantir a eficácia organizacional.

No que se refere à atuação dos profissionais de design, Best (2006) propõe que Designers Líderes articulam a visão estratégica do design, Designers Gerentes alinham processos internos e difundem a cultura do design, enquanto Designers Operacionais concentram-se na entrega de soluções eficazes e alinhadas às necessidades dos clientes. Essa estrutura demanda flexibilidade e adaptação, pois a gestão do design frequentemente precisa transcender regras e procedimentos preestabelecidos para responder às particularidades de cada contexto.

Mozota (2002) introduz o conceito de *designence*¹⁰, que integra princípios de design e gestão para oferecer perspectivas gerenciais e estratégicas. A abordagem gerencial busca aprimorar o design por meio de métodos de gestão, enquanto a

¹⁰ Mozota (2002) menciona o conceito de *designence* como uma ideia relacionada à integração do design na gestão, especialmente ao tratar da qualidade total e da transformação organizacional. O termo aparece na discussão sobre como o design e a gestão compartilham pontos em comum e podem ser integrados para criar valor e promover mudanças estratégicas.

abordagem estratégica utiliza o design para potencializar práticas gerenciais. O quadro abaixo sintetiza esse modelo de convergência.

Quadro 8 – Um modelo de convergência: a gestão por meio do design ou *designence*

Evolução da gestão do design	Objetivo do modelo de convergência	Aplicação à gestão da qualidade
Abordagem evolutiva e gerencial	Enriquecer o design dos conceitos e métodos de gestão ● Design de desempenhos de organização ● Design/marca, identidade, estratégia ● Métodos de gestão e gestão de design	● Apoio dos profissionais de controle de qualidade aos designers et gestores de design ● Estatísticos sobre o impacto do design no zero defeito ● Teste de valor do zero defeito
Abordagem estratégica e design	Enriquecer a gestão do conhecimento do design ● Teorias de forma, processos de design	● Apoio dos designers aos profissionais de controle de qualidade ● Questionamento dos processos ● Visão comum, melhoria contínua

Fonte: Mozota, (2002, p.91 tradução nossa)

Dessa forma, design e gestão se complementam, constituindo um sistema integrado no qual diferentes conceitos convergem para um processo estratégico único. Segundo Figueiredo (2023), um sistema é composto por elementos

interconectados e interdependentes que colaboram para cumprir um objetivo comum. Ferreira e Figueiredo (2020) argumentam que a abordagem sistêmica na gestão do design pode contribuir para que cada componente do processo de criação seja aperfeiçoado dentro de um sistema mais amplo, destacando as inter-relações e a relevância da coordenação eficiente para manter o equilíbrio organizacional. Silva e Figueiredo (2015) observam que a qualidade dessas interações tende a depender da dinâmica e da cultura organizacional, sugerindo a necessidade de métodos e ferramentas adequados para sua gestão.

2.6 INTEGRAÇÃO DE PRÁTICAS DE DESIGN NOS NEGÓCIOS DIGITAIS: A ESCADA DO DESIGN

No cenário dos negócios digitais, o design tem se consolidado como ativo estratégico importante, permitindo que startups se diferenciam, criem propostas de valor únicas e fortaleçam suas marcas (Edson, Kouyoumjian e Sheppard, 2017). Esta visão é reforçada por Azka e Chankov (2020, p. 4765) ao citarem Gebbia, cofundador do Airbnb: "para toda startup e negócio, o design está no cerne do seu sucesso".

Para avaliar o grau de maturidade do design nas empresas, destaca-se o modelo da Escada do Design, proposto pelo Danish Design Centre (DDC). Esse modelo classifica as empresas em diferentes estágios de integração do design, desde a ausência de cultura de design até sua incorporação como elemento central da estratégia empresarial (Doherty et al., 2014; Nolasco e Sampaio, 2022; Giri e Stolterman, 2022).

A Escada do Design oferece uma estrutura para que as empresas identifiquem seu nível atual e tracem estratégias para avançar em maturidade, incorporando o design de forma mais profunda e eficaz em suas operações. Além da Escada do Design, ferramentas como a Matriz do Design na Empresa (MDE), proposta por Nolasco e Sampaio (2022), também permitem analisar a predisposição para inovação, a presença de rotinas inovadoras, a capacidade de absorção de conhecimento, o foco em resultados e a integração do design em diferentes níveis organizacionais.

De acordo com Nolasco e Sampaio (2022), a MDE é um modelo que avalia o grau de integração do design em empresas, especialmente MPEs, mostrando em

que estágio de maturidade e inovação a organização se encontra, desde a ausência até a plena adoção de práticas de design em seus processos. Ela é composta por etapas que refletem a evolução do design na empresa: começa pelo estágio inicial, onde o design é inexistente ou aplicado de forma pontual; passa pelo estágio emergente, marcado por primeiras iniciativas ainda isoladas; evolui para o estágio integrado, em que o design já faz parte dos processos principais e é gerido de forma estruturada; e atinge o estágio estratégico, no qual o design se torna elemento central da cultura organizacional, promovendo inovação contínua e vantagem competitiva.

Entretanto, Mozota (2002) ressalta que a integração eficaz do design depende de um processo progressivo, responsável e voluntário, com liderança de gestores de design apoiados pela alta direção e participação ativa de todos os níveis da empresa. A Escada do Design, portanto, não é um modelo estático, as empresas podem evoluir gradualmente, à medida que vivenciam os benefícios de uma cultura centrada no design.

2.6.1 As fases da Escada do design e suas características

A Escada do Design, proposta pelo Danish Design Centre (DDC), classifica as empresas em quatro níveis, do "Não-design" ao "Design como Estratégia", mostrando a progressão do design como um elemento superficial para um ativo estratégico fundamental.

Figura 4 - Design ladder



Fonte: Adaptado de SVID (2023)

Nível 1 - Não-design: No primeiro nível da escada, o design é frequentemente negligenciado ou visto como um mero elemento estético, sem impacto real no desenvolvimento do produto ou serviço. As empresas nesse nível não possuem processos ou metodologias de design formalizadas (Giri e Stolterman, 2022) e, quando o utilizam, geralmente o terceirizam ou o delegam a pessoas sem formação específica na área. Um exemplo típico é uma startup que cria um website sem se preocupar com a usabilidade, priorizando apenas a aparência visual. Startups em estágio inicial, focadas primariamente no desenvolvimento tecnológico, com pouco ou nenhum investimento em design estratégico, são frequentemente encontradas neste nível.

Nível 2 - Design como Estilo: No segundo nível, as empresas começam a reconhecer a importância do design, mas ainda o utilizam de forma superficial, com foco principalmente na estética e no estilo do produto ou serviço. A usabilidade e a experiência do usuário (UX) não são prioridades (Doherty et al., 2014; Giri e Stolterman, 2022) e o design é visto como uma etapa final do processo de desenvolvimento, e não como parte integrante dele. Uma startup que investe em um logotipo atraente e interfaces visualmente agradáveis, mas não realiza testes de usabilidade ou se preocupa com a experiência do usuário, é um exemplo desse nível.

Nível 3 - Design como Processo: No terceiro nível, o design é finalmente incorporado ao processo de desenvolvimento de produtos e serviços (Doherty et al., 2014; Giri e Stolterman, 2022). As empresas passam a adotar metodologias de design centradas no usuário, como o Design thinking, para entender as necessidades dos usuários e criar soluções mais eficazes. O design é visto como uma ferramenta para otimizar a usabilidade, a UX e a qualidade do produto ou serviço. Nesse nível, as startups compreendem a importância do design como um processo contínuo e investem em profissionais da área e em metodologias para integrá-lo ao seu desenvolvimento. Um exemplo disso é uma startup que utiliza *Design thinking* para o desenvolvimento de um aplicativo, realizando pesquisas com usuários, testes de usabilidade e iterações constantes.

Nível 4 - Design como Estratégia: No nível mais alto da escada, o design se torna um elemento estratégico fundamental para a empresa (Doherty et al., 2014; Giri e Stolterman, 2022). Ele é utilizado para se diferenciar da concorrência, criar novos mercados e gerar valor para os stakeholders. A cultura do design permeia

todos os níveis da organização, da alta gerência aos funcionários de linha de frente. Startups nesse nível reconhecem o design como uma vantagem competitiva crucial e o integram à cultura da empresa, influenciando a tomada de decisões em todos os níveis, com a participação ativa da alta gerência. Exemplos notáveis são startups como o Airbnb e o Uber, que utilizaram o design para criar modelos de negócio disruptivos, transformando mercados e criando novas categorias de produtos e serviços.

O uso da escada como ferramenta de autoavaliação e planejamento estratégico permite direcionar esforços e investimentos para incorporar o design de maneira progressivamente mais eficaz. Esta abordagem sistemática contribui para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, favorecendo o crescimento econômico e a diferenciação das startups digitais no mercado contemporâneo.

Ao longo deste capítulo, explorou-se a fundamentação teórica que embasa o presente estudo, abordando desde a descrição conceitual do *Business Stage* até as cinco fases do desenvolvimento de startups, igualmente a importância dos profissionais criativos no desenvolvimento de negócios digitais e a integração estratégica do design por meio da Escada do Design. Tais discussões permitiram estabelecer uma base conceitual relevante para compreender a atuação dos profissionais criativos em startups digitais.

Entretanto, para analisar a aderência entre essas perspectivas teóricas e a prática observada no ecossistema catarinense, mostra-se necessário delinear os procedimentos metodológicos adotados. Portanto, o capítulo seguinte apresenta as etapas de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e as estratégias de análise empregadas para investigar o fenômeno estudado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia deste estudo foi estruturada para atender aos objetivos de pesquisa, adotando uma abordagem exploratória e descritiva. A pesquisa caracteriza-se como exploratória por buscar proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e auxiliando na formulação de pressupostos. Este tipo de abordagem é frequentemente utilizado para aprimorar ideias ou descobrir intuições (Gil, 2017; Prodanov e Freitas, 2013; Silva e Menezes, 2005). Simultaneamente, a pesquisa apresenta caráter descritivo, tendo como objetivo principal a descrição das características de fenômenos ou populações, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis, como apontam Santos (2018) e Gil (2008).

O trabalho adota uma abordagem qualitativa de pesquisa, fundamentada na necessidade de compreender em profundidade o contexto específico do ecossistema catarinense de startups, explorar as perspectivas e experiências dos profissionais criativos que atuam nessas empresas e descrever as práticas e os desafios relacionados à inovação e ao desenvolvimento de produtos digitais.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), uma pesquisa qualitativa é uma abordagem de investigação que considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, enfatizando o vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do indivíduo. Creswell (2014) também explica que a pesquisa qualitativa permite uma investigação interpretativa e naturalística, possibilitando que os pesquisadores compreendam os significados que os participantes atribuem aos fenômenos estudados. Embora tenham sido utilizados questionários como instrumento complementar de coleta de dados, a análise e interpretação seguiram uma perspectiva predominantemente qualitativa, considerando o número limitado de participantes (42 respondentes) e o foco na exploração de experiências contextualizadas.

A decisão metodológica inicial, que previa exclusivamente entrevistas semiestruturadas, foi ajustada após recomendação da banca do laboratório Hiperlab da UFSC durante a qualificação do trabalho. Esse ajuste incluiu a aplicação de um questionário online como etapa preliminar, visando ampliar o alcance da pesquisa e diversificar as perspectivas coletadas, além de fornecer subsídios para um aprofundamento qualitativo posterior. Dessa forma, os dados obtidos por meio dos

questionários foram tratados como elementos complementares às entrevistas em profundidade.

A escolha por essa abordagem se justifica, igualmente, pela natureza exploratória do estudo, que busca investigar um tema ainda pouco explorado na literatura nacional, especificamente a atuação dos profissionais criativos em startups digitais catarinenses e a aderência do modelo *Business Stage* à realidade local.

Para alcançar os objetivos propostos no capítulo 1 e responder à questão de pesquisa apresentada na introdução, este estudo se desdobrou em 4 etapas metodológicas. A primeira etapa consistiu na pesquisa preliminar, que envolveu a realização de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com base nas diretrizes de Kitchenham et al. (2007) e Morandi e Camargo (2015), complementada pela técnica de *Forward Snowballing*, para atualização da revisão, possibilitando a identificação de trabalhos mais recentes e relevantes para o tema.

A segunda etapa compreendeu a coleta de dados propriamente dita, por meio da aplicação de questionários e da realização de entrevistas com profissionais selecionados, buscando obter tanto dados quantitativos quanto qualitativos que permitissem uma compreensão abrangente do fenômeno estudado. A seleção de participantes foi feita observando critérios como: ser profissional criativo ou C-Level e estar atuando ou ter atuado em startups catarinenses de negócio digital. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com oito profissionais criativos selecionados entre os respondentes do questionário, abrangendo diferentes áreas de atuação e níveis de experiência em startups do ecossistema catarinense.

Na terceira etapa, dedicada à análise e interpretação, os dados coletados foram organizados e analisados utilizando testes estatísticos no software Jamovi, enquanto os dados qualitativos das entrevistas foram examinados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), utilizando plataformas como Taguette (para codificação) e Notebook Lm do Google. Os resultados foram interpretados à luz do *Business Stage* proposto por Krupahtz e Teixeira (2025), estabelecendo conexões entre a teoria e a prática observada.

Por fim, a quarta etapa envolveu a conclusão e elaboração do relatório final, com a síntese dos resultados obtidos e a discussão das implicações teóricas e práticas da pesquisa, oferecendo contribuições para o avanço do conhecimento na área e sugestões para estudos futuros.

3.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL)

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) constitui um método científico caracterizado pelo rigor e transparência na pesquisa bibliográfica, diferenciando-se das revisões tradicionais por seguir um protocolo explícito e replicável. Esta metodologia tem como propósito mapear, avaliar criticamente e sintetizar o conhecimento existente sobre um tema específico, possibilitando a identificação do "estado da arte" em determinada área de estudo (Creswell, 2014; Santos, 2018). Diferentemente das revisões bibliográficas assistemáticas, que apresentam caráter exploratório e estruturação menos rígida, a RSL caracteriza-se pela explicitação detalhada de todo o processo metodológico utilizado, incluindo critérios de busca, seleção, inclusão e exclusão de trabalhos. Esta transparência metodológica permite que outros pesquisadores possam reproduzir o estudo, verificar sua validade e dar continuidade à investigação (Santos, 2018).

A realização de uma RSL também integra o ciclo de rigor da abordagem de Design Science Research (DSR), estabelecendo conexões entre as atividades da Design Science e a base de conhecimento de fundamentos científicos, experiência e expertise que fundamentam o projeto de pesquisa (Dresch; Lacerda; Júnior, 2014). Esta etapa da DSR possibilita a seleção e aplicação de teorias e métodos que embasam o desenvolvimento e a avaliação do artefato (Sengik et al., 2022). Além disso, ao estabelecer o conhecimento existente sobre o problema e identificar artefatos e soluções prévias (Lacerda et al., 2013), a RSL proporciona uma compreensão aprofundada da questão investigada e evidencia lacunas significativas no corpo de conhecimento.

Este processo metódico também fundamenta teoricamente o desenvolvimento do artefato e assegura o rigor científico da pesquisa (Sengik et al., 2022), viabilizando o reconhecimento de estudos anteriores com objetivos similares e a análise crítica das metodologias empregadas em investigações correlatas. Além disso, conforme destaca Santos (2018) esse tipo de revisão contribui para a estruturação dos constructos teóricos fundamentais necessários à interpretação dos dados e proporciona uma contextualização adequada do trabalho dentro do campo de conhecimento, estabelecendo, assim, bases sólidas para novas contribuições científicas.

O planejamento de uma RSL pressupõe a elaboração de um protocolo de pesquisa que detalha objetivos, temas centrais, palavras-chave, bases de dados a consultar e critérios para seleção e exclusão dos trabalhos

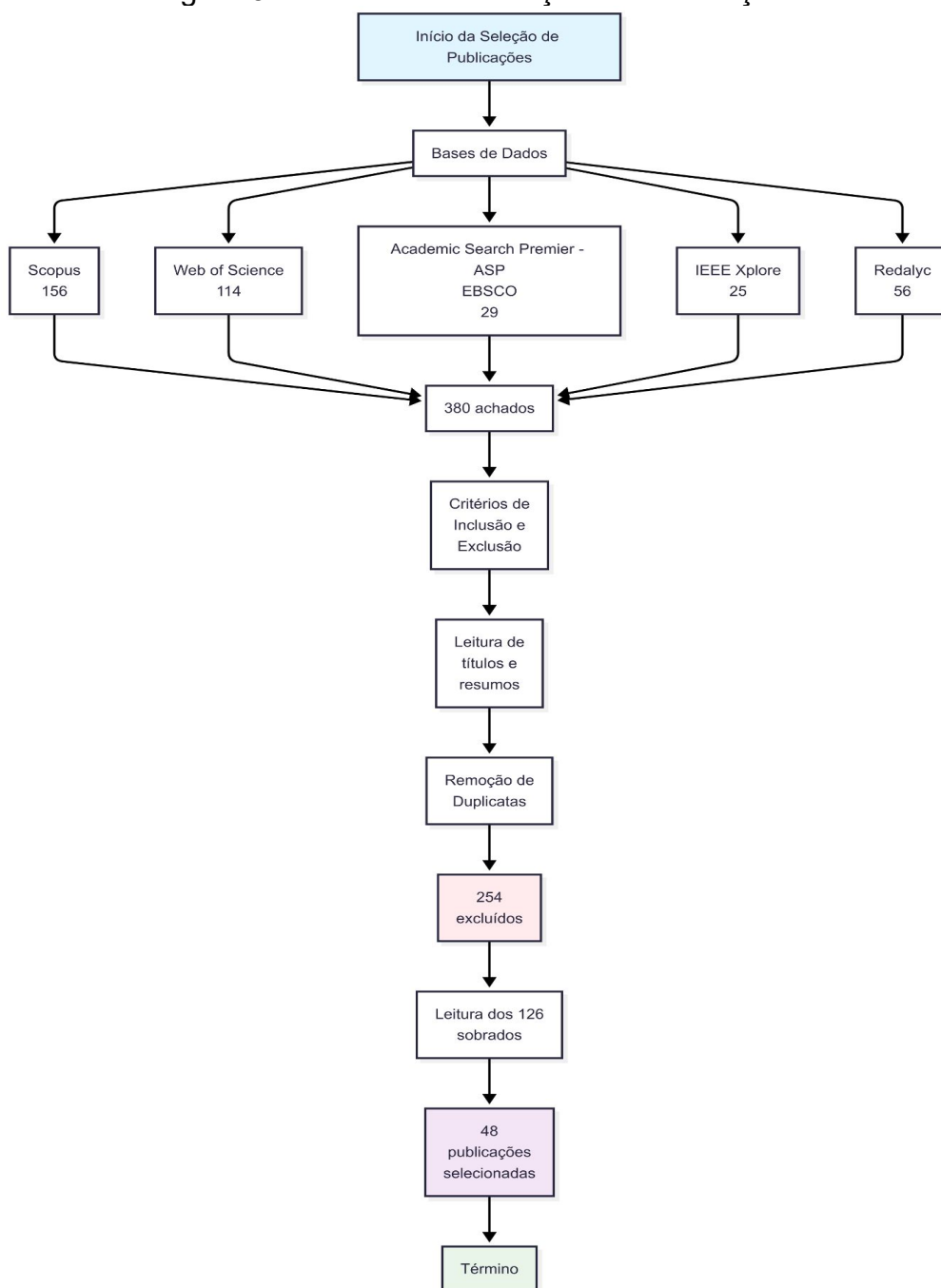
A execução ocorre em etapas: identificação de termos de busca, levantamento nas bases selecionadas, aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, seguida por seleção, análise e síntese crítica dos estudos relevantes (Morandi e Camargo, 2015; Kitchenham et al., 2007). A análise dos trabalhos selecionados pode utilizar estratégias como o encadeamento temático, que busca conexões entre subtemas, ou o agrupamento temático, voltado à organização descritiva dos achados mesmo sem relações explícitas entre eles.

O resultado da RSL normalmente é apresentado em forma de síntese crítica e reflexiva, evitando a simples justaposição de citações (Santos, 2018). A adoção desse método, dada sua abordagem rigorosa e estruturada, é comum em dissertações de mestrado e teses de doutorado, pois contribui para fundamentar a escolha do problema de pesquisa e demonstrar domínio sobre o estado da arte na área estudada.

A RSL elaborada para este trabalho tem como objetivo responder à seguinte questão: Qual a importância dos profissionais criativos para a inovação e competitividade em startups de negócio digital? O artigo completo desenvolvido para esse trabalho foi publicado na revista eletrônica Temática e encontra-se disponível em anexos desta dissertação (Apêndice D).

A busca por artigos científicos foi realizada em cinco bases de dados reconhecidas: Scopus, Web of Science, Academic Search Premier - ASP (EBSCO), IEEE Xplore e Redalyc, abrangendo publicações entre 2008 e novembro de 2023. O processo de seleção de publicações seguiu etapas, representadas no fluxograma abaixo.

Figura 5 – Processo de Seleção de Publicações



Fonte: Elaborado pelo autor

O processo de seleção de publicações para a revisão sistemática envolveu quatro etapas. Inicialmente, foram identificados 380 artigos distribuídos nas bases Scopus (156), Web of Science (114), Academic Search Premier - ASP (EBSCO) (29), IEEE Xplore (25) e Redalyc (56). Em seguida, após remoção de duplicatas e análise de títulos e resumos, o total passou para 126 artigos selecionados para leitura integral. Na terceira etapa, aplicaram-se novamente os critérios de inclusão e

exclusão descritos no Quadro 5, resultando em um corpus final de 48 artigos que embasaram a síntese dos resultados. Dos 254 artigos excluídos, parte era duplicada e outros não atendiam aos critérios definidos de relevância ou metodologia. Os critérios utilizados estão detalhados no quadro a seguir.

Quadro 9 - Protocolo de estratégia de busca

Período	2008-2023			
Idiomas	Inglês, Português, Espanhol			
Questão de revisão	Qual a importância dos profissionais criativos para a inovação e competitividade em startups de negócio digital?			
Bases	Scopus, Web of Science, Academic Search Premier - ASP (EBSCO), IEEE Xplore, Redalyc			
Palavras-chaves para busca		Assunto e sinônimos em português*	Assunto e sinônimos em espanhol*	Assunto e sinônimos em inglês*
	Assunto 1: Profissionais Criativos e Economia Criativa	criativo* OR "profissionais criativos" OR "profissional criativo" OR "agentes criativos" OR "agente criativo" OR "classe criativa" OR designer* OR "economia criativa" OR "economia baseada na criatividade" OR "economia baseada em criatividade"	"profesionales creativos" OR "profesional creativo" OR "agentes creativos" OR "agente creativo" OR "clase creativa" OR diseñador* OR "economía creativa" OR "economía basada en la creatividad"	"creative professionals" OR "creative professional" OR "creative agents" OR "creative agent" OR "creative class" OR designer* OR "creative economy" OR "economy based on creativity"
	Assunto 2: Startups e Negócios Digitais	"startup digital" OR "startups digitais" OR "negócio digital" OR "negócios digitais" OR "produto digital" OR "produtos digitais"	"startups digitales" OR "negocios digitales" OR "producto digital" OR "productos digitales"	"digital startup" OR "digital startups" OR "digital business" OR "digital product" OR "digital products"
Critérios de inclusão	Tipo de documento		Artigos (revistas, jornais, congressos)	
	Área geográfica		Qualquer Área	

	Período	2008-2023
	Idiomas	Inglês, Português, Espanhol
	O trabalho se enquadra na pergunta de pesquisa?	Sim
	Áreas de concentração	Ciência da Computação; Engenharia, Ciências Sociais aplicadas; Negócios, Gestão e Contabilidade; Artes e Humanidades; Ciências da Decisão; Economia, Econometria e Finanças, Ciência da Informação; Tecnologia da Informação; Educação e Comunicação
Critérios de exclusão	Tipo de documento	Diferente de Artigos
	Disponibilidade para leitura	O artigo completo não está acessível
	Período de tempo	A data de publicação do artigo é anterior a 2008.
	Idiomas	Diferente do: Inglês, Português, Francês ou Espanhol
	O trabalho se enquadra em uma das respostas esperadas, seja completo ou parcialmente?	Não
	O artigo em questão constitui uma duplicata de outro artigo com um título diferente, sendo selecionada a versão mais recente para inclusão.	Sim
	short papers	Artigos com menos de 6 páginas

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a seleção inicial dos artigos, o corpus foi submetido à avaliação de qualidade por dois pesquisadores, empregando uma escala qualitativa (“alta”, “média” ou “baixa”) em três dimensões distintas: (1) qualidade da execução do estudo, (2) relevância para a questão de revisão e (3) pertinência ao foco da revisão, conforme critérios definidos por Dresch, Lacerda e Júnior (2014). Segundo os autores, apenas os artigos que recebem avaliação “Alta” em todas as dimensões (totalizando 12 publicações) avançam para a etapa final de síntese. As sínteses desses artigos são apresentadas no Capítulo 4, junto aos resultados da pesquisa de campo, a fim de reunir as principais evidências obtidas pelo estudo e promover uma análise integrada entre literatura e dados empíricos.

Além dessa revisão, foram realizadas uma busca documental e a abordagem de *Forward Snowballing* para identificar trabalhos relevantes. Essa abordagem envolve seguir as referências citadas em um conjunto inicial de trabalhos para descobrir novos artigos relevantes. Em um estudo comparativo entre a estratégia de busca em banco de dados e o *Forward Snowballing* para atualizar revisões sistemáticas da literatura em Engenharia de Software, os autores constataram que, embora a pesquisa em bancos de dados tenha apresentado um recall relativo geral superior (100% versus 92,86%), a precisão geral foi baixa (1,42%), enquanto a precisão do *Forward Snowballing* foi de 7,55%. Isso sugere que essa abordagem pode representar uma alternativa viável para atualização de revisões sistemáticas da literatura.

Após a análise da literatura, a pesquisa avançou para a etapa de campo, com o objetivo de confrontar as teorias e modelos identificados na RSL com a realidade vivenciada por profissionais criativos que atuam em startups de negócio digital em Santa Catarina.

3.2 PESQUISA DE CAMPO

A etapa de revisão de literatura possibilitou a construção de um panorama abrangente sobre a atuação dos profissionais criativos em startups de negócio digital, oferecendo uma base teórica para o desenvolvimento da pesquisa. No entanto, para obter insights práticos e específicos, tornou-se necessário avançar para a etapa de campo, envolvendo a aplicação de questionários e a realização de entrevistas com profissionais atuantes em startups localizadas no estado de Santa Catarina. Essa abordagem teve como propósito principal aprofundar a compreensão acerca das experiências, desafios e percepções desses profissionais, ao mesmo tempo em que buscou validar e complementar os achados teóricos com dados empíricos e perspectivas diretamente relacionadas ao contexto catarinense.

3.2.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em duas fases distintas. O questionário foi aplicado entre dezembro de 2024 e março de 2025, enquanto as entrevistas ocorreram em abril de 2025. As entrevistas semiestruturadas tiveram duração média

de 40 minutos e foram conduzidas remotamente por meio da plataforma Google Meet, atendendo às preferências dos participantes. Todas as conversas foram gravadas com autorização prévia e transcritas integralmente (via Microsoft word, whisper e Notebook LM) para facilitar a análise subsequente. Igualmente, o questionário foi elaborado na plataforma Google Forms e disseminado por canais digitais diversos, incluindo redes sociais e contatos estratégicos no ecossistema catarinense.

3.2.1.1 *Questionário*

O questionário (Apêndice A) foi desenvolvido como uma etapa inicial da pesquisa de campo, com o objetivo principal de coletar dados quantitativos que explorassem percepções gerais sobre a atuação dos profissionais criativos em startups catarinenses. Conforme Gil (2017), o questionário é definido como um conjunto estruturado de questões respondidas por escrito pelos participantes, sendo uma ferramenta eficaz para coletar dados numéricos em amostras amplas e facilitar análises quantitativas. Creswell (2014) destaca que questões fechadas são preferíveis nesse contexto, pois permitem maior exatidão na coleta e análise dos dados.

Para esta pesquisa, o questionário foi organizado em blocos temáticos que abordaram:

- As etapas da Descrição Conceitual *Business Stage* do Teixeira e Braglia (2025), nas quais os profissionais criativos atuam.
- As principais atividades realizadas em cada etapa.
- As ferramentas, técnicas e metodologias mais utilizadas.
- A percepção sobre a relevância dos profissionais criativos no sucesso das startups.
- Informações demográficas e perfil profissional dos participantes.

A divulgação do questionário foi realizada por meio de múltiplos canais digitais com o intuito de alcançar um público diversificado. Entre os canais utilizados

destacam-se redes sociais, grupos acadêmicos vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Design (PPGD) - UFSC e Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento (PPGEGC) – UFSC. Além disso, foi solicitada por e-mail institucional, uma disseminação às coordenações dos cursos relacionados à área, como Administração e Engenharia de Produção da UFSC. Expandindo para além do meio acadêmico, a pesquisa foi divulgada em diversos hubs de inovação locais. O público-alvo incluiu profissionais criativos e C-Levels atuantes em startups catarinenses de negócio digital, e ao todo, 42 pessoas responderam ao questionário, fornecendo uma base mínima para análises iniciais.

No final do formulário, os participantes foram convidados a deixar seus contatos caso tivessem interesse em participar da etapa seguinte de entrevistas qualitativas. Esse procedimento permitiu selecionar indivíduos com perfis variados buscando garantir representatividade na análise qualitativa.

3.2.1.2 *Entrevistas Semiestruturadas*

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com o propósito de aprofundar os dados obtidos na etapa do questionário, explorando experiências individuais e percepções detalhadas sobre a atuação dos profissionais criativos em startups catarinenses. Segundo Creswell (2014), Bardin (2011) e Charmaz (2006), as entrevistas são instrumentos valiosos para coletar dados textuais que possibilitam compreender fenômenos complexos sob diferentes perspectivas. Gil (2008) observa que as entrevistas podem ser estruturadas ou não estruturadas dependendo dos objetivos da pesquisa; no caso deste estudo optou-se por um formato semiestruturado inspirado nas "entrevistas intensivas" descritas por Charmaz (2006). Esse formato oferece flexibilidade ao pesquisador para explorar temas emergentes durante a conversa enquanto mantém foco nos tópicos principais previamente definidos.

Para compor a amostra qualitativa, foram realizadas entrevistas com oito profissionais selecionados entre os respondentes do questionário, abrangendo diferentes perfis, áreas de atuação e níveis de experiência. Os participantes incluíram tanto profissionais criativos quanto gestores (C-Levels) que atuam ou atuaram em startups de negócio digital no ecossistema catarinense. O perfil

detalhado dos entrevistados é apresentado mais adiante no capítulo de resultados das entrevistas (ver seção 4.4.1).

As entrevistas foram realizadas remotamente utilizando plataformas digitais como Google Meet devido à conveniência para os participantes. Cada entrevista teve duração média de 40 minutos e foi gravada com autorização prévia dos entrevistados. Posteriormente, todas as gravações foram transcritas integralmente para facilitar a análise qualitativa.

3.2.1.3 *Roteiro das entrevistas*

O roteiro das entrevistas foi elaborado a partir de uma abordagem qualitativa, voltada à obtenção de dados aprofundados sobre experiências, percepções e práticas dos profissionais criativos em startups catarinenses. Conforme orientações de Gil (2017) e Creswell (2014), optou-se por entrevistas semiestruturadas, o que possibilita ao pesquisador conduzir conversas flexíveis, adaptando perguntas ao contexto do participante e explorando temas emergentes ao longo do diálogo.

O desenvolvimento do roteiro ocorreu após a análise inicial dos dados quantitativos coletados nos questionários, permitindo identificar pontos de interesse ou tendências que demandavam investigação mais detalhada. Dessa forma, o roteiro buscou explorar temas relevantes surgidos na etapa anterior, favorecendo um aprofundamento qualitativo orientado pelos objetivos da pesquisa.

a) Estrutura do Roteiro

O roteiro das entrevistas seguiu um formato semiestruturado, caracterizado pela combinação de perguntas abertas e direcionadas. Essa abordagem oferece flexibilidade para o entrevistador explorar temas emergentes durante as conversas, ao mesmo tempo em que mantém um foco nos tópicos previamente definidos (Creswell, 2014; Scribbr, 2023). Para garantir consistência entre as entrevistas e aumentar a confiabilidade dos resultados, foi adotado um protocolo que incluiu orientações sobre a condução das entrevistas, como introdução inicial, obtenção de consentimento informado e procedimentos pós-entrevista (NY Health Foundation, 2019).

b) Temas Abordados

As perguntas foram organizadas em blocos temáticos que dialogam diretamente com os objetivos da pesquisa e o modelo *Business Stage*, apresentado aos participantes como um guia visual. Esse modelo serviu como base para algumas questões, visando validar, enriquecer e comparar suas etapas com as percepções dos entrevistados. Os principais tópicos explorados no roteiro incluíram:

- A atuação dos profissionais criativos em cada etapa do *Business Stage*.
- As principais atividades realizadas pelos profissionais criativos.
- Ferramentas, técnicas e metodologias utilizadas.
- Desafios enfrentados pelos profissionais criativos no contexto das startups catarinenses.
- Percepções sobre o impacto dos profissionais criativos no sucesso das startups.
- Discussão sobre as quatro Dimensões-chaves achadas na literatura

c) Flexibilidade e Probing

A flexibilidade inerente às entrevistas permite ao entrevistador adaptar-se às particularidades dos participantes e às circunstâncias em que o diálogo ocorre, esclarecendo o significado das perguntas e ajustando o roteiro conforme a compreensão de cada informante (Gil, 2008; Marconi e Lakatos, 2017). Essa adaptabilidade inclui a possibilidade de reformular itens ou ajustar o formulário durante a interação, garantindo maior alinhamento entre as questões propostas e as respostas obtidas (Marconi e Lakatos, 2017).

Gil (2008) lembra que durante a condução das entrevistas, é comum que algumas perguntas gerem respostas incompletas ou pouco claras. Para superar essas limitações e aprofundar as informações fornecidas pelos participantes, o roteiro foi estruturado com perguntas abertas que incentivaram a partilha de experiências e percepções detalhadas. Além disso, foram incorporadas técnicas de sondagem (*probing*), que consistem em estímulos ou perguntas complementares

para esclarecer ou expandir as respostas. Exemplos dessas técnicas incluem: "Você poderia dar um exemplo?", "Pode elaborar essa ideia?" ou "Poderia contar um pouco mais a respeito?" (NY Health Foundation, 2019; Gil, 2008). Essas estratégias contribuíram para enriquecer as entrevistas, promovendo uma coleta de dados mais profunda e significativa.

d) Integração com Dados Quantitativos

O roteiro foi projetado para explorar as razões por trás das respostas obtidas nos questionários quantitativos. Assim, as entrevistas buscaram contextualizar os dados numéricos ao investigar aspectos subjetivos e experiências individuais que não poderiam ser capturados apenas por meio de questões fechadas (Creswell, 2014). Essa integração permitiu uma análise mais rica e completa dos fenômenos estudados.

O roteiro detalhado das entrevistas está disponível no Apêndice C deste trabalho. Ele foi adaptado para atender às especificidades de cada categoria profissional envolvida na pesquisa, garantindo que as questões fossem relevantes e adequadas ao perfil dos participantes.

3.3 ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A análise dos dados coletados nesta pesquisa foi estruturada para examinar e interpretar as informações, utilizando procedimentos metodológicos alinhados à abordagem adotada. Conforme Creswell (2014), a análise em pesquisas qualitativas envolve a identificação de temas emergentes nas entrevistas, bem como a síntese de informações obtidas na literatura e nos questionários complementares, com o objetivo de aprimorar a compreensão sobre o fenômeno estudado.

O processo analítico buscou descrever características, causas e relações entre os fenômenos observados, sem manipulação de variáveis, permitindo uma compreensão contextualizada das experiências dos participantes (Prodanov e Freitas, 2013). Igualmente, a interpretação conectou os diferentes tipos de dados coletados, discutindo como as informações se complementam e contribuem para uma visão abrangente do objeto de estudo (Gil, 2017).

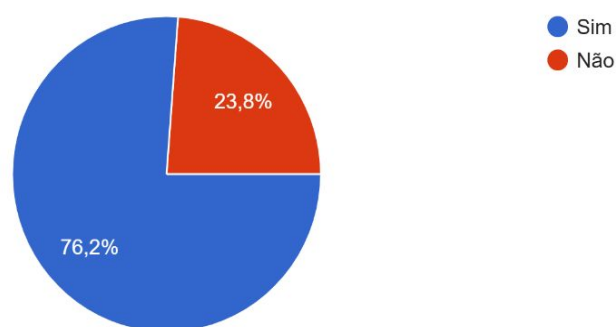
3.3.1 Tratamento inicial dos dados quantitativos

Os dados coletados por meio do questionário foram inicialmente organizados em uma planilha eletrônica (Google Sheets), onde passaram por uma triagem para identificar e excluir respondentes que declararam não ter experiência efetiva em startups. Essa etapa de depuração visou garantir maior precisão nas análises subsequentes, resultando na exclusão de 10 participantes, o que representou 23,8% da amostra original (figura 8).

Figura 6 - Gráfico de participação

Você atua ou já atuou em startups?

42 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor

Embora este estudo adote uma abordagem metodológica qualitativa, destaca-se que, após a coleta de dados, o questionário aplicado (n=32, após triagem) foi tratado como instrumento complementar e descritivo. Devido ao tamanho da amostra, não se buscou realizar generalizações quantitativas amplas ou análises estatísticas inferenciais complexas. Com isso, os resultados advindos do questionário devem ser interpretados como indicativos de tendências e percepções preliminares, que orientaram e fundamentaram a formulação de pressupostos investigados posteriormente na etapa posterior da pesquisa, que é a etapa das entrevistas. Esses dados contribuem como subsídio para uma compreensão contextualizada das experiências dos profissionais criativos em startups catarinenses, sem pretensão de representatividade estatística da população total.

Após as filtrações iniciais, realizou-se análise descritiva dos dados, utilizando gráficos como apoio visual para resumir as informações quantitativas e facilitar sua compreensão (Gil, 2017; Marconi e Lakatos, 2017). Esses recursos

contribuíram para visualizar distribuições, frequências e padrões preliminares entre as variáveis de interesse.

Com o intuito de explorar possíveis tendências e relações entre variáveis no conjunto de dados coletados (n=32), foram também aplicados testes estatísticos, tais como:

- **Teste Qui-quadrado de Independência:** Verificou associações entre variáveis categóricas, por exemplo, o perfil profissional dos respondentes (C-Levels vs. Profissionais Criativos) e as etapas do *Business Stage* em que atuam (Hair et al., 2009; Gil, 2008)
- **Teste U de Mann-Whitney:** Comparou percepções sobre a importância dos profissionais criativos entre os grupos C-Levels e Profissionais Criativos. Optou-se por esse teste não paramétrico devido à natureza ordinal das variáveis e sua adequação para amostras pequenas ou sem normalidade (Gil, 2008; Hair et al., 2019).
- **Teste Kruskal-Wallis:** Avaliou diferenças nos níveis médios de envolvimento dos profissionais criativos nas cinco etapas do Business Stage. Esse teste foi escolhido pela mesma razão: trata-se de uma extensão do ANOVA adequada para dados ordinais e amostras reduzidas (Hair et al., 2009; Gil, 2008).

Cabe ressaltar, contudo, que a amostra limitada não permite inferências estatísticas robustas ou generalizações amplas dos resultados. Os testes estatísticos foram empregados de forma exploratória e descritiva, servindo apenas para sinalizar possíveis padrões e hipóteses a serem aprofundadas em futuras pesquisas. A limitação amostral é um ponto reconhecido, e os resultados devem ser interpretados com a devida cautela.

Os dados para cada teste foram organizados especificamente no software Jamovi, garantindo respeito às premissas metodológicas indicadas para cada procedimento. Os resultados obtidos encontram-se apresentados em tabelas nas seções de resultados para facilitar a consulta e a contextualização dos achados quantitativos no interior da abordagem qualitativa, que constitui o foco principal deste estudo.

3.3.2 Análise qualitativa

A análise qualitativa foi conduzida por meio da técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011) e Creswell (2014), que permite desvendar significados subjacentes nos discursos dos participantes. O processo seguiu três etapas principais:

- Pré-análise: Organização e sistematização das transcrições das entrevistas.
- Exploração do material: Codificação e categorização das unidades de registro relevantes (palavras, temas ou frases), identificando núcleos de sentido nos discursos.
- Tratamento dos resultados: Inferência e interpretação das categorias identificadas à luz da literatura e do *Business Stage*, buscando estabelecer relações entre os dados coletados.

Além disso, foram aplicados princípios da Teoria Fundamentada em Dados (*Grounded Theory*), conforme descrito por Charmaz (2006). Esse método iterativo envolveu:

- Codificação aberta: Identificação inicial de trechos relevantes das transcrições com palavras ou frases representativas.
- Codificação axial: Agrupamento desses códigos em categorias mais abstratas.
- Codificação seletiva: Relacionamento entre as categorias para formar uma teoria explicativa sobre o papel dos profissionais criativos na inovação em startups digitais.

Essa abordagem permitiu explorar padrões, convergências e divergências nos discursos dos participantes, respondendo aos seguintes objetivos da pesquisa:

- Compreender a percepção dos profissionais criativos sobre o papel do design, criatividade e inteligência artificial nas etapas do desenvolvimento de startups.

- Avaliar a Descrição Conceitual *Business Stage* apresentado no livro "DESIGN 5.0" (Teixeira e Braglia, 2025) identificando seus pontos fortes, fracos e lacunas.
- Coletar sugestões para adaptar o modelo ao contexto catarinense.

Após a transcrição integral das entrevistas, todo o material foi organizado para análise. Inicialmente, realizou-se uma leitura flutuante das transcrições, conforme orientações de Gil (2002), Bardin (2011) e Creswell (2014), buscando familiarização com o conteúdo e identificação preliminar de temas recorrentes. Somente após essa etapa inicial de leitura exploratória teve início o processo sistemático de codificação.

3.3.2.1 Codificação: Recorte e rotulação dos dados

Essa subseção apresenta o sistema de codificação desenvolvido para a análise de conteúdo das entrevistas com profissionais criativos. Cada trecho relevante das entrevistas foi recortado (palavras, frases, parágrafos) e recebeu um código, além disso códigos foram agrupados em categorias maiores, que correspondem aos blocos temáticos do roteiro e aos objetivos da pesquisa, conforme o Quadro abaixo.

Quadro 10 – Sistema de Codificação para Análise de Conteúdo das Entrevistas

Categoria Principal	Código	Descrição
1. Etapas do Business Stage	BS-VAL	Validação da Ideia (Embrionário)
	BS-MOD	Modelagem da Solução e do Negócio (Estratégico)
	BS-DES	Desenvolvimento da Solução e Planejamento (Tático e Operacional)
	BS-LAN	Lançamento (Operacional)
	BS-ESC	Escalonamento (Todos os Níveis)
2. Dimensões-Chave dos	DIM-DIF	Diferenciação e Experiência (inovação e experiência do usuário)

Profissionais Criativos	DIM-INO	Inovação e Adaptabilidade (integração de novas tecnologias)
	DIM-CON	Construção de Confiança (desenvolvimento ético e seguro)
	DIM-INF	Influência Organizacional (impacto estratégico, técnico e ético)
3. Metodologias e Ferramentas	MET-DT	Design Thinking
	MET-LS	Lean Startup
	MET-MVP	Produto Mínimo Viável
	MET-PRO	Prototipagem
	MET-DAT	Data-driven design
4. Fatores Organizacionais	ORG-BAR	Barreiras culturais
	ORG-COL	Colaboração multidisciplinar e Comunicação
	ORG-GES	Estrutura, Processos e Maturidade Organizacional
	ORG-LID	Liderança, Hierarquia e Inclusão
	ORG-COM	Comunicação Interna e Estrutura de Equipes
	ORG-INF	Influência Organizacional dos Criativos
	ORG-GES	Estrutura, Processos e Maturidade Organizacional
5. Desafios e Dificuldades	DES-REC	Recursos financeiros limitados
	DES-VAL	Percepção e Valorização do Papel Criativo
	DES-ENV	Envolvimento nas Diferentes Etapas do Desenvolvimento
	DES-COM	Comunicação e Colaboração Interdepartamental
	DES-BUS	Falta de Compreensão do Negócio
	DES-PRE	Preconceitos e Visões Limitadas
	DES-MAT	Maturidade e Formação
	DES-TIM	Timing de Mercado
	DES-TIM	Dilemas Éticos
	DES-NOV	Comunicação de Novidades
	DES-TIM	Timing de mercado

6. Estratégias e Soluções	DES-BAL	Equilíbrio entre operação e estratégia
	DES-ETI	Dilemas éticos
	EST-VAL	Validação constante com usuários
	EST-PRO	Processos estruturados e Metodologias
	EST-MUL	Colaboração Multidisciplinar e Co-criação
	EST-CUL	Cultura Organizacional e Comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Os códigos foram definidos tanto a partir do referencial teórico (ex: etapas do *Business Stage*, dimensões dos profissionais criativos) quanto de temas emergentes dos próprios dados

Para aplicar este sistema de codificação, cada trecho relevante das entrevistas foi identificado e associado a um ou mais códigos das categorias acima. A análise foi realizada seguindo estas etapas:

- **Codificação Inicial:** Atribuir códigos aos trechos relevantes das entrevistas.
- **Agrupamento por Categorias:** Agrupar os trechos codificados de acordo com as categorias principais. Os códigos foram agrupados em categorias maiores, que correspondem aos blocos temáticos do roteiro e aos objetivos da pesquisa. Além disso, as categorias foram refinadas progressivamente, a partir da análise dos dados, respeitando a exclusão mútua, homogeneidade e pertinência dos agrupamentos. (Bardin, 2011)
- **Identificação de Padrões:** Analisar os padrões emergentes dentro de cada categoria.
- **Interpretação:** Estabelecer relações entre as categorias e interpretar os resultados à luz do referencial teórico.

Conforme detalhado neste capítulo, a metodologia da pesquisa foi estruturada de maneira a combinar rigor científico e flexibilidade investigativa. A Revisão Sistemática da Literatura (RSL), o questionário e as entrevistas semiestruturadas constituíram um conjunto de instrumentos complementares que permitiram explorar, de forma aprofundada, a realidade dos profissionais criativos em startups digitais catarinenses.

Com os procedimentos metodológicos devidamente apresentados, torna-se possível avançar para a exposição e análise dos dados coletados. Desse modo, o capítulo seguinte apresenta os resultados obtidos tanto na revisão da literatura quanto na pesquisa de campo, estabelecendo as bases empíricas para a discussão e as recomendações subsequentes.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais resultados obtidos a partir da revisão sistemática da literatura e da pesquisa de campo realizada com profissionais criativos e gestores atuantes em startups digitais catarinenses. Inicialmente, são discutidas as evidências teóricas sobre o papel multifacetado dos profissionais criativos no contexto dos negócios digitais, destacando suas contribuições para diferenciação, inovação, construção de confiança e influência organizacional. Em seguida, são detalhados os achados empíricos, incluindo o perfil dos participantes, áreas de atuação, etapas de maior envolvimento, práticas e desafios enfrentados no ecossistema local. A análise integra dados qualitativos provenientes de entrevistas e informações descritivas dos questionários, permitindo uma compreensão abrangente sobre as experiências, percepções e o impacto estratégico dos profissionais criativos no desenvolvimento e sucesso das startups digitais em Santa Catarina.

4.1 EVIDÊNCIAS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Esta seção apresenta uma análise sobre a importância dos profissionais criativos no contexto do desenvolvimento de negócios digitais, com base nos achados da revisão sistemática da literatura acadêmica. Embora a pesquisa bibliográfica não tenha identificado uma descrição exaustiva da atuação desses profissionais em cada etapa específica do desenvolvimento de startups, diversos estudos destacam sua relevância de maneira geral, enquanto outros oferecem perspectivas mais específicas. Os resultados obtidos foram organizados nas subseções a seguir.

4.1.1 A criatividade como fator de diferenciação em mercados digitais competitivos

O mercado digital contemporâneo é caracterizado por uma alta competitividade e pela necessidade constante de inovação. Nesse cenário, a criatividade dos profissionais emerge como um elemento importante para diferenciar produtos e serviços no mercado. Triantono e Priyatingsih (2020), ao analisarem o setor de Fintech, enfatizam que uma experiência do usuário (UX) agradável é

essencial para a adoção de plataformas e produtos digitais. Esses autores destacam que a criatividade dos designers de UX desempenha um papel significativo na criação de experiências que se destacam em mercados altamente competitivos. Essa perspectiva é corroborada por Azka e Chankov (2020), que, utilizando a metodologia AHP para priorizar fatores de design, evidenciam que o planejamento de design de alto nível e as interfaces do usuário, influenciados pela criatividade, são determinantes para a percepção positiva dos usuários e o sucesso dos produtos digitais.

Além disso, a capacidade de adaptação às demandas do mercado digital também reflete a criatividade dos profissionais. Wang (2022) introduz o conceito de "reenquadramento digital", um processo fundamentado no design thinking, que possibilita a criação de produtos inovadores por meio da reinterpretação e integração de tecnologias digitais com soluções tradicionais. Kleinsmann e ten Bhömer (2020) complementam essa visão ao demonstrar como a prototipagem criativa permite explorar soluções inovadoras para sistemas de produto-serviço digitais (SPSDs). Xu et al. (2018) reforçam essa abordagem ao destacar a importância da criatividade na adaptação de produtos digitais a diferentes plataformas e contextos de uso, considerando as expectativas e emoções dos usuários.

4.1.2 O papel dos criativos na adaptação e inovação contínua

A dinâmica do mercado digital exige que startups sejam capazes de se adaptar rapidamente às mudanças e inovar continuamente para manter sua relevância (Teixeira e Braglia, 2025). Nesse contexto, os profissionais criativos desempenham um papel central na identificação de oportunidades, geração de ideias e implementação de soluções inovadoras. Kun, Mulder e Kortuem (2018) destacam que a criatividade dos designers não se limita à concepção inicial dos produtos; ela também se manifesta durante as etapas de pesquisa e análise de dados. Esses autores observam que os designers utilizam sua criatividade para formular hipóteses, conduzir análises exploratórias e descobrir padrões relevantes para o design.

Triantono e Priyatingsih (2020) ilustram essa adaptabilidade ao analisar os desafios enfrentados pelo setor Fintech durante a pandemia da COVID-19. Eles

mostram como os designers tiveram que criar rapidamente soluções que respondessem às necessidades emergentes dos usuários em um contexto marcado pelo distanciamento social e pela maior dependência de canais digitais. Essa adaptação incluiu o desenvolvimento de novas funcionalidades, bem como o reforço da confiança e segurança em ambientes online.

4.1.3 Construindo confiança e responsabilidade por meio do design

A confiança do usuário constitui um aspecto relevante para o sucesso das startups digitais, especialmente em setores como Fintech, onde dados sensíveis e transações financeiras estão envolvidos. Al-Mansoori, Al-Thani e Ali (2022) destacam que os designers têm a responsabilidade não apenas de criar produtos utilizáveis, mas também de promover ambientes digitais seguros que minimizem riscos como dependência digital ou vulnerabilidades éticas.

Nesse sentido, Triantono e Priyatingsih (2020) ressaltam que os designers podem utilizar sua criatividade para comunicar transparência, segurança e responsabilidade social por meio do design de interfaces confiáveis (UX/UI). Essas interfaces não apenas transmitem credibilidade aos usuários, mas também reforçam a performance das startups ao estabelecer relações baseadas em confiança.

A partir dessa revisão da literatura, foram identificadas quatro dimensões principais da atuação dos profissionais criativos: diferenciação, adaptação, construção de confiança e influência organizacional, as quais serão detalhadas na seção seguinte.

4.1.4 Dimensões-chave da atuação dos profissionais criativos

Com base nos achados da revisão sistemática da literatura, foi possível identificar quatro dimensões principais relacionadas à atuação dos profissionais criativos no contexto das startups digitais:

- **Diferenciação e Experiência:** Criação de produtos inovadores com foco na experiência positiva do usuário.

- Inovação e Adaptabilidade: Integração criativa entre novas tecnologias e soluções tradicionais.
- Construção de Confiança: Desenvolvimento ético e seguro para promover bem-estar digital.
- Influência Organizacional: Impacto multidimensional em níveis técnico, estratégico e ético.

Essas dimensões sugerem o papel multifacetado desses profissionais no desenvolvimento das startups digitais, abrangendo desde aspectos técnicos até questões éticas e organizacionais. A análise explora como os profissionais criativos contribuem significativamente para traduzir tecnologias complexas em soluções desejáveis para usuários finais. O quadro 11 apresenta uma síntese de cada uma dessas dimensões, com base nos achados da Revisão Sistemática da Literatura.

Quadro 11 - Quadro síntese das Dimensões-chave da atuação dos profissionais criativos

Dimensões	Contribuições dos Profissionais Criativos	Autores	observações
Diferenciação e Experiência	Criam produtos e serviços inovadores com experiências positivas para o usuário	Triantono e Priyatingsih (2020); Azka e Chankov (2020); Xu et al. (2018)	Esses autores enfatizam a criatividade como fator de diferenciação, ressaltando a importância do design de experiência do usuário (UX) e da interface do usuário (UI) para a percepção positiva do usuário e o sucesso do produto. Para Triantono e Priyatingsih (2020), a criatividade dos designers de UX é essencial para criar experiências que se destaquem em mercados digitais competitivos.

Inovação e Adaptabilidade	● "Reenquadram" produtos e serviços, integrando novas tecnologias e adaptando-se às mudanças do mercado ● Aplicam a criatividade na pesquisa e análise de dados	Wang (2021); Kleinsmann e ten Bhömer (2020). Kun, Mulder e Kortuem (2018)	A natureza dinâmica do mercado digital exige que as startups se adaptem rapidamente e inovem continuamente. Os profissionais criativos desempenham um papel fundamental na identificação de oportunidades, na geração de ideias e na implementação de soluções inovadoras. A criatividade dos designers se manifesta tanto na concepção de produtos quanto na pesquisa e análise de dados, onde formulam hipóteses e buscam formas inovadoras de representar informações e identificar padrões.
Influência Organizacional (Multinível)	Mesmo sem expertise técnica, influenciam o desenvolvimento de sistemas algorítmicos em níveis técnico, de interface e organizacional	Poiroux et al. (2023)	Poiroux et al. (2023) demonstram que designers, mesmo sem expertise em programação, influenciam o design de sistemas algorítmicos em três níveis: técnico (especificando resultados e dados), interface e experiência do usuário (moldando a experiência), e organizacional (promoção de valores éticos). O trabalho desses autores reforça a importância do design para além da codificação, abrangendo interfaces, estratégias e valores centrados no usuário, impactando a inovação em produtos e serviços digitais.

Responsabilidade e Ética	● Criam produtos que promovem o bem-estar digital, considerando aspectos éticos. ● Comunicam transparência e segurança	Al-Mansoori, Al-Thani e Ali (2022); Triantono e Priyatingsih (2020)	Os profissionais criativos têm a responsabilidade de criar produtos que, além de usáveis, promovam ambientes digitais seguros e éticos, minimizando riscos como a dependência digital.
---------------------------------	---	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme sintetizado nesse quadro, os resultados da RSL destacam o papel multifacetado e essencial dos profissionais criativos no desenvolvimento de startups digitais. Sua atuação abrange desde a diferenciação em mercados altamente competitivos, por meio do UX/UI design, que influenciam diretamente a percepção dos usuários e o sucesso dos produtos (Triantono e Priyatingsih, 2020; Azka e Chankov, 2020; Xu et al., 2018), até a promoção de inovação contínua e adaptação. Essa capacidade de "reenquadrar" produtos e serviços, integrando novas tecnologias e aplicando criatividade em pesquisa e análise de dados, é ressaltada por autores como Wang (2021), Kleinsmann e ten Bhömer (2020) e Kun, Mulder e Kortuem (2018).

Além disso, os profissionais criativos exercem influência em múltiplos níveis organizacionais, mesmo sem expertise técnica em programação, impactando o design de sistemas algorítmicos nos níveis técnico, de interface e organizacional. Nesse contexto, promovem valores como diversidade e ética, conforme discutido por Poiroux et al. (2023). Também demonstram responsabilidade ética ao criar produtos que promovem bem-estar digital, transparência e segurança, minimizando riscos como dependência digital ou vulnerabilidades éticas (Al-Mansoori, Al-Thani e Ali, 2022; Triantono e Priyatingsih, 2020).

A análise sinaliza que esses profissionais desempenham um papel central na tradução de tecnologias complexas em soluções acessíveis e desejáveis para os usuários finais. Martinez (2017) reforça essa perspectiva ao propor um método de design de interação focado no desenvolvimento de modelos conceituais criativos. Esse método estimula a exploração de múltiplas soluções, contribuindo para a criação de produtos digitais inovadores que se destacam em mercados competitivos. Essa visão dialoga com os argumentos de Triantono e Priyatingsih (2020) sobre a importância do UX como fator diferenciador em produtos fintech e com Azka e Chankov (2020), que enfatizam o planejamento de design como elemento crucial para o sucesso digital.

No entanto, uma limitação importante identificada na revisão é a ausência de discussões que considerem os diferentes níveis de desenvolvimento das startups. A maioria dos estudos analisados não distingue entre startups em estágios iniciais (*early-stage*), em crescimento (*growth*) ou já estabelecidas. Essa lacuna sugere que a relevância dos profissionais criativos pode variar conforme o estágio de desenvolvimento da startup. Por exemplo, em fases iniciais, a criatividade pode ser essencial para superar limitações de recursos financeiros e infraestrutura, enquanto startups mais maduras podem exigir maior sofisticação criativa para se destacar em mercados altamente competitivos. Pesquisas futuras que examinem essa relação entre maturidade organizacional e impacto dos profissionais criativos poderiam complementar as conclusões apresentadas.

Por fim, a revisão da literatura revelou convergências significativas sobre o papel transformador do design no contexto digital. A interdisciplinaridade entre design, tecnologia e sociedade emerge como uma abordagem colaborativa para enfrentar os desafios do mundo digital. Contudo, para que o potencial do design se concretize em resultados tangíveis, é desejável que suas práticas sejam gerenciadas estrategicamente.

A próxima seção apresenta os resultados descritivos e estatísticos obtidos na pesquisa de campo. Esses resultados foram analisados com base nos dados coletados por meio de questionários e entrevistas, buscando explorar as percepções, experiências e contribuições dos profissionais criativos no contexto das startups digitais catarinenses. A análise abrange tanto informações quantitativas quanto qualitativas, oferecendo uma visão integrada e detalhada sobre o papel desses profissionais no desenvolvimento de negócios digitais.

4.2 RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Nesta etapa, detalham-se os dados empíricos coletados. O foco passa a ser a identificação de padrões e tendências relacionadas ao perfil dos respondentes, suas áreas de atuação e as percepções sobre o papel dos profissionais criativos nas startups digitais catarinenses.

O Quadro 12 sintetiza os principais dados coletados no questionário, fornecendo uma base inicial para as análises subsequentes. As informações incluem características demográficas dos participantes, níveis de experiência e familiaridade com conceitos relacionados ao design, além de insights sobre as áreas de atuação e cultura organizacional das startups. Essa síntese permite compreender o panorama geral do ecossistema investigado e estabelece o contexto para a interpretação aprofundada dos resultados.

Com base nesses dados preliminares, a análise descritiva e estatística busca explorar as relações entre variáveis como posição ocupada (profissionais criativos ou C-Levels), áreas de atuação na Descrição Conceitual *Business Stage*, e níveis de maturidade em design identificados por meio da Escada do Design. A partir dessa abordagem integrada, será possível identificar padrões e tendências que contribuem para entender o papel estratégico do design no desenvolvimento das startups digitais. Nos tópicos seguintes, os resultados serão apresentados em detalhes, destacando as principais categorias analisadas e suas implicações para o campo do design e da inovação em startups.

Cabe destacar que o tamanho da amostra obtida no questionário é restrito ($n=32$). Essa limitação reforça o caráter exploratório e descritivo da análise, inviabilizando generalizações estatísticas amplas. Assim, optou-se por apresentar os resultados prioritariamente em frequências absolutas, tornando explícita a distribuição real das respostas.

Quadro 12 - Quadro síntese dos principais dados coletados no questionário

Categoria	Informações
Perfil dos Respondentes	
Participação em Startups	32 dos respondentes atuam ou já atuaram em startups.
Idade	Entre 18 e 53 anos com maior concentração, com 46 anos (12,9%) e 38 anos (9,7%) (31 respostas).
Gênero	A maioria é do gênero masculino (20 profissionais) (31 respostas).
Posição	23 respondentes são Profissionais Criativos e 9 são C-Levels (32 respostas).
Experiência com Startups	21 profissionais já atuaram em startups, mas não atuam mais; 05 atuam no momento da pesquisa e 04 atuam e já atuaram em diferentes startups (32 respostas).
Tempo Total de Experiência	18 deles têm entre 01 e 03 anos de experiência com startups, seguido do 09 que têm entre 04 a 05 anos de experiência, enquanto 03 têm menos de 01 ano, e por fim 01 respondente tem entre 6 a 10 anos e 01 outro tem mais de 10 anos de experiência (32 respostas).
Setor de Atuação da Startup	Setor B2C é o mais comum com 08 pessoas atuando nesse setor, seguido por Tecnologia e Inovação com 06 pessoas e B2B com 05 pessoas. O resto dos setores tem no máximo 03 pessoas atuando. (32 respostas).
Áreas de Atuação e Business Stage	
Áreas de Atuação	As áreas mais citadas são Gestão (16), seguido de UX/UI (15), Comunicação e Marketing (12 cada), Programação/Desenvolvimento (07) e o resto das áreas pesquisadas tem somente 01 envolvimento (32 respostas).
Etapas do Business Stage	Observou-se maior envolvimento nas etapas de: Validação da Ideia (27), Desenvolvimento da Solução e Planejamento (26) e Modelagem da Solução e do Negócio (24), enquanto Lançamento (18) e Escalonamento (12) ficaram com

	menores índices (32 respostas).
Importância dos Profissionais Criativos e Cultura Organizacional	
Importância dos Profissionais Criativos	75% (27) avaliam a importância dos profissionais criativos como "muito impactante" (nota 5 em escala de 1 a 5) (32 respostas).
Cultura Organizacional	Principais incentivos à criatividade e inovação: Reuniões criativas regulares (23), Trabalho multidisciplinar (21), incentivo a experimentação (20), Espaços de colaboração (17%), Workshops de design, Treinamentos e capacitações e Metodologias ágeis (16 cada)
Maturidade em Design e Interesse em Entrevista	
Familiaridade com a Escada do Design	16 respondentes nunca ouviram falar da Escada do Design; 15 a conhecem (32 respostas).
Nível de Maturidade em Design	11 das startups onde os respondentes atuam ou já atuaram estão no Nível 4 da Escada do Design (Design como Estratégia), 09 estão no Nível 3 (Design como Processo), 06 no Nível 2 (Design como Estilo), 1 no Nível 1 (Não-Design) e 03 respondentes não sabem informar (30 respostas).

Fonte: Elaborado pelo autor

A síntese apresentada acima delimita a base quantitativa da análise, servindo de referência para as discussões subsequentes sobre práticas organizacionais e percepções dos participantes.

Os resultados sugerem que as startups catarinenses adotam práticas colaborativas e multidisciplinares como principais estratégias para incentivar a criatividade e a inovação.

Observa-se que reuniões criativas regulares e o trabalho multidisciplinar são frequentemente relatados como mecanismos relevantes para favorecer a troca de ideias e promover a integração entre áreas, aspecto que pode contribuir para um ambiente propício à inovação.

A baixa frequência de respostas indicando "não há incentivos específicos" reflete positivamente a cultura organizacional dessas startups, evidenciando um esforço ativo na promoção de práticas criativas. Incentivos adicionais, como *hackathons* internos e metodologias ágeis, reforçam uma abordagem prática e dinâmica para estimular processos inovadores.

Além disso, os dados revelam que a maioria dos respondentes avalia suas startups nos níveis mais avançados da Escada do Design. O Nível 4 (Design como Estratégia) foi o mais citado (36,7%), indicando que muitas startups reconhecem o design como parte integral de suas decisões estratégicas. Esse nível reflete uma maturidade elevada no uso do design para alinhar objetivos organizacionais e criar valor competitivo. O Nível 3 (Design como Processo), mencionado por 30% dos participantes, sugere um foco operacional no uso do design para otimizar processos internos e melhorar a eficiência organizacional.

Por outro lado, os níveis iniciais da Escada do Design apresentam menor representatividade: o Nível 2 (Design como Estilo) foi citado por 20% dos respondentes, enquanto o Nível 1 (Não-Design) aparece em apenas 3,3% das respostas. Esses dados indicam um avanço significativo na maturidade das startups em relação ao uso estratégico do design, demonstrando que grande parte delas já compreende o papel transformador do design em seus modelos de negócio.

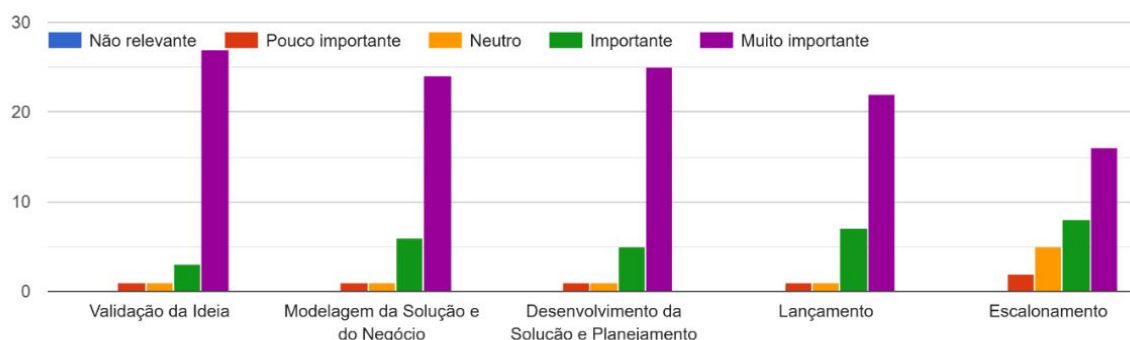
Esses resultados reforçam a importância da integração entre criatividade, colaboração e design estratégico para o sucesso das startups catarinenses, evidenciando um cenário promissor para a aplicação de práticas inovadoras no ecossistema local. Nos tópicos seguintes, serão exploradas as relações entre essas variáveis e suas implicações para o desenvolvimento de negócios digitais.

4.2.1 Análise da importância por etapa do *Business Stage*

A análise dos dados coletados por meio do questionário revelou percepções distintas sobre a importância dos profissionais criativos ao longo das diferentes etapas da Descrição Conceitual *Business Stage*. A figura 7 ilustra a distribuição das respostas em cada etapa, destacando a predominância de categorias como "Muito importante" e "Importante", especialmente nas fases iniciais do ciclo de desenvolvimento das startups.

Figura 7 - Gráfico da Importância dos Profissionais Criativos em Cada Etapa da Descrição Conceitual *Business Stage*.

Na sua opinião, qual a importância dos profissionais criativos em cada etapa do Business Stage?



Fonte: Elaborado pelo autor

A avaliação da importância dos profissionais criativos ao longo das etapas do *Business Stage* mostra variações perceptíveis. Os participantes da pesquisa tendem a atribuir maior relevância a esses profissionais nas fases iniciais, especialmente na Validação da Ideia, etapa em que predominam respostas que indicam reconhecimento expressivo do papel dos criativos. A maioria dos respondentes consideraram os profissionais criativos como “Muito importantes” nesse momento inicial (27 respostas). Isso sugere que os profissionais criativos são amplamente reconhecidos como essenciais na fase inicial, que envolve ideação e validação de conceitos, e que as suas competências são associadas à geração de ideias inovadoras e validação de propostas de valor.

A etapa seguinte, a Modelagem da Solução e do Negócio, também registra concentração de respostas nas categorias superiores de importância, ainda que se observe uma distribuição ligeiramente mais ampla, com algumas indicações de “Importante” e raríssimas menções às categorias inferiores. Esse cenário sinaliza que, na percepção dos respondentes, a atuação criativa permanece relevante na prototipagem de hipóteses e definição da estrutura do negócio ou produto, incluindo decisões sobre experiência do usuário, modelo operacional e alinhamento entre áreas técnicas e estratégicas.

Durante o Desenvolvimento da Solução e Planejamento, mantém-se o padrão de predomínio das categorias mais elevadas, porém pode ser notada uma distribuição um pouco mais dispersa das respostas. Isso possivelmente reflete a ampliação do escopo técnico, já que, à medida que a solução é operacionalizada e

planejada, o design e a criatividade são mobilizados tanto para garantir aderência às necessidades dos usuários quanto para apoiar a execução de processos internos e a tomada de decisão.

Transitando para a fase de Lançamento, a percepção de relevância atribuída aos profissionais criativos se mantém majoritariamente positiva, mas apresenta pequeno aumento de avaliações em patamares intermediários como “Importante” e “Neutro”. Uma das possíveis explicações, reside no reposicionamento do foco organizacional nesse estágio, com prevalência de atividades relativas ao marketing, comunicação e análise de métricas. Tais áreas, constantemente priorizadas no lançamento, podem implicar certo deslocamento das funções tradicionalmente desempenhadas por criativos, motivando respostas menos concentradas no nível mais alto da escala.

Por fim, o Escalonamento, etapa estratégica voltada ao crescimento e sustentabilidade do negócio, apresenta a menor concentração de respostas em “Muito importante” e maior dispersão entre “Importante” e, sobretudo, “Pouco importante”. Esta tendência sugere que, para parte dos respondentes, os profissionais criativos passam a ser percebidos como menos requisitados nesse estágio, o que pode estar relacionado à intensificação das demandas por gestão, análise de indicadores e processos de expansão organizacional. Ainda assim, alguns participantes apontam que o distanciamento dos criativos em fases avançadas pode acarretar a subutilização de potenciais expertise relativas à inovação contínua, melhoria da experiência do usuário ou adaptação estratégica do produto a novos mercados.

Esses achados, quando interpretados em conjunto, evidenciam um padrão recorrente: a atribuição da maior importância dos profissionais criativos nas etapas de ideação e validação, seguida de leve declínio ao longo do ciclo, e ficando menos expressiva no momento do escalonamento. Tal padrão pode ser interpretado como reflexo da valorização histórica das competências criativas principalmente em atividades de concepção e modelagem, ao passo que fases de expansão organizacional se concentram, com frequência, em lógicas gerenciais e analíticas que muitas vezes excluem ou relativizam a intervenção desses profissionais. Diante disso, destaca-se a necessidade de uma abordagem mais equilibrada, que reconheça o potencial dos criativos ao longo de todo o ciclo, inclusive em processos

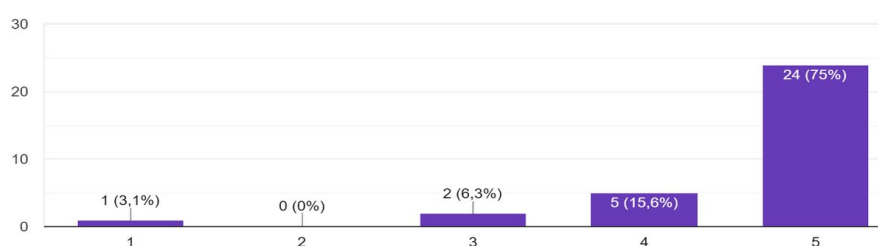
de crescimento e inovação contínua, pontos frequentemente debatidos na literatura contemporânea sobre design estratégico e inovação digital.

4.2.2 Análise geral da importância dos profissionais criativos

A figura 8 apresenta a avaliação geral sobre a importância dos profissionais criativos para o sucesso das startups digitais, utilizando uma escala de 1 (pouco impactante) a 5 (muito impactante). A distribuição das respostas está detalhada no quadro 13.

Figura 8 - Gráfico da Avaliação Geral da Importância dos Profissionais Criativos para o Sucesso das Startups.

Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "pouco impactante" e 5 "muito impactante", como você avalia a importância dos profissionais criativos para o sucesso da sua startup?
32 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 13 - Distribuição das Respostas sobre a Importância dos Profissionais Criativos para o Sucesso das Startups

Nota	Frequência (%)	Observações
1	3,1%	Poucos respondentes consideram os profissionais criativos pouco impactantes.
2	0%	Nenhuma resposta nesta categoria.
3	6,3%	Respostas neutras são raras.
4	15,6%	Um número moderado considera os profissionais criativos importantes.
5	75%	A maioria considera os profissionais criativos muito impactantes.

Fonte: Elaborado pelo autor

A avaliação da importância dos profissionais criativos para o sucesso das startups digitais, mensurada por escala de 1 (pouco impactante) a 5 (muito impactante), indica reconhecimento considerável desses profissionais no

ecossistema catarinense. A distribuição das respostas concentra-se nas categorias superiores: 75% dos respondentes atribuíram nota máxima (5), enquanto 15,6% indicaram nota 4.

Por outro lado, as avaliações neutras ou negativas apresentaram frequências reduzidas: 6,3% atribuíram nota 3 e apenas 3,1% consideraram os profissionais criativos pouco impactantes (nota 1). Nenhum participante assinalou nota 2, sugerindo que mesmo percepções menos favoráveis não caracterizam os criativos como irrelevantes para o contexto das startups.

Essa percepção positiva alinha-se aos dados sobre envolvimento nas etapas iniciais do *Business Stage*, especialmente na Validação da Ideia (84,4%), Modelagem da Solução (75%) e Desenvolvimento e Planejamento (81,3%). Tais evidências sugerem que o reconhecimento da importância criativa está fundamentado em experiências práticas de colaboração nas fases de concepção e estruturação dos negócios.

No entanto, emerge discrepância entre a percepção de importância e o envolvimento efetivo nas etapas finais. Embora os profissionais criativos sejam considerados muito impactantes de forma geral, sua participação prática diminui no Lançamento (56,3%) e especialmente no Escalonamento (37,5%). Essa incongruência pode indicar lacunas organizacionais na integração dos criativos ao longo de todo o ciclo de desenvolvimento.

As etapas iniciais concentram as maiores percepções de importância, refletindo alinhamento entre as competências criativas - ideação, prototipagem - e as demandas dessas fases. Contrariamente, a menor relevância percebida no Escalonamento sugere aproveitamento limitado das competências criativas para atividades como expansão mercadológica ou inovação contínua.

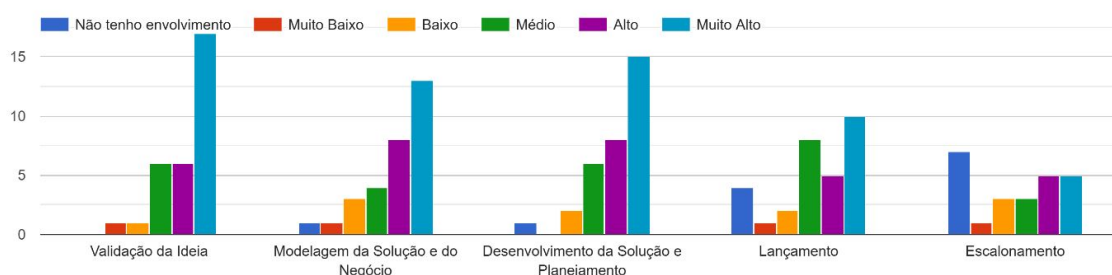
4.2.3 Comparação entre nível de envolvimento e importância percebida nas etapas do *Business Stage*

A análise comparativa entre o nível de envolvimento dos profissionais criativos (Figura 9) e a importância percebida nas diferentes etapas da *Business Stage* (Figura 7) revela alguns padrões sobre sua atuação nas startups catarinenses. Os dados destacam convergências e discrepâncias entre percepção e

prática, oferecendo insights sobre como esses profissionais são integrados ao processo de desenvolvimento das startups.

Figura 9 – Gráfico do Nível de Envolvimento dos Profissionais Criativos em Cada Etapa do *Business Stage*

Para cada etapa selecionada, qual o seu nível de envolvimento?



Fonte: Elaborado pelo autor

A etapa de Validação da Ideia apresenta convergência entre o nível de envolvimento e a importância percebida. A maioria dos respondentes indicou níveis "Alto" ou "Muito Alto" de envolvimento, enquanto poucas respostas registraram "Não tenho envolvimento". Paralelamente, observa-se predominância de respostas em "Muito importante", com raras indicações nas categorias inferiores. Essa convergência sugere que os profissionais criativos não apenas consideram essa fase relevante, mas também estão efetivamente engajados nela, alinhando suas competências às demandas de ideação e validação.

Na etapa de Modelagem da Solução e do Negócio, embora a percepção de importância permaneça elevada, o nível de envolvimento prático apresenta ligeiro declínio comparado à Validação da Ideia. A maioria dos respondentes indicou envolvimento "Médio" ou "Alto", porém com menos respostas em "Muito Alto", e um número moderado indicou "Não tenho envolvimento". Tal discrepância pode sinalizar um desalinhamento entre a percepção da importância desta etapa e sua operacionalização prática, indicando possíveis limitações nos processos organizacionais que restringem a participação efetiva dos profissionais criativos nas atividades de modelagem e estruturação do negócio.

Durante o Desenvolvimento da Solução e Planejamento, mantém-se a predominância de respostas em "Muito importante" na percepção, contudo o nível prático de envolvimento tende a ser menor que nas etapas iniciais. A maioria dos respondentes indicou níveis "Alto" ou "Médio", mas um número considerável indicou

"Não tenho envolvimento". Tal padrão pode refletir um foco mais operacional nesta fase, com menor participação estratégica dos profissionais criativos.

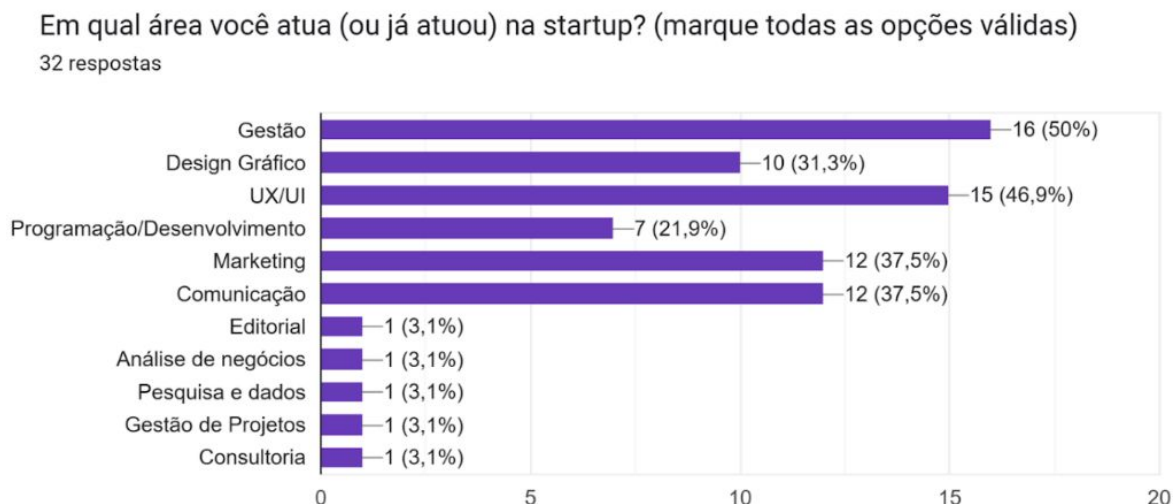
O Lançamento apresenta discrepância mais acentuada entre importância percebida e nível prático de engajamento. Embora a percepção de importância permaneça elevada, as respostas concentram-se nos níveis "Médio" e "Baixo" de envolvimento, com poucas indicações de "Muito Alto". Igualmente, um número relevante indicou "Não tenho envolvimento". Apesar de ser considerado importante, muitos profissionais indicaram pouco ou nenhum envolvimento nesta etapa.

Por fim, o Escalonamento evidencia a maior discrepância entre importância percebida e nível prático de envolvimento. A maioria dos respondentes indicou níveis baixos ou ausência total de envolvimento, enquanto poucos indicaram níveis altos. Similarmente, observa-se menor concentração em "Muito importante" comparado às outras etapas, com respostas distribuídas entre "Pouco importante" e "Importante". Essa etapa tende a ser menos reconhecida como relevante pelos profissionais criativos, refletindo sua baixa participação prática em atividades relacionadas ao crescimento organizacional.

4.2.4 Áreas de atuação e etapas de maior envolvimento dos profissionais criativos

A presente pesquisa buscou compreender as áreas de atuação dos profissionais criativos nas startups catarinenses (Figura 10) e identificar as etapas do *Business Stage* em que esses profissionais têm maior participação.

Figura 10 - Gráfico das Áreas de Atuação dos Profissionais Criativos nas Startups Catarinenses



Fonte: Elaborado pelo autor

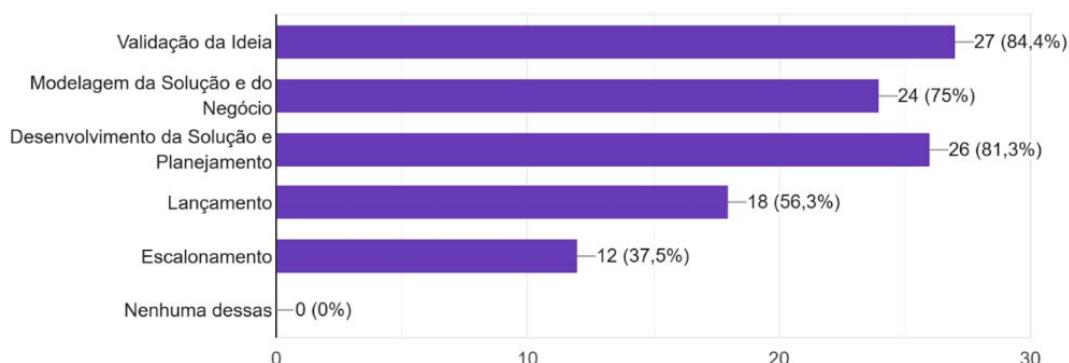
Os dados do gráfico na figura 10 indicam uma predominância de atividades relacionadas à **Gestão (50%)** e **UX/UI (46,9%)**, seguidas por **Marketing** e **Comunicação**, ambas com 37,5%. Essas áreas refletem a diversidade de competências dos profissionais criativos no ecossistema das startups, abrangendo desde funções estratégicas até as operacionais.

- **Gestão (50%):** A alta frequência sugere que muitos profissionais criativos estão envolvidos em atividades estratégicas, como coordenação de equipes e definição de processos.
- **UX/UI (46,9%):** Essa área reflete o papel central desses profissionais na criação de experiências digitais inovadoras e funcionais.
- **Marketing e Comunicação (37,5%):** Indicam a relevância dessas áreas durante fases como Lançamento, onde a apresentação da solução ao público é essencial.
- **Outras áreas como Design Gráfico (31,3%) e Programação/Desenvolvimento (21,9%)** também aparecem com destaque, reforçando a interdisciplinaridade das funções desempenhadas pelos profissionais criativos.

Figura 11 - Gráfico das Etapas do *Business Stage* com maior envolvimento dos Profissionais Criativos

Em quais etapas do Business Stage você atua (ou já atuou) em startups? (marque todas as opções válidas)

32 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados do gráfico da figura 11 mostram que os profissionais criativos têm maior atuação nas etapas iniciais do *Business Stage*, como **Validação da Ideia (84,4%)** e **Modelagem da Solução e do Negócio (75%)**, enquanto sua presença diminui progressivamente nas etapas posteriores, como **Lançamento (56,3%)** e **Escalonamento (37,5%)**.

- **Validação da Ideia (84,4%):** Essa etapa inicial concentra atividades relacionadas à ideação, pesquisa e testes iniciais, áreas tradicionalmente associadas aos profissionais criativos.
- **Modelagem da Solução e do Negócio (75%):** Reflete o envolvimento desses profissionais na prototipagem e definição da experiência do usuário.
- **Desenvolvimento da Solução e Planejamento (81,3%):** Indica uma fase operacional onde os profissionais criativos contribuem tanto no aprimoramento técnico quanto na comunicação estratégica da solução.
- **Lançamento (56,3%):** A participação diminui nesta etapa, mas ainda há um papel relevante em atividades como design visual e marketing digital.

Escalonamento (37,5%): A baixa participação nesta etapa pode indicar uma subutilização dos profissionais criativos em atividades estratégicas relacionadas ao crescimento organizacional.

a) **Convergências entre Áreas e Etapas:**

As áreas de atuação mais citadas no Gráfico X (Gestão e UX/UI) parecem estar alinhadas às demandas das etapas iniciais do modelo estudado. Por exemplo, profissionais de UX/UI têm maior atuação em Validação da Ideia e Modelagem da Solução, enquanto os envolvidos em Gestão podem ter maior relevância em Escalonamento.

b) **Discrepâncias nas Etapas Finais:**

Apesar da importância estratégica atribuída às etapas finais da Descrição Conceitual Business Stage, como Escalonamento, os dados indicam uma menor participação prática dos profissionais criativos nessas fases. Essa discrepância pode refletir uma mudança na natureza das atividades realizadas ou barreiras organizacionais que limitam sua integração.

c) **Tendências Observadas:**

- As etapas iniciais demandam principalmente atividades relacionadas à ideação (*Brainstorming*, Refinamento de Idéias) e pesquisa (*Pesquisa de Mercado*, *Design Research*).
- Nas etapas finais ocorre uma transição para atividades mais estratégicas ou técnicas, como análise de métricas ou otimização contínua.

4.2.5 Comparação entre percepções dos C-Levels e profissionais criativos sobre a importância dos profissionais criativos

Para avaliar possíveis diferenças na atribuição de importância aos profissionais criativos pelos dois perfis de respondentes, utilizou-se o teste Mann-Whitney U, adequado a variáveis ordinais (notas atribuídas em escala de 1 a 5) e a amostras independentes (Hair et al., 2009). No entanto, considerando o tamanho reduzido da amostra (n=32), é importante destacar que os resultados devem ser interpretados com cautela, uma vez que amostras pequenas podem apresentar limitações no poder estatístico para detectar diferenças reais entre grupos. Ademais,

quando há muitas respostas idênticas na escala (empates), a capacidade do teste de identificar diferenças pode ficar comprometida.

Os dados foram organizados em uma tabela contendo as colunas "Perfil Profissional" (C-Level ou Profissional Criativo) e "Nota de Importância" atribuída pelos respondentes. As observações foram analisadas no software *Jamovi*, garantindo o cumprimento das premissas estatísticas do teste. Os resultados estão apresentados nas Figuras 12 e 13.

Figura 12 - Tabela de Resultados do Teste Mann-Whitney U

Teste t para amostras independentes

		Estatística	p
Nota de Importância	U de Mann-Whitney	91.0	0.507

Nota: $H_0: \mu_{C\text{-Levels}} = \mu_{\text{Profissionais Criativos}}$

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

Figura 13 - Estatística Descritiva, Comparação por Perfil Profissional

Estatística Descritiva

	Qual a sua posição na startup?	Nota de Importância
N	C-Levels	9
	Profissionais Criativos	23
Mínimo	C-Levels	1
	Profissionais Criativos	3
Máximo	C-Levels	5
	Profissionais Criativos	5
25º percentil	C-Levels	4.00
	Profissionais Criativos	5.00
50º percentil	C-Levels	5.00
	Profissionais Criativos	5.00
75º percentil	C-Levels	5.00
	Profissionais Criativos	5.00

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

O resultado obtido ($U = 91,0$; $p = 0,507$) indica ausência de evidência estatística para diferença significativa entre os grupos quanto à importância atribuída aos profissionais criativos. As estatísticas descritivas mostram mediana 5 em ambos os perfis, embora as respostas dos C-Levels apresentem maior variação (de 1 a 5), enquanto as dos profissionais criativos se concentram nas categorias superiores (de 3 a 5). Portanto, apesar da ligeira dispersão maior entre gestores, o conjunto dos dados aponta percepção convergente de relevância, sugerindo alinhamento de visão sobre o papel estratégico dos profissionais criativos no recorte pesquisado.

Observa-se, igualmente, que ambos os grupos reconhecem amplamente a importância dos profissionais criativos, com a maioria das respostas concentradas na nota máxima (5). Tal consenso indica convergência positiva em relação ao papel desses profissionais no desenvolvimento das startups digitais. No entanto, a maior variabilidade nas respostas dos C-Levels pode refletir diferenças individuais ou contextuais, como o estágio de desenvolvimento da startup ou o papel desempenhado pelos profissionais criativos em cada organização. Dessa forma, embora não haja diferenças estatisticamente significativas entre os perfis, a dispersão observada nos dados dos gestores sugere que fatores organizacionais específicos podem influenciar a percepção sobre a relevância criativa, mesmo quando o reconhecimento geral permanece elevado.

4.2.6 Comparação do nível de envolvimento dos profissionais criativos nas etapas do *Business Stage*

Com o objetivo de examinar possíveis variações no grau de participação dos profissionais criativos nas distintas fases do *Business Stage*, empregou-se o teste Kruskal-Wallis. Esta escolha justifica-se pela natureza ordinal das variáveis de envolvimento mensuradas (níveis de envolvimento categóricos como "Muito Baixo", "Baixo", "Médio", "Alto", "Muito Alto") e pela flexibilidade do teste em relação a distribuições não normais, características adequadas ao contexto amostral deste estudo (Gil, 2008). Cabe destacar que, em amostras de tamanho reduzido como a presente ($n=32$), este procedimento estatístico, embora apropriado, requer interpretação cautelosa dos resultados, uma vez que limitações no poder analítico podem influenciar a detecção de diferenças reais entre grupos (Hair et al., 2009).

Os dados foram reorganizados no formato longo (*long format*), permitindo que cada linha representasse uma observação única composta pelo ID do respondente, a etapa específica do *Business Stage* avaliada e o nível de envolvimento indicado pelo participante. Essa organização garantiu a aplicação correta do teste estatístico, realizado no software *Jamovi*. Os resultados estão apresentados nas Figuras 14 e 15.

Figura 14 - Teste *Kruskal-Wallis*: Diferenças Gerais no Nível de Envolvimento nas Etapas do *Business Stage*

Kruskal-Wallis			
	χ^2	gl	p
Nível de Envolvimento	11.3	4	0.023

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

a) Interpretação Geral

O resultado obtido ($p = 0,023$) indica a presença de variação no nível de envolvimento dos profissionais criativos entre as diferentes etapas do Business Stage. Essa evidência sugere que o engajamento desses profissionais não é uniforme ao longo do ciclo de desenvolvimento das startups, variando conforme a fase específica do processo organizacional.

b) Resultados das Comparações Múltiplas (*Dwass-Steel-Critchlow-Fligner*)

As comparações múltiplas foram realizadas para identificar quais pares específicos de etapas apresentavam diferenças significativas. Os principais resultados estão detalhados na Tabela da figura 15.

Figura 15 - Tabela de Comparações Múltiplas Dwass-Steel-Critchlow-Fligner: Nível de Envolvimento por Etapa do Business Stage.

Comparações múltiplas - Nível de Envolvimento

		W	p
Desenvolvimento da Solução e Planejamento	Escalonamento	3.759	0.060
Desenvolvimento da Solução e Planejamento	Lançamento	2.490	0.397
Desenvolvimento da Solução e Planejamento	Modelagem da Solução e do Negócio	0.126	1.000
Desenvolvimento da Solução e Planejamento	Validação da Ideia	0.876	0.972
Escalonamento	Lançamento	-1.893	0.667
Escalonamento	Modelagem da Solução e do Negócio	-3.426	0.109
Escalonamento	Validação da Ideia	-3.299	0.135
Lançamento	Modelagem da Solução e do Negócio	-2.212	0.521
Lançamento	Validação da Ideia	-1.870	0.678
Modelagem da Solução e do Negócio	Validação da Ideia	0.717	0.987

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

● **Desenvolvimento da Solução e Planejamento vs Escalonamento**

Estatística $W=3.759$, $p=0.060$: Embora próximo ao limite de significância ($p<0.05$), não foi detectada diferença significativa entre essas etapas.

● **Desenvolvimento da Solução e Planejamento vs Lançamento**

Estatística $W=2.490$, $p=0.397$: Não há diferença significativa entre essas etapas.

● **Desenvolvimento da Solução e Planejamento vs Modelagem da Solução e Negócio**

Estatística $W=0.126$, $p=1.000$: Não há diferença significativa entre essas etapas.

● **Desenvolvimento da Solução e Planejamento vs Validação da Ideia**

Estatística $W=0.876$, $p=0.972$: Não há diferença significativa entre essas etapas.

● **Escalonamento vs Lançamento**

Estatística $W = -1.893$, $p = 0.667$: Não há diferença significativa entre essas etapas.

- **Escalonamento vs Modelagem da Solução e Negócio**

Estatística $W = -3.426$, $p = 0.109$: Não há diferença significativa entre essas etapas.

- **Escalonamento vs Validação da Ideia**

Estatística $W = -3.299$, $p = 0.135$: Não há diferença significativa entre essas etapas.

- **Lançamento vs Modelagem da Solução e Negócio**

Estatística $W = -2.212$, $p = 0.521$: Não há diferença significativa entre essas etapas.

- **Lançamento vs Validação da Ideia**

Estatística $W = -1.870$, $p = 0.678$: Não há diferença significativa entre essas etapas.

- **Modelagem da Solução e Negócio vs Validação da Ideia**

Estatística $W = 0.717$, $p = 0.987$: Não há diferença significativa entre essas etapas.

c) **Observações Gerais**

- **Diferenças Significativas no Teste Geral:**

O teste Kruskal-Wallis detectou diferenças gerais significativas ($p < 0.05$) no nível médio de envolvimento dos profissionais criativos ao longo das cinco etapas do *Business Stage*. Isso indica que o engajamento varia conforme a fase do ciclo organizacional.

- **Ausência de Diferenças Específicas nas Comparações Múltiplas:**

Apesar das diferenças gerais identificadas pelo teste Kruskal-Wallis, as comparações múltiplas não revelaram diferenças estatisticamente

significativas entre pares específicos de etapas ($p > 0.05$). Isso pode indicar que as variações observadas são distribuídas uniformemente ou que as diferenças são sutis, requerendo amostras maiores para confirmação.

● **Tendências Observadas:**

As etapas finais, como Escalonamento, apresentam menor nível de envolvimento em comparação às iniciais, como Validação da Ideia, embora essa tendência não tenha sido confirmada como estatisticamente significativa nas comparações múltiplas.

4.2.7 Associação entre perfis profissionais e atuação nas etapas do *Business Stage*

Para verificar a existência de associação significativa entre o perfil profissional dos respondentes (C-Levels e Profissionais Criativos) e as etapas específicas do *Business Stage* nas quais esses profissionais atuam ou já atuaram, foi aplicado o teste estatístico Qui-quadrado de Independência. Cabe destacar que, em amostras de tamanho reduzido como a presente ($n=32$), este teste apresenta limitações importantes que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A confiabilidade dos achados depende do atendimento a condições básicas relativas às frequências esperadas nas células da tabela de contingência, e quando os dados apresentam distribuição muito desbalanceada ou muitas categorias, a aplicabilidade do teste pode ficar comprometida (Hair et al., 2009). Assim, os resultados devem ser interpretados com cautela, reconhecendo-se as limitações metodológicas inerentes ao tamanho amostral.

Os resultados apresentados a seguir detalham as análises realizadas para cada etapa do *Business Stage*.

1. Validação de ideia

Figura 16 - Teste Qui-quadrado na etapa de Validação de ideia

Testes χ^2			
	Valor	gl	p
χ^2	0.194	1	0.660
N	32		

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

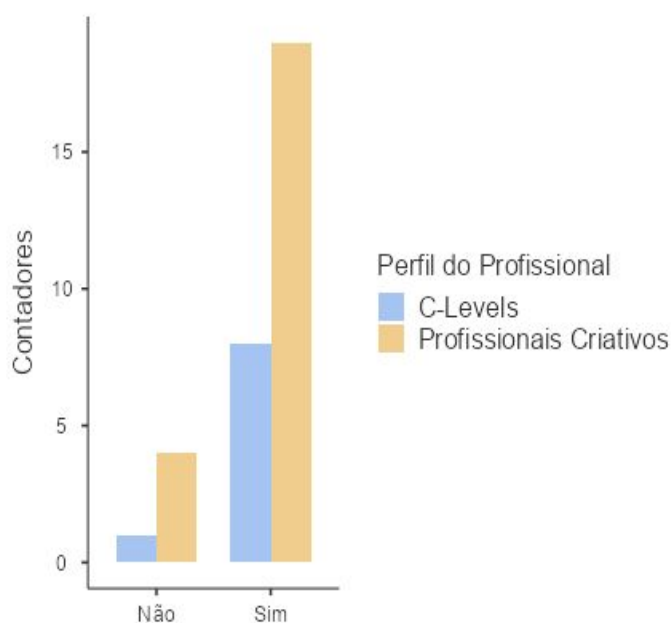
- a) **Resultados do Teste Qui-quadrado:** O valor-p ($p = 0.660$) indica que não há associação significativa entre o perfil profissional (*C-Levels* ou Profissionais Criativos) e a atuação nesta etapa.

Figura 17 - Tabelas de Contingência

Tabelas de Contingência				
Perfil do Profissional		Atua na Etapa de validação?		Total
		Não	Sim	
C-Levels	Observado	1	8	9
	% em linha	11.1 %	88.9 %	100.0 %
Profissionais Criativos	Observado	4	19	23
	% em linha	17.4 %	82.6 %	100.0 %
Total	Observado	5	27	32
	% em linha	15.6 %	84.4 %	100.0 %

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

Figura 18 - Gráfico de Atuações por Perfil Profissional na etapa de validação de ideia



Fonte: Extraída do software *Jamovi*

- b) **Observações:** Ambos os grupos apresentam alta participação: *C-Levels* (88,9%) e Profissionais Criativos (82,6%). Esses dados sugerem que a Validação da Ideia é uma etapa inicial importante, onde todos os perfis tendem a atuar de forma colaborativa.

2. Modelagem da Solução e Negócio

Figura 19 - Teste Qui-quadrado na etapa de Modelagem da Solução e Negócio

Testes χ^2			
	Valor	gl	p
χ^2	1.29	1	0.256
N	32		

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

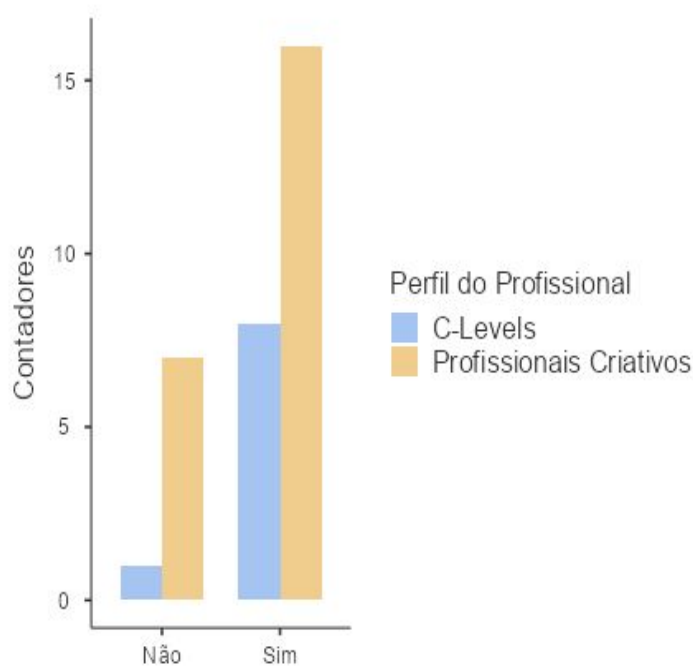
- a) **Resultados do Teste Qui-quadrado:** O valor-p ($p = 0.256$) indica que não há associação significativa entre o perfil profissional e a atuação nesta etapa.

Figura 20 - Tabelas de Contingência

Tabelas de Contingência		Atua na Etapa de Modelagem da Solução e do Negócio		
		Não	Sim	Total
C-Levels	Observado	1	8	9
	% em linha	11.1 %	88.9 %	100.0 %
Profissionais Criativos	Observado	7	16	23
	% em linha	30.4 %	69.6 %	100.0 %
Total	Observado	8	24	32
	% em linha	25.0 %	75.0 %	100.0 %

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

Figura 21 – Gráfico de Atuações por Perfil Profissional na etapa de Modelagem da Solução e Negócio



Fonte: Extraída do software *Jamovi*

- b) **Observações:** C-Levels apresentam maior participação (88,9%) em comparação aos Profissionais Criativos (69,6%). Isso pode indicar que os C-Levels desempenham um papel estratégico mais relevante na definição de soluções e negócios.

3. Desenvolvimento da Solução e Planejamento

Figura 22 - Teste Qui-quadrado na etapa de Desenvolvimento da Solução e Planejamento

Testes χ^2			
	Valor	gl	p
χ^2	8.83e-4	1	0.976
N	32		

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

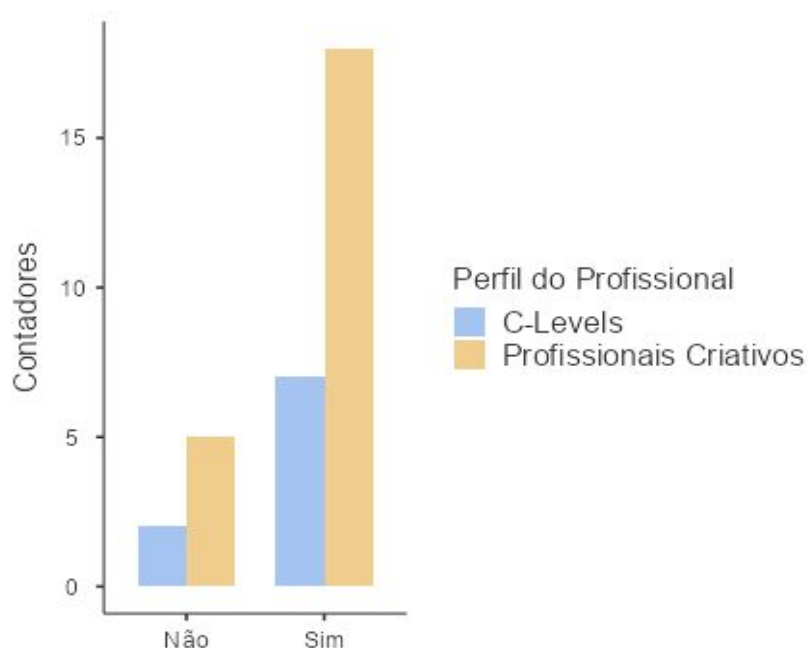
- a) **Resultados do Teste Qui-quadrado:** O valor-p ($p = 0.976$) indica que não há associação significativa entre o perfil profissional e a atuação nesta etapa.

Figura 23 - Tabelas de Contingência

Tabelas de Contingência		Atua na Etapa de Desenvolvimento da Solução e Planejamento		
		Não	Sim	Total
C-Levels	Observado	2	7	9
	% em linha	22.2 %	77.8 %	100.0 %
Profissionais Criativos	Observado	5	18	23
	% em linha	21.7 %	78.3 %	100.0 %
Total	Observado	7	25	32
	% em linha	21.9 %	78.1 %	100.0 %

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

Figura 24 - Gráfico de Atuações por Perfil Profissional na etapa de Desenvolvimento da Solução e Planejamento



Fonte: Extraída do software *Jamovi*

- b) **Observações:** Ambos os perfis têm alta participação: *C-Levels* (77,8%) e Profissionais Criativos (78,3%). Essa etapa parece ser predominantemente operacional, envolvendo equipes multidisciplinares.

4. Lançamento

Figura 25 - Teste Qui-quadrado na etapa de Lançamento

Testes χ^2			
	Valor	gl	p
χ^2	0.00245	1	0.960
N	32		

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

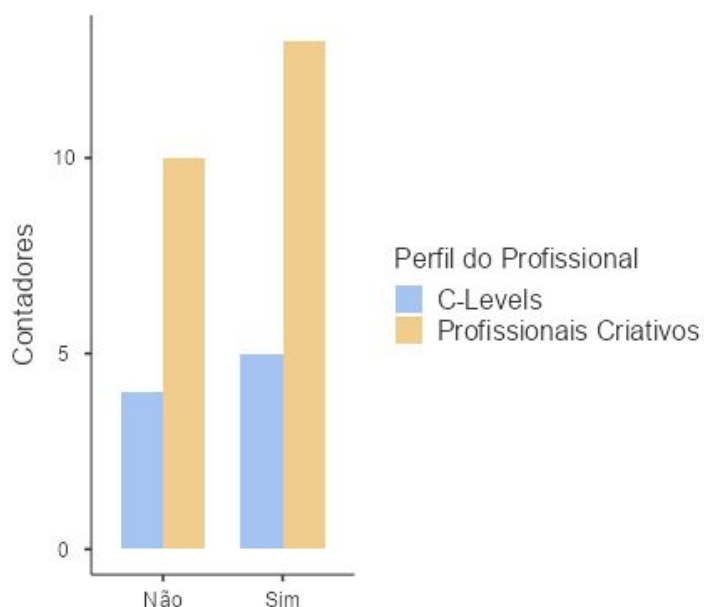
- a) **Resultados do Teste Qui-quadrado:** O valor-p ($p = 0.960$) indica que não há associação significativa entre o perfil profissional e a atuação nesta etapa.

Figura 26 - Tabelas de Contingência

Tabelas de Contingência		Atua na Etapa de Lançamento		
Perfil do Profissional		Não	Sim	Total
C-Levels	Observado	4	5	9
	% em linha	44,4 %	55,6 %	100,0 %
Profissionais Criativos	Observado	10	13	23
	% em linha	43,5 %	56,5 %	100,0 %
Total	Observado	14	18	32
	% em linha	43,8 %	56,3 %	100,0 %

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

Figura 27 – Gráfico de Atuações na etapa de Lançamento



Fonte: Extraída do software *Jamovi*

- b) **Observações:** A participação é moderada em ambos os grupos: C-Levels (55,6%) e Profissionais Criativos (56,5%). Isso sugere que o Lançamento envolve tanto decisões estratégicas quanto operacionais.

5. Escalonamento

Figura 28 - Teste Qui-quadrado na etapa de Escalonamento

Testes χ^2			
	Valor	gl	p
χ^2	0.0928	1	0.761
N	32		

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

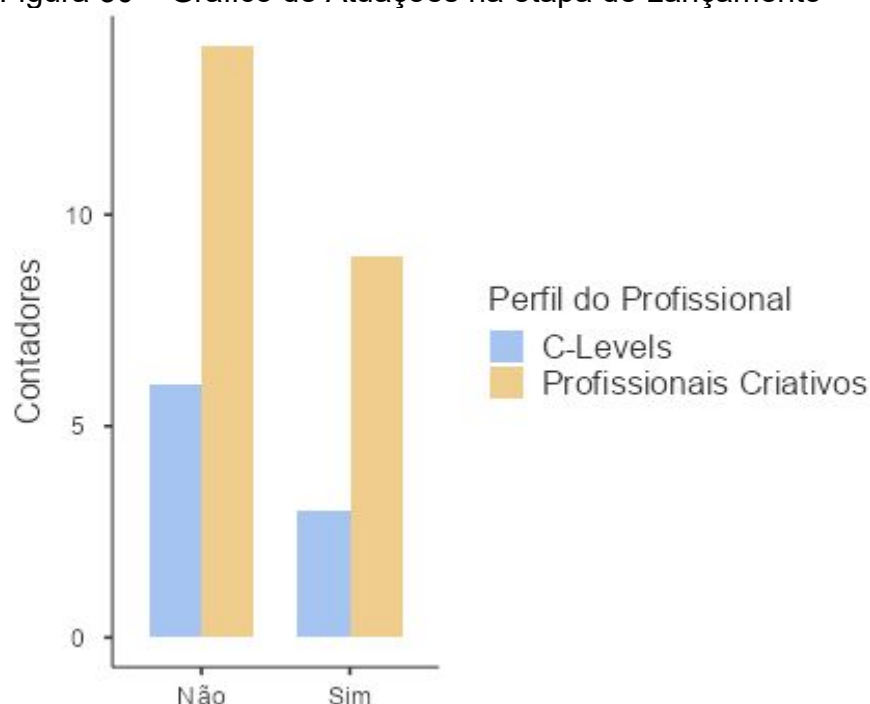
- a) **Resultados do Teste Qui-quadrado:** O valor-p ($p = 0.761$) indica que não há associação significativa entre o perfil profissional e a atuação nesta etapa.

Figura 29 - Tabelas de Contingência

Tabelas de Contingência				
Perfil do Profissional		Atua na Etapa de Escalonamento		Total
		Não	Sim	
C-Levels	Observado	6	3	9
	% em linha	66.7 %	33.3 %	100.0 %
Profissionais Criativos	Observado	14	9	23
	% em linha	60.9 %	39.1 %	100.0 %
Total	Observado	20	12	32
	% em linha	62.5 %	37.5 %	100.0 %

Fonte: Extraída do software *Jamovi*

Figura 30 – Gráfico de Atuações na etapa de Lançamento



Fonte: Extraída do software *Jamovi*

- b) **Observações:** A participação é baixa em ambos os grupos: C-Levels (33,3%) e Profissionais Criativos (39,1%). Esses dados refletem que o Escalonamento pode ser uma etapa mais estratégica, com menor envolvimento direto dos profissionais criativos.

Quadro 14 - Recapitulativo da Participação por Etapa para Cada Perfil

Etapa	Observações
Validação da Ideia	Alta participação de ambos os perfis, indicando importância crítica desta etapa inicial.
Modelagem da Solução	C-Levels têm maior envolvimento, refletindo sua função estratégica na modelagem de negócios.
Desenvolvimento e Planejamento	Envolvimento equilibrado entre os perfis, sugerindo colaboração multidisciplinar nesta fase operacional.
Lançamento	Participação moderada, indicando envolvimento estratégico e operacional.
Escalonamento	Baixa participação geral, refletindo menor envolvimento dos profissionais criativos nesta fase estratégica final.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados das tabelas de Contingência (Figura 17 e 20) indicam que os C-Levels têm maior atuação nas etapas iniciais: Validação da Ideia (88,9%) e Modelagem da Solução (88,9%). Isso sugere que esses profissionais desempenham papéis estratégicos mais relevantes nas fases iniciais do *Business Stage*.

4.2.8 Principais Atividades dos Profissionais Criativos em Cada Etapa da Descrição Conceitual *Business Stage*

Para comparar as principais atividades realizadas pelos profissionais criativos nas startups catarinenses com as atividades descritas na Descrição Conceitual *Business Stage*, foi realizada uma análise detalhada das respostas dos participantes sobre suas atividades em cada etapa. Os resultados estão sintetizados na tabela 1 a seguir, que apresenta as frequências de cada atividade por etapa do modelo.

Tabela 1 - Principais atividades realizadas pelos respondentes nas etapas do *Business Stage*

Atividade	Validação da Ideia	Modelagem da Solução	Desenvolvimento e Planejamento (%)	Lançamento (%)	Escalonamento (%)
Brainstorming e Ideação	90% (27)	-	-	-	-
Refinamento de Ideias	83,3% (25)	-	-	-	-
Pensamento Visual	70% (21)	-	-	-	-
Pesquisa de Mercado	56,7% (17)	-	-	-	-
Análise de Dados	60% (18)	-	-	-	41,7% (10)
Entrevistas com Usuários	63,3% (19)	-	-	-	-
Design Research	50% (15)	-	-	-	-
Benchmarking	66,7% (20)	-	36,7% (11)	-	33,3% (8)
Testes Iniciais de Funcionalidade...	63,3% (19)	-	50% (15)	-	20,8% (5)
Gestão de Equipes	40% (12)	42,9% (12)	46,7% (14)	39,3%	29,2% (7)

				(11)	
Definição dos Canais de Comunicação...	50% (15)	-	-	-	-
Desenvolvimento do Site Inicial...	43,3% (13)	-	-	-	-
Criação de Identidade Visual...	56,7% (17)	-	-	-	-
Customer Discovery	30% (09)	-	-	-	-
Prototipagem	-	89,3% (25)	70% (21)	-	-
Design de Interface (UI)	-	67,9% (19)	63,3% (19)	-	-
Arquitetura de informação	-	50% (14)	-	-	-
Jornada do usuário	-	64,3% (18)	-	-	-
Business Model Canvas	-	42,9% (12)	-	-	-
Value Proposition Canvas	-	42,9% (12)	-	-	-
Melhoria da Experiência do Cliente	-	57,1% (16)	-	-	-
Design de Experiência (UX)	-	-	66,7% (20)	-	-
Testes de usabilidade	-	-	50% (15)	-	-
Design System	-	-	36,7% (11)	-	-
Programação/ Desenvolvimento	-	-	26% (08)	21,4% (06)	-
Documentação	-	-	56,7% (17)	-	-
Marketing e Divulgação	-	-	56,7% (17)	-	-
Design visual	-	-	-	57,1% (16)	-
Marketing digital	-	-	-	42,9% (12)	-
Comunicação	-	-	-	60,7% (17)	-
Landing pages	-	-	-	35,7% (10)	-
Material promocional	-	-	-	42,9% (12)	-
Identidade visual	-	-	-	42,9%	-

				(12)	
Testes A/B	-	-	-	39,3 % (11)	20,8% (05)
Data Insights	-	-	-	17,9 % (05)	-
Otimização e Manutenção de sistemas	-	-	-	17,9 % (05)	-
Análise de métricas	-	-	-	-	41,7% (10)
Otimização de interface	-	-	-	-	33,3% (08)
Growth design	-	-	-	-	20,8% (05)
Design de novas features	-	-	-	-	37,5% (09)
Gestão de produto	-	-	-	-	33,3% (08)
Desenvolvimento	-	-	-	-	25% (06)
Otimização e Manutenção de sistemas	-	-	-	-	16,7% (04)
Nenhuma	3,3% (01)	0,0% (00)	3,3% (01)	3,6% (01)	25% (06)

Fonte: Elaborado pelo autor

● Convergência nas Etapas Iniciais:

As etapas iniciais (Validação da Ideia e Modelagem da Solução) concentram atividades relacionadas à ideação (Brainstorming, Refinamento de Ideias) e pesquisa (Pesquisa de Mercado, *Design Research*), com frequências superiores a 80% em várias categorias. Essas atividades são tradicionalmente associadas às áreas de UX/UI e Comunicação.

● Transição nas Etapas Posteriores:

Nas etapas finais (Lançamento e Escalonamento) observa-se uma transição para atividades mais estratégicas ou técnicas. No Lançamento predominam tarefas relacionadas à comunicação (Comunicação, Design Visual), enquanto no Escalonamento prevalecem atividades como análise (Análise de Métricas) e gestão (Gestão de Produto).

4.2.9 Técnicas, metodologias e ferramentas mais utilizadas em cada etapa do *Business Stage*

A pesquisa buscou identificar as técnicas, metodologias e ferramentas mais frequentemente utilizadas pelos profissionais criativos ao longo das diferentes etapas do *Business Stage*. Os dados coletados revelam padrões distintos de uso, refletindo as demandas específicas de cada fase do ciclo de desenvolvimento das startups catarinenses.

1. Validação da Ideia

Quadro 15 - Técnicas, metodologias e ferramentas na fase de validação da Ideia

Ferramenta/ Metodologia	Frequência de Uso (%)	Descrição
Pesquisa de Mercado	69%	Coleta de dados sobre o público-alvo e condições do mercado.
Análise de Concorrentes	89,7%	Estudo detalhado dos competidores para identificar oportunidades e ameaças.
Brainstorming	75,9%	Técnica para geração de ideias em grupo, promovendo criatividade.
Mapeamento de Ideias	62,1%	Estruturas visuais para organizar e conectar ideias.
Entrevistas com Usuários	69%	Coleta qualitativa de dados diretamente com usuários finais.
Metodologias Ágeis (Scrum/Kanban)	55,2%	Abordagens visuais e iterativas para gestão de tarefas e desenvolvimento ágil.
Design Thinking	55,2%	Processo criativo para solução de problemas centrado no usuário.
Design Sprint	27,6%	Metodologia ágil para resolver problemas em equipe em ciclos curtos.
Design de Serviços	31%	Planejamento estratégico para criar experiências integradas ao cliente.
Design System	24,1%	Biblioteca visual padronizada para interfaces

		consistentes.
Lean Startup	27,6%	Abordagem enxuta para desenvolvimento rápido e validação de negócios inovadores.
Lean Canvas	20,7%	Modelo enxuto para planejamento estratégico visual.
Business Model Canvas	65,5%	Estrutura visual para modelagem e planejamento de negócios.
Customer Development	13,8%	Processo focado no desenvolvimento e validação do cliente.
UX Research	51,7%	Pesquisa direcionada à experiência do usuário para otimização do design.
Formulários de Pesquisa	58,6%	Coleta estruturada de dados quantitativos e qualitativos sobre o público-alvo.
Miro, Mural ou outras ferramentas colaborativas	65,5%	Plataformas digitais para colaboração remota e organização visual.
Trello, Asana ou outras ferramentas de gestão	65,5%	Ferramentas para organização e acompanhamento de tarefas em equipe.
Coleta de Feedbacks	3,4%	Processo estruturado para obter opiniões dos usuários sobre ideias ou protótipos.
Nenhuma	0%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta etapa inicial, as práticas mais comuns incluem:

- **Análise de Concorrentes (89,7%) e Brainstorming (75,9%):** Técnicas fundamentais para identificar oportunidades e gerar ideias inovadoras.
- **Ferramentas Colaborativas como Miro, Mural (65,5%) e Trello/Asana (65,5%):** Facilitam a organização visual e a gestão de tarefas.

- **Pesquisa de Mercado (69%) e Entrevistas com Usuários (69%):** Métodos qualitativos que auxiliam na compreensão do público-alvo e validação inicial de conceitos.

Essa etapa é caracterizada por atividades exploratórias e criativas que buscam entender o mercado e gerar ideias iniciais. Ferramentas colaborativas e de pesquisa desempenham um papel essencial na estruturação do processo de validação.

2. Modelagem da Solução e Negócio

Quadro 16 - Técnicas, metodologias e ferramentas na fase de Modelagem da solução e Negócio

Ferramenta/Metodologia	Frequência de Uso (%)	Descrição
Design Sprint	30%	Metodologia ágil para resolver problemas em equipe.
Business Model Canvas	63,3%	Estrutura visual para modelagem de negócios.
Lean Canvas	26,7%	Modelo enxuto para planejamento estratégico.
Prototipagem Rápida	63,3%	Criação rápida de protótipos para validação inicial.
User Journey Mapping	36,7%	Mapeamento da experiência do cliente.
Produto Mínimo Viável (MVP)	80%	Desenvolvimento de um produto mínimo viável para validação.
Personas	70%	Representação fictícia do público-alvo baseada em dados reais.
Figma, Adobe XD ou outras ferramentas visuais	73,3%	Ferramentas para design colaborativo e prototipagem visual.
Trello, Asana ou outras ferramentas de gestão	56,7%	Ferramentas para organização e gestão de tarefas.
ClickUp ou outras ferramentas	10%	Plataforma para gestão de projetos e produtividade.

GitHub	30%	Repositório para versionamento e colaboração em código.
Teste de Usabilidade	3,3%	Avaliação prática da funcionalidade e experiência do usuário.
Nenhuma	0%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta fase, o foco está em transformar ideias em soluções concretas. As práticas mais citadas foram:

- **MVP (80%):** Desenvolvimento de produtos mínimos viáveis para validação inicial.
- **Ferramentas Visuais como Figma/Adobe XD (73,3%):** Suporte ao design colaborativo e prototipagem visual.
- **Business Model Canvas (63,3%):** Estruturação estratégica para modelagem de negócios.
- **User Journey Mapping (36,7%):** Mapeamento da experiência do usuário para orientar o design.

A Modelagem da Solução é marcada por atividades estruturadas que buscam materializar ideias em soluções funcionais e visuais, alinhadas às necessidades dos usuários.

3. Desenvolvimento e Planejamento

Quadro 17 - Técnicas, metodologias e ferramentas na fase de Desenvolvimento e Planejamento

Ferramenta/Metodologia	Frequência de Uso (%)	Descrição
Metodologias Ágeis (Scrum/Kanban)	63,3%	Abordagens para desenvolvimento ágil e gestão

		visual de tarefas.
(Produto Mínimo Viável) MVP	86,7%	Criação de um produto mínimo viável para testes e validação.
Trello, Asana ou outras ferramentas de gestão	66,7%	Ferramentas para organização e acompanhamento de tarefas.
Figma, Adobe XD ou outras ferramentas visuais	63,3%	Plataformas colaborativas para design visual e prototipagem.
ClickUp ou outras ferramentas	6,7%	Soluções completas para gestão de projetos e produtividade.
Design System	40%	Biblioteca visual padronizada para interfaces consistentes.
Testes de Usabilidade	53,3%	Avaliação prática da funcionalidade e experiência do usuário final.
Documentação Técnica	53,3%	Registro detalhado dos processos técnicos e operacionais.
Notion, Confluence ou outras ferramentas colaborativas	36,7%	Ferramentas para documentação e colaboração entre equipes.
Sprints de Desenvolvimento	46,7%	Ciclos curtos de trabalho focados em entregas incrementais.
GitHub	33,3%	Repositório online para controle de versão e colaboração em código-fonte.
AWS	3,3%	Plataforma em nuvem para hospedagem e escalabilidade técnica.
Nenhuma	0%	Indica ausência de ferramentas utilizadas nesta etapa.

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa etapa combina aspectos técnicos e operacionais, com destaque para: MVP (86,7%), Trello/Asana (66,7%), e Figma (63,3%): Ferramentas que auxiliam na gestão de tarefas e no desenvolvimento técnico do produto.

- Testes de Usabilidade (53,3%): Garantem que o produto atenda às expectativas dos usuários antes do lançamento.

As ferramentas utilizadas refletem uma preocupação com a organização do trabalho em equipe e a avaliação técnica da solução desenvolvida.

4. Lançamento

Quadro 18 - Técnicas, metodologias e ferramentas na fase de Lançamento

Ferramenta/ Metodologia	Frequência de Uso (%)	Descrição
OKRs	44,4%	Metodologia para definição e acompanhamento de objetivos estratégicos.
Scrum/Agile	44,4%	Abordagens ágeis para planejamento e execução eficiente de projetos.
Data Analysis	37%	Análise detalhada dos dados coletados durante o lançamento do produto/serviço.
Performance Metrics	37%	Indicadores-chave para avaliar o desempenho durante o lançamento.
Growth Hacking	14,8%	Estratégias criativas voltadas ao crescimento rápido do negócio/produto.
Marketing Digital	63%	Estratégias online para divulgação e promoção do produto/serviço.
Google Analytics	55,6%	Ferramenta analítica para monitorar métricas online durante o lançamento.
Social Media Management	48,1%	Gestão estratégica das redes sociais como canal principal no lançamento.

HubSpot, RD Station ou outras ferramentas de CRM	18,5%	Plataformas integradas para gestão do relacionamento com clientes durante o lançamento.
Slack, Teams ou outras ferramentas colaborativas	29,6%	Ferramentas colaborativas utilizadas na comunicação interna durante o lançamento.
Zendesk ou outras ferramentas	11,1%	Soluções voltadas ao atendimento ao cliente durante o lançamento do produto/serviço.
SEO Tools	25,9%	Ferramentas utilizadas na otimização dos motores de busca (SEO).
Email Marketing	44,4%	Estratégia direta via email para engajar leads durante o lançamento do produto/serviço.
Landing Pages	63%	Páginas específicas criadas como estratégia principal no lançamento do produto/serviço.
Nenhuma	3,7%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Durante o Lançamento, as estratégias se concentram na divulgação da solução ao mercado:

- Landing Pages (63%): Criadas como estratégia principal para engajamento inicial do público-alvo.
- Google Analytics (55,6%) e Social Media Management (48,1%): Monitoram o desempenho das campanhas e gerenciam a comunicação nas redes sociais.

Essa etapa é voltada para estratégias de marketing digital e engajamento com o público-alvo.

5. Escalonamento

Quadro 19 - Técnicas, metodologias e ferramentas na fase de Escalonamento

Ferramenta/ Metodologia	Frequência de Uso (%)	Descrição
----------------------------	--------------------------	-----------

OKRs	38,5%	Metodologia estratégica para definição e acompanhamento de objetivos.
KPIs	53,8%	Indicadores-chave de desempenho para monitorar o progresso e resultados.
Métricas de Crescimento	50%	Avaliação de métricas relacionadas ao crescimento do negócio ou produto.
Data Analysis	38,5%	Análise detalhada de dados para tomada de decisões estratégicas.
Salesforce/CRM	19,2%	Plataforma para gestão do relacionamento com clientes e automação de vendas.
Performance Metrics	34,6%	Indicadores específicos para avaliar o desempenho operacional e estratégico.
Automação de Processos	26,9%	Ferramentas para automatizar tarefas repetitivas e melhorar a eficiência.
Customer Success	42,3%	Estratégias voltadas para garantir o sucesso e satisfação dos clientes.
Zendesk ou outras ferramentas	11,5%	Soluções para atendimento ao cliente e suporte técnico.
Slack, Teams ou outras ferramentas colaborativas	26,9%	Plataformas colaborativas para comunicação interna entre equipes.
HubSpot, RD Station ou outras ferramentas	3,8%	-
Nenhuma	23,1%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

A fase final é marcada por atividades estratégicas que buscam otimizar processos e garantir o crescimento sustentável do negócio:

- KPIs (53,8%) e Data Analysis (38,5%): Indicadores-chave para monitorar desempenho organizacional.

- Customer Success (42,3%): Estratégias voltadas à satisfação dos clientes durante a expansão.
- Essas ferramentas refletem o foco analítico das startups na fase de Escalonamento.

4.3 RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES DAS ENTREVISTAS

A etapa qualitativa desta pesquisa foi conduzida com o intuito de aprofundar a compreensão sobre as contribuições de profissionais criativos no desenvolvimento de startups digitais, especialmente à luz das etapas da Descrição Conceitual *Business Stage*. Após a análise das respostas do questionário, as entrevistas semiestruturadas permitiram explorar, de maneira mais detalhada, as experiências, percepções e desafios enfrentados por esses profissionais em diferentes contextos organizacionais. A seguir, apresenta-se o perfil dos participantes, ressaltando a diversidade de trajetórias e áreas de atuação, o que enriquece a análise dos dados coletados.

4.3.1 Perfil dos Entrevistados

Para aprofundar a compreensão sobre a atuação dos profissionais criativos em startups catarinenses, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com oito profissionais selecionados dentre os respondentes do questionário. A seleção dos participantes buscou contemplar diferentes perfis, áreas de atuação e níveis de experiência, garantindo diversidade de perspectivas sobre o tema investigado. Os entrevistados representam tanto profissionais criativos quanto gestores (C-Levels) que atuam ou atuaram em startups de negócio digital em Santa Catarina, proporcionando uma visão abrangente do ecossistema local. A seguir, apresenta-se o perfil detalhado de cada participante.

Entrevistado 1 (E1) - CEO/Consultor

Cargo atual: Consultor em empresa de consultoria (Estados Unidos)

Experiência: CEO de startups em Joinville, consultor do Sebrae

Área de atuação: Desenvolvimento de soluções personalizadas para clientes, assessoria a

Entrevistada 2 (E2) - Product Designer

Cargo atual: Product Designer

Experiência: Ampla variedade de experiências, incluindo atuação em vendas

Área de atuação: Design de produto digital

Principais competências: Análise de

E

Freelancer/Consultor

Cargo atual: Freelancer para pequenas startups

Experiência: Atua remotamente para pequenas startups

Área de atuação: Desenvolvimento de infoprodutos, web design, desenvolvimento de sites, design gráfico e UX/UI

Principais

competências: Desenvolvimento de soluções sob demanda, reuniões com clientes

Observações: Atua remotamente para pequenas startups, realizando reuniões com clientes e desenvolvendo materiais sob demanda, sendo remunerado por projeto concluído. Não é sócio das empresas para as quais presta serviços, concentrando-se principalmente no desenvolvimento de soluções.

Programador

Cargo atual: Desenvolvedor de aplicativo

Experiência: Trabalhou como programador em startup

Área de atuação: Programação, desenvolvimento de aplicativo para agricultura familiar

Principais

competências: Desenvolvimento de software, soluções para agricultura familiar

Observações: Tem como principal área de atuação a programação. Já trabalhou como programador em uma startup e, atualmente, está envolvido na criação de um aplicativo voltado para a agricultura familiar. Descreve sua experiência em startups como "única" e "educativa".

Entrevistada 5 (E5) - Profissional de Produto

Cargo atual: Profissional focada em produtos

Experiência: Diversas startups incubadas na ACATE

Área de atuação: Desenvolvimento de produtos e projetos

Principais competências: Gestão de produto, desenvolvimento de projetos

Observações: Possui experiência em diversas startups incubadas na Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE). Relata atuação tanto em projetos quanto em produtos, com ênfase maior na área de produto durante a entrevista.

Entrevistada 6 (E6) - CEO/Fundadora

Cargo atual: Gestora de startup

Experiência: Gestão de startup própria

Área de atuação: Desenvolvimento econômico de mulheres por meio do esporte

Principais

competências: Empreendedorismo social, pesquisa, business intelligence

Observações: Atualmente lidera uma startup voltada ao desenvolvimento econômico de mulheres por meio do esporte, tendo lançado uma pesquisa sobre a trajetória de mulheres nas Olimpíadas e um business intelligence (BI) com pesquisa qualitativa.

Entrevistada 7 (E7) - Front-end Designer

Cargo atual: Front-end Designer

Experiência: Carreira iniciada em São Paulo, atuação em Florianópolis desde 2015

Área de atuação: Front-end, UX, prototipação, web design para marketing

Principais

competências: Desenvolvimento front-end, UX, prototipação, pesquisa com usuários

Observações: Iniciou sua carreira em São Paulo como front-end designer em uma startup de cupons. Após mudar-se para Florianópolis em 2015, atuou em diversas startups, principalmente nas áreas de educação e tecnologia, desempenhando funções de front-end, UX, prototipação e web design para marketing. Sua trajetória é marcada por diversidade de projetos e foco contínuo em pesquisa com usuários. Ressalta que nunca foi sócia fundadora de startups.

Entrevistada 8 (E8) - Profissional de Comunicação e Marketing

Cargo atual: Profissional de comunicação e marketing

Experiência: Atuação em comunicação e marketing

Área de atuação: Comunicação, marketing, Design Thinking, análise de mercado e UX

Principais competências: Design Thinking, análise de mercado, UX, processos criativos colaborativos

Observações: Atuou principalmente nas áreas de comunicação e marketing, com experiências em Design Thinking, análise de mercado e UX. Destaca a importância da participação coletiva nos processos criativos, valorizando diferentes perspectivas no desenvolvimento de soluções.

Ademais, esta subseção apresenta a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com profissionais criativos atuantes em startups digitais. A análise foi conduzida a partir do sistema de codificação previamente detalhado no capítulo de metodologia, o qual contempla categorias relacionadas às etapas do *Business Stage*, dimensões-chave dos profissionais criativos, metodologias e ferramentas, fatores organizacionais, desafios e dificuldades, estratégias e soluções, bem como percepções e opiniões. A seguir, são apresentados os resultados estruturados por categoria, acompanhados de exemplos e discussões interpretativas.

4.3.1.1 *Categoria 1: Etapas do Business Stage*

Esta categoria compreende as menções às diferentes etapas da Descrição Conceitual *Business Stage*, com ênfase na análise de como os profissionais criativos contribuem em cada uma delas ao longo do ciclo de vida das startups.

1. Validação da Ideia (BS-VAL)

A etapa de Validação da Ideia foi destacada pelos entrevistados como importante para a atuação dos profissionais criativos. Todos os participantes reconheceram a importância desses profissionais nesta fase inicial do processo de desenvolvimento de startups. Ademais, houve consenso quanto ao objetivo desta etapa, conforme proposto por Teixeira e Braglia (2025): “Consenso: eleger a(s) variações de ideias mais promissoras”.

O envolvimento dos profissionais criativos é evidenciado em atividades como pesquisa de mercado, análise de concorrentes e entrevistas com potenciais usuários, como detalhado pela Entrevistada 8: “Nessa fase, a gente faz toda uma pesquisa de mercado, uma pesquisa de concorrente, uma análise de concorrente”. A Entrevistada 5 destacou: “Nesse momento ali em que você vai levantar uma ideia, validar essa ideia, fazer um MVP, trabalhar com MVP em usuário, voltar com as respostas para então, a partir daquele, consolidar uma ideia”.

No entanto, a literatura recomenda uma diferenciação metodológica entre os processos de validação conceitual da ideia e o desenvolvimento do Produto Mínimo Viável (MVP). Autores como Ries (2011), Osterwalder e Pigneur (2010) e Maurya (2012) posicionam a Validação da Ideia como um estágio caracterizado por pesquisa

exploratória, testes conceituais, avaliações de aderência ao problema e definição da proposta de valor. A concepção e o teste do MVP, embora frequentemente sobrepostos na prática das startups, são apresentados como parte de uma etapa à parte, orientada à experimentação em escala reduzida e à obtenção de feedback empírico do usuário em cenário próximo ao real (Netguru, 2025; WalkingTree Technologies, 2025).

Cabe registrar, contudo, que os dados empíricos deste estudo sugerem que, motivadas pela busca por maior agilidade, startups catarinenses frequentemente desenvolvem atividades de validação de ideia e teste de MVP de maneira paralela ou sobreposta. Tal comportamento pode refletir uma tentativa de redução de riscos inerentes ao contexto dinâmico dessas organizações, destacando-se como um possível achado que diverge do padrão sequencial usualmente indicado pela literatura. A realização simultânea das etapas, embora metodologicamente não prevista nos modelos clássicos, pode contribuir para acelerar a aprendizagem e potencialmente gerar resultados positivos caso bem executada, mas também amplia o grau de incerteza e risco caso haja descuido ou ausência de critérios de avaliação claros.

Outros depoimentos ressaltam o entendimento de que o design e a experiência do usuário devem ser contemplados desde o início do processo (Entrevistada 2), ainda que, em parte das startups, a participação dos criativos nesta fase se limite à atuação como consultores pontuais. Para a Entrevistada 6, a necessidade de validação se mantém ao longo de todo o ciclo de desenvolvimento, demandando revisões sempre que novas propostas ou funcionalidades emergem. Já a Entrevistada 7 argumenta que etapas como validação de ideia, modelagem e desenvolvimento frequentemente persistem mesmo após o lançamento, indicando um ciclo iterativo pouco delineado na literatura, mas recorrente na prática do ecossistema local.

De modo geral, as principais contribuições dos profissionais criativos nesta etapa, conforme relatado pela amostra e identificado nos referenciais teóricos, compreendem:

- Realização de pesquisas de mercado e análise de concorrentes;
- Condução de entrevistas com potenciais clientes;

- Aplicação de metodologias como *Design Thinking*
- Geração de ideias inovadoras
- Validação de conceitos junto aos usuários

A análise dos dados revela que os criativos, ao articularem instrumentais como Design Thinking Brown (2010), pesquisa exploratória e validação conceitual junto a usuários (Ries, 2011; Osterwalder e Pigneur, 2010; Maurya, 2012), assumem um papel de articuladores na estruturação dos problemas e geração de alternativas de solução inovadora (Krupahtz e Teixeira (2025) para startups catarinenses. Esse conjunto de atividades está fundamentado nos referenciais teóricos aqui citados, e práticas relatadas na literatura recente sobre inovação digital (Netguru, 2025; WalkingTree Technologies, 2025).

A análise dos dados sugere que os profissionais criativos desempenham um papel notável ao estruturar problemas e propor soluções inovadoras nas startups catarinenses. Eles mobilizam métodos como o Design Thinking (Brown, 2010), pesquisas exploratórias e validação conceitual junto a usuários (Ries, 2011; Osterwalder e Pigneur, 2010; Maurya, 2012), em conformidade com o *Business Stage* (Krupahtz e Teixeira, 2025). Essas atividades são reconhecidas também por estudos recentes sobre inovação digital (Kun, Mulder e Kortuem, 2018; Netguru, 2025; WalkingTree Technologies, 2025), e reforçam a importância da articulação entre diferentes abordagens e instrumentos no processo de desenvolvimento de startups.

2. Modelagem da Solução e do Negócio (BS-MOD)

Assim como na etapa anterior, todos os participantes reconheceram, de forma unânime, a relevância dos profissionais criativos durante a fase de Modelagem da Solução e do Negócio. Além disso, houve consenso em relação ao objetivo proposto para esta fase na Descrição Conceitual Business Stage, que consiste em “chancelar, aprimorar e prototipar a solução mais promissora” (Teixeira e Braglia, 2025). Nesta etapa, os profissionais criativos desempenham papel relevante ao transformar ideias validadas em soluções tangíveis e estruturadas.

A Entrevistada 2 (*product designer*) compartilhou sua experiência ao relatar: “Construção de material, do que ia estar dentro da plataforma, construção da plataforma também”, evidenciando a atuação direta do design na materialização da solução. A Entrevistada 8 destacou o envolvimento de criativos no planejamento estratégico: “A gente traçou um plano, um planejamento estratégico de marketing e de design, onde a gente passou todas as etapas de Design Thinking”. O Entrevistado 1, por sua vez, mencionou que, em sua atuação em consultoria, a equipe está constantemente desenhando soluções sob medida para os clientes, ressaltando ainda o uso do Canvas como ferramenta recorrente nesta fase.

A Entrevistada 2 relatou ainda que, em uma das suas experiências, ao avançar para a modelagem da solução e do negócio, houve a ampliação da equipe de design, com a entrada de mais *product designers*. No entanto, ela destacou um desafio recorrente: a falta de comunicação entre áreas, que, em um caso específico, resultou na perda de todo o trabalho desenvolvido até a modelagem da solução devido a incompatibilidades nas regras de negócio.

O Entrevistado 3 relatou que, em uma das startups em que atuou remotamente, a modelagem da solução foi realizada de forma acelerada para atender às demandas imediatas dos clientes, o que resultou em soluções focadas nas atividades essenciais. O Entrevistado 4, embora não tenha detalhado suas experiências anteriores, atualmente está envolvido na criação de um protótipo para um aplicativo voltado à agricultura familiar, atividade que se insere diretamente nas práticas de modelagem da solução.

A Entrevistada 5 enfatizou que a modelagem do negócio requer um mergulho profundo, apoiado por metodologias que auxiliam na construção e validação das ideias. Já a Entrevistada 6 considerou esta fase determinante, relatando dificuldades em seu próprio negócio devido à ausência de uma definição estratégica clara, e sugeriu que o ferramental de modelagem poderia ser mais bem explorado, indo além de ferramentas tradicionais como Canvas e personas.

A Entrevistada 7 acrescentou que o objetivo da modelagem é aprimorar e prototipar a opção escolhida na validação, visando resolver o problema identificado. Ela também ressaltou a importância de definir o diferencial competitivo durante essa etapa. Por fim, a Entrevistada 8 relatou que, em sua experiência, a equipe realizava pesquisas e utilizava processos colaborativos para a tomada de decisões durante a modelagem da solução.

As principais contribuições dos profissionais criativos nesta fase incluem:

- Desenvolvimento de protótipos de baixa fidelidade
- Planejamento estratégico de marketing e design
- Definição da experiência do usuário
- Aplicação de Design Thinking e outras metodologias
- Humanização da solução

Em síntese, os entrevistados reconhecem a Modelagem da Solução e do Negócio como uma fase, na qual as ideias começam a se concretizar. Observa-se consenso quanto à importância do aprimoramento e prototipação da solução, com o uso de ferramentas como o Canvas e a valorização de múltiplas perspectivas dentro da equipe. Destaca-se, ainda, a necessidade de uma estratégia clara e da integração do designer desde o início desta etapa, a fim de evitar retrabalho e problemas futuros. A validação contínua e a comunicação eficaz entre as áreas são apontadas como elementos importantes para o sucesso da modelagem.

3. Desenvolvimento da Solução e Planejamento (BS-DES)

Na etapa de Desenvolvimento da Solução e Planejamento, os profissionais criativos desempenham um papel de implementação das soluções previamente validadas e modeladas. Todos os entrevistados reconheceram a importância desta fase no contexto do desenvolvimento de negócios, ainda que tenham apontado diferentes nuances em suas experiências e percepções. O objetivo atribuído a esta etapa pela Descrição Conceitual *Business Stage*: “demonstrar viabilidade (com métricas baseadas em mercado e nas necessidades específicas do negócio)” (Teixeira e Braglia, 2025) foi amplamente endossado pelos participantes.

De acordo com os relatos, esta é uma das fases em que a atuação dos profissionais criativos é mais visível e demandada no mercado. A Entrevistada 8 exemplificou sua contribuição afirmando: “Eu fiz toda a parte de logomarca, de design, de papelaria, uniforme”, evidenciando a amplitude das entregas criativas nesta etapa. Além disso, os entrevistados destacaram que, para além das

competências técnicas e criativas, é importante que esses profissionais desenvolvam habilidades de gestão de tarefas e organização, a fim de evitar desperdício de tempo e recursos. O Entrevistado 4, por exemplo, compartilhou sua experiência como programador, ressaltando: “Eles eram ótimos programadores, ótimos assim, incríveis, mas em organização eles eram péssimos, negativo”, apontando para a necessidade de equilíbrio entre criatividade e gestão.

As principais atividades atribuídas aos profissionais criativos durante a fase de Desenvolvimento da Solução e Planejamento incluem:

- Desenvolvimento de MVPs;
- Implementação da identidade visual;
- Criação de interfaces e experiências do usuário (UX/UI);
- Planejamento de estratégias de marketing;
- Aperfeiçoamento do design de serviços.

Em síntese, a etapa de Desenvolvimento da Solução e Planejamento é reconhecida pelos participantes como relevante, etapa em que as ideias passam a ser concretizadas e a viabilidade do negócio pode ser efetivamente demonstrada. Os depoimentos evidenciam o reconhecimento do papel dos profissionais criativos nessa fase, embora alguns participantes tenham apontado que o envolvimento prático desses profissionais tende a ser menor em comparação com as etapas de validação e modelagem. Ademais, destaca-se a ênfase dada à necessidade de um planejamento claro, de comunicação eficaz e da adoção de uma abordagem multidisciplinar, fatores que podem contribuir para o êxito desta etapa no processo de desenvolvimento das startups.

4. Lançamento (BS-LAN)

A etapa de Lançamento foi mencionada com menor frequência pelos entrevistados em comparação às fases anteriores, porém ainda assim foram identificadas contribuições relevantes dos profissionais criativos. Os participantes reconhecem que esta é uma fase, na qual o sucesso do produto depende fortemente

de decisões estratégicas de marketing, comunicação e de investimentos financeiros adequados. Apesar disso, como mostram os dados quantitativos, as entrevistas também sugerem que, na prática, a participação dos profissionais criativos tende a ser mais restrita nesta etapa.

Ainda assim, a maioria dos entrevistados considera desejável uma atuação mais ampla dos criativos ao longo de todas as fases do desenvolvimento em startups, ressaltando que, devido à limitação de pessoal, é comum que os mesmos profissionais participem de diversas etapas, ainda que com diferentes níveis de intensidade. A Entrevistada 6, por exemplo, defende que o papel ideal do profissional criativo no lançamento é liderar, em conjunto com a direção de comunicação, a concepção da campanha, colocando-o em posição de destaque no marketing. Para ela, é incoerente reduzir a participação criativa justamente no momento em que o produto é apresentado ao mercado, questionando como seria possível criar uma campanha de lançamento ou ativação de produto sem a presença de um criativo. Ela enfatiza que o lançamento representa a imagem da startup e do produto, tornando indispensável a atuação do designer e do gestor de imagem.

De modo semelhante, a Entrevistada 8, cuja experiência abrange marketing e design, também ressaltava a importância do profissional criativo no lançamento, pois é nesse momento que a identidade da startup é exposta ao público. Ela relata que, mesmo antes do lançamento, já atuava em toda a parte criativa, incluindo branding, design, papelaria, uniformes e divulgação em redes sociais. Para ela, fortalecer a marca e criar autoridade antes de escalar são diferenciais que impactam diretamente as atividades criativas de lançamento e pós-lançamento. Além disso, sua experiência como supervisora de marketing e design em uma startup de tecnologia reforça a necessidade de integração entre equipes criativas e comerciais, especialmente na apresentação do produto aos clientes.

O Entrevistado 3 compartilha a visão de que a participação criativa deveria ser consistente em todas as fases. Em sua trajetória, cada entrega era tratada como um novo lançamento, o que sugere um envolvimento contínuo dos criativos. Por outro lado, embora a Entrevistada 5 tenha apontado uma redução na percepção da importância dos criativos a partir do lançamento, ela própria discorda dessa diminuição de valor, afirmando que habilidades criativas são essenciais para a resolução de problemas em todas as etapas. O Entrevistado 4, com experiência em programação, também reconhece a necessidade de criatividade para a divulgação

do produto, inclusive buscando parcerias para promover o lançamento de seu próprio negócio.

A Entrevistada 7 descreve uma estratégia de lançamento gradual, implementando o produto de forma escalonada, ou seja, liberando inicialmente para 30% dos usuários, depois para 60% e, por fim, para toda a base. Essa abordagem, denominada por ela de 'lançamento em ondas', consiste em disponibilizar o produto progressivamente para diferentes grupos de usuários, o que permite monitorar o funcionamento, coletar feedback e realizar ajustes antes do lançamento para todos. Também, ela sugere que essa abordagem poderia configurar uma nova fase, não contemplada no modelo atual do *Business Stage*, denominada fase Beta. Durante esse processo, ela buscava ativamente o feedback dos usuários por meio de questionários e abordagens diretas, embora perceba que o trabalho de acompanhamento e coleta de feedback pós-lançamento não recebe o devido reconhecimento na organização. Suas contribuições, portanto, concentram-se na obtenção sistemática de feedback e na implementação de um lançamento progressivo, ainda que a valorização desse processo seja limitada no contexto da startup.

À luz da experiência profissional acumulada pelo pesquisador em negócios digitais, bem como do relato da entrevistada, observa-se que a estratégia de lançamento em ondas, conforme descrita, tem sido adotada em situações específicas do cotidiano do mercado de startups digitais. Essa prática pode, portanto, ser compreendida como uma possibilidade relevante para mitigar riscos, aprimorar o produto de modo iterativo e fortalecer o alinhamento entre as demandas dos usuários e as soluções ofertadas pela startup. No entanto, ressalta-se que tal observação decorre de experiências particulares e relatos individuais, não sendo possível, neste momento, afirmar sua prevalência ou tendência generalizada no ecossistema. Assim, sugere-se que futuras investigações aprofundem a análise sobre a adoção e os impactos dessa abordagem em diferentes contextos organizacionais, de modo a subsidiar eventuais revisões ou ampliações dos modelos teóricos de desenvolvimento de produtos digitais.

Dentre as principais contribuições dos profissionais criativos na fase de lançamento, destacam-se:

- Desenvolvimento de campanhas de marketing e comunicação impactantes;
- Definição e representação da identidade visual da marca e do produto;
- Garantia de uma experiência positiva para o usuário desde o primeiro contato;
- Acompanhamento de métricas de desempenho;
- Coleta e análise de feedback pós-lançamento;
- Otimização contínua da experiência do usuário;
- Participação em eventos para divulgação.

De modo geral, os resultados sugerem que existe uma percepção, por parte dos participantes, de que a importância e o nível de envolvimento dos profissionais criativos tendem a diminuir durante a fase de lançamento, quando comparados às etapas iniciais do desenvolvimento da startup. No entanto, essa percepção não é unânime, sendo questionada por algumas entrevistadas, como a 2 e a 6, que ressaltam a relevância dos criativos na concepção e execução de campanhas de lançamento eficazes. Similarmente, o Entrevistado 4, que se encontra atualmente com um negócio em processo de lançamento, enfatiza a busca por parcerias como uma estratégia criativa adotada nesta etapa.

Uma possível explicação para o menor envolvimento dos profissionais criativos no lançamento pode estar relacionada a fatores como a cultura organizacional ou à ausência de oportunidades para atuação nas fases finais do projeto, hipótese mencionada por diversos entrevistados. Nessa perspectiva, a redução ou ausência de participação criativa nessa etapa é percebida, por alguns participantes, como um aspecto que pode comprometer o potencial de sucesso da startup.

Por fim, destaca-se que o objetivo proposto para esta fase no modelo *Business Stage* — “validar a operação (prova de conceito) e gerar as métricas reais do negócio” (Krupahtz e Teixeira, 2025), foi aceito por todos os entrevistados, sem contestação, indicando uma convergência quanto à finalidade estratégica do

lançamento, embora haja divergências quanto ao papel e à valorização dos profissionais criativos nesse contexto.

5. Escalonamento (BS-ESC)

A etapa de Escalonamento foi a menos mencionada pelos entrevistados, o que corrobora os dados quantitativos que apontam para uma percepção reduzida da relevância dos profissionais criativos nesta fase. Apesar disso, todos os participantes reconhecem que, embora o escalonamento seja tradicionalmente associado à tomada de decisões estratégicas e à gestão do crescimento, os profissionais criativos possuem potencial para facilitar e aprimorar as interações e processos nesse estágio.

Nesse sentido, a Entrevistada 6 destaca que o escalonamento envolve tanto estratégia quanto feedback, ressaltando o papel dos criativos na transformação desse feedback em melhorias contínuas para o produto. Ela ainda sugere que o processo de escalonamento deve ser iniciado apenas quando o negócio e o produto atingirem um grau de maturidade adequado.¹¹

Entrevistada 5 oferece uma perspectiva relevante ao afirmar: “Eu acho que os criativos não deixam de ser importantes; na verdade, passam a ocupar outros papéis.” Ela aponta para a transição de funções dos profissionais criativos ao longo das diferentes fases de desenvolvimento e especula que a percepção de menor relevância pode estar relacionada tanto à falta de abertura das lideranças para o envolvimento dos criativos quanto à ausência de uma postura proativa desses profissionais nesta etapa. Esse fenômeno é abordado por Ribeiro e Teixeira (2025), que observam: “por vezes, o próprio designer não se dá conta do valor estratégico do design. Ou pior, prefere assumir propositalmente um papel coadjuvante. Ainda é difícil para o designer compreender e desempenhar um papel protagonista no novo ecossistema. Assim também, os autores destacam que essa postura pode ser influenciada tanto por fatores formativos quanto por estigmas do campo, como a

¹¹ No contexto de startups digitais, considera-se que produto e negócio atingem “grau de maturidade adequado” quando apresentam validação consistente no mercado (product-market fit), operações internas estabilizadas e modelo de negócio comprovadamente repetível e escalável, com métricas reais de desempenho que evidenciem tração e crescimento sustentável (Ries, 2011; Dorf e Blank, 2012; Sebrae, 2023).

aversão ao mundo dos negócios ou a preferência por uma criatividade exclusivamente intuitiva.

Complementando essa visão, a Entrevistada 2 argumenta que um designer que acompanhou toda a trajetória do produto está em posição privilegiada para propor melhorias rápidas durante o escalonamento, pois já possui conhecimento aprofundado sobre as falhas e os feedbacks dos usuários.

Entre as principais contribuições dos profissionais criativos na fase de escalonamento, destacam-se:

- Desenvolvimento de novas funcionalidades;
- Criação de campanhas de marketing para crescimento;
- Otimização de processos internos;
- Adaptação do produto a novos mercados.

Em síntese, embora a maioria dos entrevistados relate uma percepção de menor importância e envolvimento dos profissionais criativos na fase de Escalonamento em relação às etapas iniciais, há consenso de que esses profissionais desempenham um papel de valor, especialmente no que tange à melhoria contínua do produto baseada no feedback dos usuários e à formulação de estratégias para o crescimento sustentável da startup.

4.3.1.2 *Categoria 2: Dimensões-Chave dos Profissionais Criativos*

Esta categoria contempla as diferentes dimensões de atuação dos profissionais criativos em startups, destacando como suas competências e abordagens contribuem para o desenvolvimento e o sucesso dos produtos e serviços inovadores.

1. Diferenciação e Experiência (DIM-DIF)

A dimensão de Diferenciação e Experiência refere-se à capacidade dos profissionais criativos de promover inovação e proporcionar experiências positivas aos usuários. A Entrevistada 5 ressaltou que essa dimensão está intrinsecamente relacionada ao propósito do design, que busca continuamente criar soluções inovadoras orientadas para a experiência do usuário. A Entrevistada 6, por sua vez, associou essa dimensão ao desejo inerente do profissional criativo de se diferenciar e se desafiar, o que impulsiona tanto a inovação quanto a excelência na experiência do usuário. Ela enfatizou que a busca pela melhoria da experiência é, em essência, um exercício de criatividade.

A Entrevistada 7 complementou essa perspectiva ao destacar a relevância das métricas de usabilidade, que permitem monitorar e avaliar objetivamente as entregas relacionadas à experiência do usuário. Nesse contexto, a Entrevistada 2, atuando como *product designer*, afirmou que considera importante adotar processos claros, nos quais seja possível definir os objetivos do produto, identificar os problemas que se pretende solucionar e estabelecer métricas que permitam mensurar o impacto dessas soluções na experiência do usuário.

2. Inovação e Adaptabilidade (DIM-INO)

Esta dimensão refere-se à capacidade dos profissionais criativos de promover a integração entre novas tecnologias e soluções tradicionais, assegurando que os produtos e serviços das startups permaneçam relevantes em um cenário de rápidas transformações. A Entrevistada 8 associa essa dimensão à necessidade de adaptação das marcas às novas gerações e seus comportamentos, destacando que, em um contexto cada vez mais digital, são justamente os profissionais criativos que ocupam posições de vanguarda nesse processo de atualização e reinvenção. Tal perspectiva evidencia o papel estratégico do criativo em antecipar tendências e garantir a competitividade das organizações frente às mudanças do mercado.

A Entrevistada 6 contribui para o debate ao afirmar que a inovação é precedida pela diversidade, defendendo que equipes diversas são mais ousadas e capazes de ir além do convencional. Ela enfatiza que a adaptabilidade está intrinsecamente ligada à acessibilidade, ressaltando a importância de incluir pessoas

com deficiência no processo de validação dos produtos para garantir que sejam verdadeiramente acessíveis. Essa abordagem amplia o entendimento de inovação, mostrando que ela não é um evento pontual, mas um processo contínuo e multifacetado, que depende da pluralidade de perspectivas e da inclusão.

O Entrevistado 4, por sua vez, destaca a relevância de aliar criatividade ao conhecimento do nicho de atuação e à prática, especialmente ao adaptar versões de um mesmo produto para diferentes segmentos, como o agronegócio. Sua fala ilustra como a adaptabilidade dos profissionais criativos se manifesta na customização de soluções para contextos específicos, contribuindo para a expansão e a sustentabilidade dos negócios. O Entrevistado 1 reforça essa visão ao mencionar a importância de desenhar soluções sob medida para os clientes, levando em consideração o nível de maturidade das empresas e dos indivíduos envolvidos. Ele também ressalta a integração criativa entre tecnologias emergentes e práticas já consolidadas como uma das principais contribuições do profissional criativo, evidenciando a necessidade de flexibilidade e sensibilidade às particularidades de cada contexto.

De modo geral, a capacidade de inovar e se adaptar foi um tema recorrente entre os entrevistados. O Entrevistado 2, por exemplo, destacou a centralidade do *Design Thinking* nesse processo, afirmando: “O *Design Thinking* está muito inserido. Por quê? Porque ele trabalha com os mesmos elementos, com os mesmos princípios de cocriação e também de gestão visual e de modelo.” Essa fala reforça a ideia de que metodologias colaborativas e iterativas são fundamentais para fomentar a inovação e a adaptabilidade nas startups.

Por fim, os depoimentos convergem para a compreensão de que a inovação e a adaptabilidade constituem competências desejadas dos profissionais criativos. Esses profissionais são responsáveis por conectar o novo ao já existente, integrando tecnologias avançadas a práticas consagradas, promovendo a constante adaptação às demandas do mercado e às necessidades dos usuários, e assegurando, inclusive, a acessibilidade dos produtos. Ademais, a diversidade das equipes é ressaltada como um fator determinante para o impulso inovador, ampliando o potencial criativo e a capacidade de resposta das startups diante de desafios complexos e dinâmicos.

3. Construção de Confiança (DIM-CON)

A dimensão Construção de Confiança refere-se ao papel dos profissionais criativos na promoção do desenvolvimento ético e seguro de produtos digitais, com vistas ao bem-estar dos usuários e à responsabilidade social das organizações. Embora essa temática seja amplamente discutida na literatura, os relatos dos entrevistados indicam que, na prática, ainda há lacunas significativas em sua abordagem e implementação no cotidiano das startups.

A Entrevistada 8 observa que a discussão sobre ética e segurança digital não é suficientemente aprofundada nos ambientes em que atua, sugerindo que muitas vezes o tema é evitado ou negligenciado pelas equipes. Tal percepção revela um distanciamento entre o discurso acadêmico e a prática profissional, evidenciando a necessidade de maior conscientização e debate sobre o impacto das decisões de design no bem-estar digital.

O Entrevistado 3 compartilha dessa visão, relatando a carência de discussões sobre desenvolvimento ético e seguro no campo do design. Ele menciona situações em que são criadas verdadeiras “armadilhas digitais” para atingir determinados objetivos, o que, segundo ele, demonstra a ausência de avanços substanciais na incorporação de princípios éticos nas práticas de design. Essa constatação ressalta a importância de promover uma cultura organizacional que valorize a ética e a segurança como um dos pilares do processo criativo.

A Entrevistada 2 aprofunda a reflexão ao trazer um exemplo concreto do impacto negativo que a falta de responsabilidade ética pode gerar. Ela cita o caso de aplicativos de apostas, nos quais empresas realizam testes de usabilidade com o objetivo de aumentar o tempo de permanência dos usuários, resultando frequentemente em consequências graves, como endividamento e perda de bens. Segundo ela, os designers detêm o conhecimento técnico necessário para tornar esses aplicativos mais envolventes e, portanto, mais viciantes, o que impõe uma responsabilidade ética ainda maior. Ela enfatiza que a discussão sobre os limites éticos do design deveria ser mais presente, especialmente diante dos problemas de saúde, financeiros e mentais associados a tais aplicações. Sua posição é clara ao sugerir que profissionais criativos deveriam se recusar a participar de projetos prejudiciais, como os chamados “jogos de tigrinho”, evidenciando um compromisso com o bem-estar dos usuários e com a integridade profissional.

Por outro lado, o Entrevistado 1 relata que, nos negócios em que atua, o desenvolvimento de produtos é orientado por princípios como equidade, integridade, transparência e responsabilidade, com o objetivo de evitar danos ao buscar melhorias. Essa postura demonstra que, em determinados contextos, os profissionais criativos já incorporam práticas alinhadas à dimensão da construção de confiança.

De modo geral, os relatos dos entrevistados evidenciam que, embora a construção de confiança seja reconhecida como uma dimensão da atuação dos profissionais criativos, ainda há desafios significativos para sua efetiva implementação no cotidiano das startups. A promoção de ambientes de trabalho que incentivem o debate ético, a transparência nas decisões de design e o compromisso com o bem-estar do usuário são apontados como caminhos necessários para fortalecer essa dimensão e alinhar a prática profissional às melhores recomendações teóricas.

4. Influência Organizacional (DIM-INF)

A dimensão da influência organizacional dos profissionais criativos refere-se ao impacto que esses agentes exercem em múltiplos níveis dentro das organizações, abrangendo aspectos técnicos, estratégicos e éticos. Conforme destacado na literatura, essa influência vai além da execução de tarefas operacionais, estendendo-se à participação em decisões técnicas, à definição de estratégias empresariais e à promoção de uma cultura ética e centrada no usuário (Poiroux et al., 2023; Al-Mansoori, Al-Thani e Ali 2022; Wang 2022). Krupahtz e Teixeira, (2025) também indicam que designers intervêm tanto no nível técnico quanto no estratégico.

No âmbito técnico, o Entrevistado 3 observa que a atuação dos criativos se reflete diretamente na experiência dos usuários e no consumo dos produtos, citando exemplos de empresas como Uber, Netflix e Spotify, cujos diferenciais competitivos estão fortemente associados ao envolvimento de profissionais criativos em seus processos de desenvolvimento. Ele ressalta, contudo, que muitas organizações ainda subestimam essa contribuição, limitando o papel dos criativos à elaboração de interfaces, o que restringe seu potencial de impacto. Essa constatação evidencia a

necessidade de ampliar a compreensão, por parte das lideranças, sobre o valor estratégico do design e da criatividade para o sucesso organizacional.

O Entrevistado 4 complementa essa análise ao afirmar que os profissionais criativos influenciam não apenas o design de sistemas algorítmicos, mas também decisões organizacionais mais amplas¹². Ele relata que, mesmo não sendo programadores, muitos criativos que conhece influenciam significativamente sua forma de programar aplicativos, a partir do momento em que projetam o produto e sua usabilidade. Esse depoimento reforça a ideia de que o impacto dos criativos ultrapassa barreiras técnicas, promovendo mudanças significativas na forma como as soluções são concebidas e implementadas.

A Entrevistada 8 também endossa essa perspectiva, destacando que profissionais criativos, como designers ou pesquisadores de experiência do usuário (*UX Researchers*), contribuem para estruturar e hierarquizar informações, transformando tarefas de execução em processos dotados de significado. Ela exemplifica que a presença de um pesquisador na equipe provoca questionamentos e reflexões que antecedem a execução, enriquecendo o trabalho coletivo e promovendo entregas mais alinhadas às necessidades dos usuários. Essa atuação demonstra como o olhar criativo pode influenciar não apenas o produto final, mas também a dinâmica e a cultura organizacional.

A Entrevistada 5, por sua vez, acredita que o impacto dos criativos nos aspectos organizacionais é significativo, desde que esses profissionais sejam efetivamente incluídos nos processos e que a startup valorize a multidisciplinaridade das equipes. Ela enfatiza a importância da colaboração e da construção conjunta, ressaltando que o design e o UX trazem uma visão diferenciada sobre como fazer melhor e pensar no usuário, elementos essenciais para a inovação e a competitividade.

Por fim, a Entrevistada 6 reforça que essa influência organizacional ocorre de maneira mais efetiva quando os responsáveis pela construção da tecnologia reconhecem a relevância do design e da experiência do usuário para o sucesso do

¹² Decisões organizacionais referem-se a escolhas que afetam o direcionamento estratégico, a inovação, o posicionamento no mercado, a gestão de recursos, a cultura interna e a experiência do cliente, indo muito além da execução de tarefas técnicas ou do desenvolvimento de interfaces. São elas: Estratégia de negócios e inovação, Alocação de recursos e priorização de projetos, Desenvolvimento de sistemas algorítmicos e tecnologia, Estratégias de mercado, diferenciação e posicionamento, Experiência do cliente e do usuário, Cultura organizacional e alfabetização em dados (Teixeira e Braglia, 2025; Wang, 2021; Poiroux et. Al, 2023)

negócio. Essa compreensão, segundo ela, é fundamental para que o potencial dos profissionais criativos seja plenamente aproveitado, contribuindo para o desenvolvimento de soluções mais inovadoras, eficientes e alinhadas às demandas do mercado.

Em síntese, os depoimentos evidenciam que a influência organizacional dos profissionais criativos se manifesta de forma transversal, afetando desde decisões técnicas até a cultura e a estratégia das startups. Essa influência manifesta-se não apenas em decisões técnicas, como a definição de fluxos de interface e a qualidade dos dados de entrada para sistemas algorítmicos, mas também em decisões organizacionais mais amplas, como a formulação de estratégias de inovação, o posicionamento de produtos e marcas, e a promoção de uma cultura colaborativa e centrada no usuário. Contudo, a efetividade dessa influência depende, principalmente, da inclusão dos profissionais criativos nos processos decisórios, do reconhecimento do valor da multidisciplinaridade e da centralidade do usuário, e da promoção de ambientes organizacionais abertos à colaboração e à experimentação. Nesse contexto, a capacidade dos profissionais criativos de impactar decisões organizacionais de forma abrangente é potencializada em contextos que valorizam sua participação estratégica, promovem a integração interdisciplinar e aprofundam o foco na experiência e no bem-estar dos usuários finais.

4.3.1.3 *Categoria 3: Metodologias e Ferramentas*

A atuação dos profissionais criativos em startups é marcada pelo uso intensivo de metodologias, técnicas e ferramentas que são adaptadas conforme o estágio de desenvolvimento do negócio, o perfil da equipe e os desafios enfrentados. As entrevistas evidenciaram uma diversidade de abordagens, a qual, segundo os relatos dos participantes, não decorre de improviso ou aleatoriedade, mas sim de decisões fundamentadas nas necessidades específicas de cada contexto organizacional. Os profissionais relataram que a escolha de metodologias e instrumentos é orientada por critérios como o estágio de desenvolvimento da startup, os desafios do projeto, o perfil da equipe e os objetivos de inovação e entrega de valor ao usuário. Essa flexibilidade metodológica, discutida na literatura sobre inovação em startups, é considerada estratégica porque permite maior adaptação às

incertezas e à dinâmica do ambiente digital, potencializando a eficiência e a capacidade de resposta às demandas do mercado (Ries, 2019; Brown, 2010).

A. Metodologias:

As metodologias adotadas pelos profissionais criativos são importantes para orientar processos de inovação e desenvolvimento em startups. As entrevistas evidenciaram a utilização de diferentes abordagens, adaptadas ao contexto e às necessidades de cada projeto, conforme detalhado a seguir.

1. **Design Thinking (MET-DT):** O *Design Thinking* foi a metodologia mais citada pelos entrevistados, sendo reconhecida como fundamental para a resolução criativa de problemas e para a geração de valor centrado no usuário. A Entrevistada 6, mesmo sem formação específica em Design, relatou a aplicação do ciclo completo do *Design Thinking* em sua startup, estimulando a participação de profissionais de diferentes áreas no processo criativo: “A gente trabalhava ali com todo o ciclo da geração da ideia, do design Thinking, [...] estimulando ali que as pessoas nas suas diversas áreas, elas contribuíssem para o processo criativo”. O *Design Thinking* destaca-se por sua abordagem multidisciplinar, que integra empatia, colaboração e experimentação, permitindo a criação de soluções inovadoras alinhadas às necessidades reais dos usuários. Suas etapas clássicas (empatia, definição, ideação, prototipagem e teste) são amplamente aplicadas para transformar conhecimento em novas ideias e produtos.
2. **Lean Startup (MET-LS):** A metodologia Lean Startup foi mencionada principalmente pelo Entrevistado 1, que relatou: “Eu desenvolvi um modelo, um modelo de negócio para *mobile application* baseado no Lean Startup”. O Lean Startup propõe ciclos rápidos de desenvolvimento, validação e aprendizado, com o objetivo de reduzir desperdícios e acelerar o ajuste do produto ao mercado. O conceito de MVP é central nessa abordagem, permitindo testar hipóteses de valor com o menor investimento possível e obter feedback real dos usuários antes de avançar para etapas mais custosas.

3. **Produto Mínimo Viável (MET-MVP):** O conceito de MVP foi destacado pela Entrevistada 5, que enfatizou a importância de criar versões mínimas do produto para testar com usuários e, a partir do retorno obtido, consolidar ideias e aprimorar a solução. O MVP, como etapa do *Lean Startup*, acelera o ciclo de feedback e aprendizagem validada, sendo financeiramente mais sustentável para o sucesso de *startups* em ambientes incertos.
4. **Outras Metodologias e Abordagens:** Além das metodologias citadas, emergiram nas entrevistas referências a métodos científicos, melhoria contínua (Kaizen), *Design Science Research* (DSR), gestão de projetos e processos, e planejamento estratégico. Por exemplo, o Kaizen foi citado como prática para inovação incremental e melhoria contínua nas equipes, enquanto o Canvas de Modelo de Negócios foi reconhecido como ferramenta para mapear e validar modelos de negócio inovadores. A gestão de projetos e processos, segundo o Entrevistado 1, é aplicável em diferentes segmentos e contextos, contribuindo para a padronização e eficiência operacional.

B. Técnicas e Ferramentas:

A aplicação das metodologias é potencializada pelo uso de técnicas e ferramentas específicas, que viabilizam a materialização das ideias e o acompanhamento do desenvolvimento do produto. As principais técnicas e ferramentas mencionadas pelos entrevistados incluem:

- **Mapeamento de Ação:** Utilizado na fase de validação para identificar etapas críticas e oportunidades de melhoria.
- **Prototipação:** Envolve a criação de protótipos de baixa e alta fidelidade, essenciais para testar conceitos, interfaces e funcionalidades antes do desenvolvimento final. A prototipagem rápida, em especial, permite ciclos ágeis de teste e ajuste, reduzindo riscos e custos.
- **Design de Interface (UI):** O desenvolvimento de interfaces visuais é uma das principais áreas de atuação dos profissionais criativos, impactando diretamente a experiência do usuário.

- **Formulários de Feedback, Acompanhamento de Métricas de Produto e Acompanhamento de Bugs:** Técnicas para coletar dados relevantes sobre o uso do produto, identificar problemas e direcionar melhorias.
- **Canvas:** Ferramenta visual para organizar ideias, estruturar modelos de negócio e alinhar a equipe em torno de objetivos comuns
- **Brainstorming:** Técnica colaborativa para geração de ideias, incentivando a criatividade e a participação de todos os membros da equipe
- **Criação de Personas:** Permite a representação de perfis de usuários, facilitando a personalização de soluções e o alinhamento com as necessidades do público-alvo.
- **Jornada do Usuário (User Journey Maps):** Técnica para mapear a experiência do usuário, identificar pontos de dor e oportunidades de encantamento ao longo do ciclo de uso do produto
- **Testes de Usabilidade:** Avaliações práticas para garantir que o produto seja intuitivo e atenda às expectativas dos usuários.
- **Análise de Dados (BI, Google Analytics, Microsoft Clarity):** Ferramentas para monitorar o comportamento do usuário, identificar padrões e embasar decisões estratégicas.
- **Criação de Conteúdo:** Produção de materiais para marketing e comunicação, envolvendo definição de temas, abordagens e estratégias de engajamento.
- **Branding:** Desenvolvimento e fortalecimento da identidade da marca, essencial para diferenciação e posicionamento no mercado.

É importante ressaltar que a escolha das técnicas e ferramentas deve considerar o estágio de desenvolvimento do negócio, o perfil da equipe e o contexto do projeto. A colaboração multidisciplinar e o envolvimento dos profissionais criativos em todas as fases do desenvolvimento são fundamentais para o uso eficaz dessas metodologias, técnicas e ferramentas. Ademais, a capacidade de traduzir tecnologias complexas em soluções desejáveis para o usuário é uma das marcas distintivas da atuação dos profissionais criativos em startups.

4.3.1.4 Categoria 4: Fatores Organizacionais

Os fatores organizacionais exercem papel determinante na atuação dos profissionais criativos ao longo do ciclo de vida das startups. As entrevistas evidenciaram uma série de elementos que podem tanto potencializar quanto limitar a participação criativa, especialmente em função da cultura, da estrutura de equipes e da maturidade organizacional.

1. Barreiras Culturais (ORG-BAR)

O Entrevistado 4 relatou barreiras culturais significativas em sua experiência, destacando a presença de uma “cultura do medo”, onde colaboradores sentem receio de fazer perguntas ou propor ideias: “Chegou um ponto que eu fiquei meio assim, cara, como é que vocês aceitam ter uma cultura do medo aqui porque o cara vai ter medo de perguntar.” Esse tipo de ambiente inibe a criatividade, dificulta a comunicação aberta e pode comprometer o engajamento dos profissionais criativos, limitando sua contribuição para a inovação.

2. Colaboração Multidisciplinar (ORG-COL)

A Entrevistada 2 enfatizou a importância da colaboração multidisciplinar, relatando experiências positivas em equipes compostas por profissionais de diversas áreas, como educação, filosofia, física e engenharia. No entanto, ela também apontou que a falta de comunicação entre áreas pode resultar em retrabalho e perda de esforços, especialmente nas fases de validação e modelagem, devido ao desalinhamento das regras de negócio.

Ela observa que a cultura organizacional pode restringir o papel dos designers, reduzindo-os a meros responsáveis pela estética, em vez de reconhecê-los como solucionadores de problemas. Além disso, a entrevistada destaca a ausência de discussões sobre cultura organizacional nos cursos de design, o que pode dificultar a preparação dos profissionais para lidar com os desafios do ambiente de startups. Esse argumento é reforçado por Krupahtz e Teixeira, (2025, p40) quando afirmam o seguinte:

Essa predisposição underground de alguns designers às vezes se justifica pelo ensino, mas outros estigmas também o atrapalham, como a aversão ao mundo dos negócios, o flerte com a “liberdade criativa” da arte e a

indisposição para aprender skills essencialmente lógicas e racionais como matemática, estatística e programação ou mesmo entrar de forma genuína em aspectos humanos advindos da psicologia, antropologia e etnografia.

O Entrevistado 3 complementa que a colaboração multidisciplinar (ou sua ausência) pode explicar a diminuição da percepção de relevância dos criativos nas fases finais dos projetos, sugerindo que startups frequentemente não permitem que esses profissionais cheguem a essas etapas.

3. Estrutura, Processos e Maturidade Organizacional (ORG-GES:)

O Entrevistado 4 também relatou a desorganização em equipes de desenvolvimento, o que levou à necessidade de contratação de um gerente para estruturar processos. Ele reforça que a ausência de organização e de processos claros pode comprometer a eficiência e o potencial criativo das equipes.

A Entrevistada 5 associa a presença de profissionais criativos nas fases mais avançadas do desenvolvimento à maturidade das empresas. Empresas mais maduras tendem a valorizar e integrar os criativos em todas as etapas, enquanto startups menos estruturadas frequentemente restringem sua atuação às fases iniciais.

4. Liderança, Hierarquia e Inclusão (ORG-LID)

A Entrevistada 8 aponta que a alta demanda operacional pode limitar a participação dos criativos em diferentes fases do projeto. Ela também identifica preconceitos e barreiras hierárquicas como fatores que restringem a atuação criativa, além da possibilidade de líderes não permitirem o trânsito dos criativos por todas as etapas do desenvolvimento. Nesse sentido, é importante destacar que a sobrecarga operacional, embora frequente em startups, é uma questão gerenciável e depende diretamente da postura estratégica da liderança. Se o CEO ou a alta gestão não compreendem que seu papel deve ser prioritariamente estratégico, há o risco de se perderem em demandas operacionais e, conseqüentemente, de limitar o espaço para a atuação criativa e inovadora da equipe. Assim, a capacidade de delegar, organizar processos e priorizar a visão de longo prazo torna-se fundamental

para garantir a inclusão efetiva dos profissionais criativos em todas as etapas do desenvolvimento do negócio.

A Entrevistada 6 reforça a importância de alinhar criatividade e estratégia, defendendo que o escalonamento e o posicionamento no mercado dependem de uma liderança aberta à inclusão e à multidisciplinaridade. Ela sugere que a ausência de estratégia pode explicar a menor atuação dos criativos nas fases posteriores.

5. Comunicação Interna e Estrutura de Equipes (ORG-COM)

A Entrevistada 7 compartilhou experiências em diferentes startups, observando que a participação dos profissionais criativos, especialmente de UX, nas fases de lançamento e escalonamento é rara. Ela atribui isso à estrutura das equipes e à tendência de contratar designers apenas após o produto já estar em estágio avançado. A entrevistada também relata a evolução de modelos tradicionais, com separação entre programadores e designers, para modelos mais interdisciplinares, como *squads*¹³ inspirados no Spotify, que ela considera mais eficazes. Apesar disso, ela expressa frustração pela limitação de seu poder de decisão, ressaltando a importância do conhecimento teórico, da pesquisa e dos testes de usabilidade em todas as etapas.

6. Influência Organizacional dos Criativos (ORG-INF)

Diversos entrevistados destacaram que a influência dos profissionais criativos depende do reconhecimento, pela liderança, do valor da multidisciplinaridade e da centralidade do usuário. Quando incluídos nos processos decisórios, os criativos contribuem não apenas tecnicamente, mas também estrategicamente e eticamente, promovendo inovação e diferenciação.

As entrevistas revelam que fatores organizacionais como cultura, estrutura de equipes, liderança, maturidade empresarial e comunicação interna impactam diretamente o papel e a efetividade dos profissionais criativos nas startups. Barreiras culturais, falta de processos, hierarquia rígida, preconceitos e ausência de estratégia são apontados como obstáculos à atuação criativa, especialmente nas fases finais

¹³ *Squads* são pequenas equipes multidisciplinares, autônomas e auto-organizadas formadas por profissionais de diferentes áreas, reunidos para trabalhar em torno de um objetivo comum dentro de uma empresa (Schmidt et al., 2014).

do ciclo de desenvolvimento. Por outro lado, ambientes que promovem colaboração multidisciplinar, valorizam a inclusão e reconhecem o potencial estratégico dos criativos tendem a extrair maior valor dessas competências, favorecendo a inovação e o sucesso das startups.

4.3.1.5 *Categoria 5: Desafios e Dificuldades*

Esta categoria reúne os principais desafios enfrentados pelos profissionais criativos no contexto das startups, conforme emergiram das entrevistas. Os relatos destacam que tais desafios se manifestam em múltiplos níveis, desde questões de percepção e valorização do papel criativo até limitações estruturais e éticas.

1. Percepção e Valorização do Papel Criativo (DES-VAL)

Diversos entrevistados relataram que a cultura organizacional das startups frequentemente restringe o papel do profissional criativo à dimensão estética, desconsiderando seu potencial estratégico e sua capacidade de resolução de problemas. Essa visão limitada pode comprometer a influência dos criativos, tornando-os subaproveitados em processos decisórios e estratégicos. A falta de reconhecimento do valor do design e da criatividade como motores de inovação é um obstáculo recorrente, que pode afetar tanto o engajamento quanto a motivação desses profissionais.

2. Envolvimento nas Diferentes Etapas do Desenvolvimento (DES-ENV)

Há consenso entre os participantes de que os profissionais criativos tendem a ser mais valorizados e atuantes nas fases iniciais do ciclo de desenvolvimento: ideação, validação, modelagem e desenvolvimento do produto. No entanto, enfrentam dificuldades para se manterem envolvidos nas fases de lançamento e escalonamento, o que limita seu impacto no sucesso final do produto. Essa exclusão pode decorrer de decisões gerenciais, alocação de recursos ou da crença equivocada de que as etapas finais exigem menos criatividade.

3. Comunicação e Colaboração Interdepartamental (DES-COM)

A falta de comunicação eficaz entre áreas distintas da startup foi apontada como um desafio que pode inviabilizar a implementação de ideias criativas, especialmente quando as regras de negócio não estão alinhadas. A dificuldade em promover uma cultura multidisciplinar e colaborativa restringe a atuação dos criativos, que dependem da interação com outros setores para que suas soluções sejam viáveis e implementáveis.

4. Recursos Limitados (DES-REC)

A limitação de recursos financeiros constitui um desafio recorrente para profissionais criativos em startups, especialmente quando exercem funções de sócios e assumem responsabilidades centrais nas áreas de design gráfico, marketing e gestão de redes sociais. A Entrevistada 8 relatou que, em sua experiência como sócia de uma startup, era responsável por todas as demandas criativas, enquanto outros sócios cuidavam das áreas de programação e gestão. No entanto, ao chegar o momento de escalonamento do negócio, surgiram demandas por aportes financeiros mais significativos, e a divisão futura das receitas passou a ser proporcional ao investimento realizado por cada sócio. Diante da impossibilidade de aportar recursos adicionais naquele momento, a entrevistada optou por se desligar da sociedade, evitando assim ficar com uma participação muito reduzida na distribuição de rendas. Esse relato evidencia como a restrição de recursos pode impactar não apenas a atuação dos profissionais criativos, mas também sua permanência e participação nos resultados do empreendimento, especialmente em fases cruciais como o escalonamento e a consolidação do negócio.

5. Falta de Compreensão do Negócio (DES-BUS)

Alguns profissionais criativos, em função de sua formação, apresentam lacunas no entendimento das dinâmicas organizacionais e de negócio, concentrando-se excessivamente no “cliente ideal” ou no produto. Isso pode dificultar a compreensão das reais necessidades do cliente e das etapas de modelagem do negócio, limitando a efetividade de suas soluções.

6. Preconceitos e Visões Limitadas (DES-PRE)

Preconceitos sobre o trabalho criativo como a ideia de que se restringe à parte visual ainda permeiam o ambiente das startups, ignorando a capacidade dos criativos de contribuir em discussões estratégicas e em outras etapas do desenvolvimento. Tais visões limitadas reduzem o escopo de atuação desses profissionais e dificultam sua integração plena nas equipes.

7. Maturidade e Formação (DES-MAT)

A maturidade e a formação teórica e metodológica dos profissionais criativos também foram citadas como fatores que impactam a qualidade de suas contribuições. Profissionais com menor embasamento podem encontrar dificuldades para atuar de forma estratégica e inovadora em ambientes complexos e dinâmicos.

8. Timing de Mercado (DES-TIM)

O timing de mercado foi destacado como fator crítico para o sucesso de startups. A Entrevistada 8 comentou: “Se fosse na pandemia que a gente tivesse lançado essa startup ou que a gente estivesse fazendo a tração dela durante a pandemia, ela teria deslanchado”. A capacidade de identificar e aproveitar o momento certo para lançar produtos é um desafio que pode determinar o sucesso ou fracasso de iniciativas inovadoras.

9. Dilemas Éticos (DES-ETI)

Dilemas éticos também foram mencionados, especialmente em setores como fintechs, onde práticas de incentivo ao consumo podem ser questionáveis. A Entrevistada 2 observou: “Eu percebi que, em dois lugares por onde transitei, e provavelmente há outros, essa questão às vezes é deixada de lado, especialmente em fintechs, onde, por exemplo, o objetivo pode ser incentivar a pessoa a gastar mais no cartão de crédito”. A ausência de discussões éticas pode comprometer a responsabilidade social e o bem-estar dos usuários.

10. Comunicação de Novidades (DES-NOV)

A dificuldade em comunicar novidades de forma eficaz ao usuário final foi apontada como um desafio, evidenciando a falta de envolvimento dos profissionais criativos nas etapas posteriores ao desenvolvimento.

Em síntese, os profissionais criativos em startups enfrentam desafios multifacetados, que abrangem desde a percepção e valorização de seu papel até limitações de recursos, comunicação, compreensão do negócio, maturidade profissional, timing de mercado e dilemas éticos. Superar esses desafios é importante para que as startups possam aproveitar plenamente o potencial inovador dos profissionais criativos, promovendo ambientes mais colaborativos, estratégicos e éticos, capazes de gerar soluções de maior valor para o mercado e para a sociedade.

4.3.1.6 *Categoria 6: Estratégias e Soluções*

Esta categoria reúne as principais estratégias e soluções adotadas pelos profissionais criativos para superar desafios no desenvolvimento de startups, conforme emergiram das entrevistas.

1. Validação Contínua e Foco no Usuário (EST-VAL)

A validação constante com usuários foi destacada como estratégia central para garantir que as soluções estejam alinhadas às reais necessidades do público. A Entrevistada 8 relatou que a validação junto aos usuários foi uma prática constante, destacando que o feedback dos clientes no site era amplamente considerado no processo de aprimoramento do produto. Além disso, a integração da perspectiva do usuário em todas as fases do desenvolvimento é vista como essencial, pois a experiência positiva do usuário deve ser o norte do processo criativo.

2. Processos Estruturados e Metodologias (EST-PRO)

A Entrevistada 2 enfatizou a importância de processos bem estruturados, afirmando que valoriza ter clareza sobre o propósito do produto, os problemas que ele pretende resolver e as métricas que serão utilizadas para avaliar seu desempenho. O uso de metodologias como *Design Thinking*, *Lean Thinking*, *Canvas* e *Personas* foi amplamente mencionado, evidenciando que a escolha das ferramentas deve considerar o nível de maturidade da empresa e da equipe, bem como a necessidade de adaptação às especificidades de cada projeto.

3. Colaboração Multidisciplinar e Co-criação (EST-MUL)

A co-criação e o empoderamento dos times figuram entre as estratégias mais valorizadas pelos participantes. O convívio e o trabalho conjunto em equipes multidisciplinares, integrando profissionais de diferentes áreas, tendem a favorecer a geração de ideias inovadoras e a superação de barreiras entre setores como marketing, produto e engenharia. Relatos dos entrevistados destacam a comunicação interdisciplinar e o trabalho colaborativo como alternativas que podem promover melhorias na colaboração interna e potencializar os resultados criativos.

4. Cultura Organizacional e Comunicação (EST-CUL)

A cultura organizacional foi identificada como fator que pode tanto potencializar quanto limitar a atuação criativa. A falta de discussão sobre cultura nos cursos de design e a influência da cultura interna na comunicação entre áreas foram apontadas como desafios a serem superados por meio de estratégias que promovam ambientes mais abertos, colaborativos e inovadores.

As entrevistas evidenciam que as estratégias e soluções dos profissionais criativos em startups são pautadas por abordagens colaborativas e multidisciplinares, forte foco no usuário, uso flexível de metodologias, adaptação ao contexto e à cultura organizacional. A combinação desses elementos é vista como fundamental para o desenvolvimento de soluções inovadoras e eficazes em ambientes dinâmicos e competitivos.

4.3.2 Padrões identificados

A análise qualitativa das entrevistas permitiu identificar padrões recorrentes na atuação dos profissionais criativos em startups, os quais corroboram e aprofundam os achados quantitativos do estudo.

1. Maior Relevância nas Etapas Iniciais

Os dados qualitativos confirmam a tendência observada nos dados quantitativos de que os profissionais criativos exercem papel mais relevante nas etapas iniciais do *Business Stage*, especialmente durante a Validação da Ideia, Modelagem da Solução e Desenvolvimento da Solução. A Entrevistada 5 reforçou essa percepção ao afirmar que, nessas fases, a presença criativa é indispensável: “Nas etapas iniciais, a interação, a construção coletiva e a ação criativa são indispensáveis para transformar ideias em soluções viáveis.” Esse padrão evidencia a centralidade do design e da criatividade na definição dos rumos do projeto e na geração de valor desde o início do ciclo de desenvolvimento.

A maioria dos entrevistados enfatizaram a importância da inclusão do usuário no centro de todas as etapas e inserção da cultura de ciclo de feedbacks e melhorias (ou seja, deve-se voltar sempre nas etapas iniciais sempre que necessário).

2. Mudança de Papel nas Etapas Finais

Em vez de uma simples diminuição da importância dos profissionais criativos nas fases finais, como Lançamento e Escalonamento, as entrevistas sugerem uma mudança no perfil das contribuições desses profissionais. A Entrevistada 5 explicou que, embora as mesmas pessoas continuem envolvidas, suas habilidades e entregas passam a ser outras: “Na minha visão, são os mesmos profissionais atuando, mas agora com competências distintas e respondendo a demandas diferentes conforme o produto evolui.” Esse movimento demonstra a capacidade de adaptação dos criativos, que ajustam seu foco e suas práticas conforme as necessidades de cada etapa do negócio.

Essa mudança de protagonismo pode ser explicada, principalmente, pela transição do foco organizacional para questões operacionais, de escalabilidade e gestão do crescimento, áreas em que o envolvimento criativo tende a ser menos

demandado ou reconhecido. Além disso, fatores como centralização das decisões em lideranças técnicas ou comerciais, a percepção ainda restrita do papel do design nessas etapas e a redução do espaço para inovação incremental contribuem para a diminuição da visibilidade e da influência dos profissionais criativos nas fases finais do ciclo de vida das startups (Krupahtz e Teixeira, 2025; Wang, 2022; Mozota, 2002).

3. Importância da Multidisciplinaridade

A multidisciplinaridade foi apontada como um dos fatores mais relevantes para o sucesso das startups, especialmente por seu potencial de favorecer a inovação e a resolução de problemas complexos. A Entrevistada 2 compartilhou sua experiência trabalhando em equipes compostas por profissionais de áreas diversas, como educação, filosofia, física e engenharia, ressaltando que essa diversidade de perspectivas enriquece o processo criativo e amplia as possibilidades de solução. A entrevistada 5 também destacou que a colaboração entre diferentes áreas permite que as visões criativas se complementem, potencializando os resultados: “A multidisciplinaridade traz olhares distintos e contribui para a construção de soluções mais robustas e inovadoras.”

4. Preocupações Éticas

As entrevistas evidenciaram uma preocupação constante com as implicações éticas das soluções desenvolvidas, especialmente no que diz respeito ao impacto sobre os usuários. A Entrevistada 2 enfatizou a responsabilidade do designer ao tomar decisões que podem afetar significativamente a vida das pessoas: “Tenho plena consciência de que não posso agir de forma antiética no design, pois aquilo que coloco na tela pode influenciar negativamente o comportamento do usuário, levando, por exemplo, ao endividamento.”

Esse depoimento sugere que parte dos profissionais criativos manifesta sensibilidade quanto ao papel social e ético do design, destacando a importância de

práticas responsáveis e transparentes no desenvolvimento de produtos e serviços digitais. No entanto, é importante ressaltar que, apesar dessas preocupações, muitos produtos e aplicações que geram impactos potencialmente negativos continuam sendo desenvolvidos e lançados no mercado. Isso evidencia que, na prática, a incorporação efetiva de princípios éticos no design ainda representa um desafio, e que as convicções individuais dos profissionais nem sempre se traduzem em escolhas organizacionais ou mercadológicas alinhadas à ética.

5. Desconexão entre Desenvolvedores e Usuários

A análise também revelou a existência de uma desconexão significativa entre desenvolvedores e usuários finais em algumas startups. O Entrevistado 4 observou que, muitas vezes, os profissionais envolvidos no desenvolvimento do produto desconhecem a realidade e as necessidades do público-alvo: “Percebi que a rotina dos desenvolvedores era completamente distante da vivência dos usuários.” Essa constatação ressalta a importância da empatia, da escuta ativa e da compreensão aprofundada do contexto do usuário como elementos fundamentais para o desenvolvimento de soluções realmente relevantes e eficazes. A aproximação entre equipe técnica e usuários finais é, portanto, um fator crítico para o sucesso de produtos digitais e para a criação de experiências mais alinhadas às expectativas do público.

5 DISCUSSÃO

Antes de iniciar as discussões sobre as intervenções dos participantes das entrevistas, vale comparar inicialmente a Matriz de Wallet (2023) às atividades dos respondentes do questionário e as suas taxas de participação por etapa do *Business Stage* (Achados quantitativos).

Dessa forma, a análise comparativa entre a Matriz de Wallet e as atividades relatadas pelos profissionais criativos questionados revela algumas convergências que evidenciam o alinhamento entre os quadrantes teóricos propostos e a prática observada no contexto local. Os dados demonstram que os profissionais criativos atuam de forma transversal, confirmando parcialmente a proposta de Wallet (2023) sobre a diversificação de funções no design digital.

Figura 31 – Análise Comparativa: Matriz de Wallet, Atividades dos Respondentes e Taxas de Participação por Etapa¹⁴

Análise Comparativa: Matriz de Wallet x Prática Observada			
Convergência e Divergências no Ecossistema de Startup Catariense			
ASPECTO ANALISADO	ANÁLISE ESTRATÉGICA (Quadrante Wallet)	CX/UX RESEARCH (Quadrante Wallet)	OPERAÇÕES (Quadrante Wallet)
Atividades Identificadas na Pesquisa	• Pesquisa de Mercado (89%) • Análise de Concorrentes (88,7%) • Business Model Canvas (83,3%) • Análise de Dados (80%)	• Entrevistas com Usuários (89%) • UX Research (87,7%) • Testes de Usabilidade (83,3%) • Design Research (80%) • Customer Discovery (30%)	• Gestão de Equipes (40-48,7%) • Metodologias Ágeis (55,2-63,3%) • Documentação Técnica (53,3%) • Sprints de Desenvolvimento (46,7%)
Convergência com Matriz de Wallet	ALTA CONVERGÊNCIA Atividades alinhadas ao papel de Analista de Negócios proposto por Wallet (2023)	ALTA CONVERGÊNCIA Confirma CX/UX Research como área central de atuação dos profissionais criativos	CONVERGÊNCIA MODERADA Reflete papel de DesignOps Manager, porém com menor destaque
Interface com Produto	Menos presente neste quadrante específico	Relacionado à pesquisa de interfaces e experiência	Gestão operacional de produtos digitais
Distribuição por Etapas do Business Stage	Etapas Iniciais: • Validação da Ideia (84,4%) • Modelagem da Solução (75%) Concentração em atividades estratégicas	Predomínio nas Iniciais: Brainstorming (90%), Análise de Concorrentes (88,7%) Diminui progressivamente nas etapas finais	Transversal: Presente em todas as etapas, mas com variações de intensidade
Interface com Produto (Atividades)	Menos representado neste quadrante estratégico	Pesquisa aplicada ao produto (UX Research)	• Prototipagem (89,3%) • Design de Interface UI (87,9%) • Design System (40%)
Discrepâncias e Lacunas	Subutilização nas Etapas Finais: Escalamento (37,5%) indica menor atuação estratégica	Ausência de CX/UX Writer: Pouco mencionado apesar da importância para interfaces digitais	CX/UX Strategist: Atividades estratégicas limitadas nas etapas finais
Alinhamento com Práticas Contemporâneas	Business Model Canvas, OKRs, análise estratégica de dados	Ferramentas Modernas: Miro/Mural (85,5%), métodos de pesquisa colaborativa	Design Colaborativo: Figma/Axure XD (73,3%), metodologias ágeis integradas
Oportunidades de Aprimoramento Identificadas			
Expansão da Atuação Criativa Desenvolver estratégias para maior integração dos profissionais criativos nas etapas de Lançamento e Escalamento		Fortalecimento do Papel Estratégico Ampliar participação em Growth Hacking (34,8%) e Customer Success (42,3%)	
Síntese da Análise: A convergência entre a Matriz de Wallet e as atividades observadas demonstra que as startups catarienses estão alinhadas às tendências contemporâneas do design digital. No entanto, a concentração de atividades nas etapas iniciais indica oportunidades para expandir a participação estratégica dos profissionais criativos ao longo de todo o ciclo de desenvolvimento. Assim também, os dados sugerem que o modelo Business Stage pode ser aprimorado para incorporar mais explicitamente as competências criativas nas etapas finais.			
Validação Parcial do Modelo Business Stage Os dados confirmam a aderência parcial do modelo Business Stage à realidade das startups catarienses, particularmente nas etapas iniciais. Contudo, evidenciam lacunas nas etapas finais que podem ser aprimoradas, potencializando o impacto dos profissionais criativos no crescimento e consolidação das startups digitais.			
Fonte: Análise comparativa baseada na pesquisa empírica com startups digitais catarienses Matriz de Wallet (2023) Dados coletados Elaborado em Design - UFSC 2023			

Fonte: Elaborado pelo autor

¹⁴ Obs: Para visualizar a melhor qualidade do quadro, [clique aqui](#)

A distribuição das atividades relatadas pelos respondentes apresenta correspondências claras com os quatro quadrantes estabelecidos na matriz teórica. No quadrante **Análise/Estratégia**, observa-se que atividades como Pesquisa de Mercado (69%), Análise de Concorrentes (89,7%) e Business Model Canvas (63,3%) demonstram a atuação estratégica dos profissionais criativos, alinhando-se ao papel de Analista de Negócios proposto na matriz. Igualmente, o quadrante **CX/UX Research** encontra respaldo nas atividades de Entrevistas com Usuários (69%), UX Research (51,7%) e Testes de Usabilidade (53,3%), confirmando a centralidade das funções de **CX/UX Research** como área fundamental de atuação.

Do mesmo modo, o quadrante **Operações** é evidenciado pelas atividades de Gestão de Equipes (40-46,7%), Metodologias Ágeis (55,2-63,3%) e Documentação Técnica (53,3%), refletindo o papel de DesignOps Manager descrito na matriz. Por fim, o quadrante Interface com **Produto** encontra confirmação nas altas frequências de Prototipagem (89,3%), Design de Interface UI (67,9%) e Design System (40%), corroborando os papéis de UI Designer e *Product Designer*.

A análise das atividades por etapa revela padrões distintos que refletem a evolução das demandas ao longo do ciclo de desenvolvimento das startups. As etapas iniciais (Validação da Ideia e Modelagem da Solução) concentram atividades alinhadas aos quadrantes **Análise/Estratégia** e **CX/UX Research**, com destaque para Brainstorming (90%) e Análise de Concorrentes (89,7%) na Validação da Ideia, além de Prototipagem (89,3%) e Design de Interface (67,9%) na Modelagem da Solução.

Contrastando com esse cenário, as etapas finais demonstram uma transição gradual para atividades mais operacionais e estratégicas. No Lançamento (56,3% de participação), observa-se ênfase em Marketing Digital (63%) e Landing Pages (63%), enquanto no Escalonamento (37,5% de participação) predominam atividades como Análise de Métricas (41,7%) e Gestão de Produto (33,3%).

Por outro lado, a análise também revela uma diminuição progressiva da participação dos profissionais criativos nas etapas finais, contrastando com a proposta da Matriz de Wallet (2023) de atuação transversal. Especificamente, a etapa de Escalonamento apresenta apenas 37,5% de participação, indicando possível subutilização das competências criativas em atividades estratégicas de crescimento. Semelhantemente, a etapa de Lançamento, com 56,3% de participação, sugere menor integração em processos de marketing e comunicação.

Além disso, algumas atividades previstas na Matriz apresentam baixa representatividade nos dados coletados. As funções de *CX/UX Writer* e *CX/UX Strategist* aparecem de forma limitada nas respostas, embora sejam consideradas importantes para interfaces digitais e estratégias de design, respectivamente.

Para concluir, a convergência entre a Matriz e as atividades observadas sugere que as startups catarinenses estão alinhadas às tendências contemporâneas do design digital. A predominância de ferramentas colaborativas como Miro/Mural (65,5%) e Figma/Adobe XD (73,3%) reflete a adoção de práticas modernas de design. Igualmente, o uso de metodologias ágeis e técnicas de prototipagem rápida demonstra a incorporação de abordagens inovadoras no processo de desenvolvimento.

Portanto, a análise comparativa demonstra que os profissionais criativos nas startups catarinenses atuam de forma multifuncional e transversal, confirmando parcialmente a proposta de Wallet (2023). Contudo, a concentração de atividades nas etapas iniciais indica oportunidades para expandir sua participação estratégica ao longo de todo o ciclo de desenvolvimento. Assim também, os dados sugerem que o modelo *Business Stage* pode ser aprimorado para incorporar mais explicitamente as competências criativas nas etapas finais, potencializando o impacto desses profissionais no crescimento e consolidação das startups digitais.

Os achados quantitativos, embora revelem convergências importantes com a Matriz de Wallet (2023), também evidenciam lacunas na participação dos profissionais criativos nas etapas finais do *Business Stage*. Essa diminuição progressiva do envolvimento, especialmente no Escalonamento (37,5%), suscita questões sobre os fatores organizacionais e metodológicos que limitam a integração criativa ao longo do ciclo de desenvolvimento das startups.

Nesse contexto, as entrevistas em profundidade emergem como instrumento para compreender as nuances por trás dos padrões quantitativos observados. Enquanto os dados do questionário revelam o que acontece na prática das startups catarinenses, as entrevistas buscam esclarecer por que essas dinâmicas se manifestam e como podem ser aprimoradas. Da mesma forma, a análise qualitativa permite explorar dimensões não capturadas pelos dados quantitativos, como questões éticas, colaboração multidisciplinar e centralidade do usuário, aspectos que emergem como fundamentais para o aprimoramento do modelo *Business Stage*.

Ao longo das entrevistas, verificou-se que, a ênfase dos participantes na importância da validação contínua e na centralidade do usuário em todas as etapas do desenvolvimento. No entanto, identificou-se que a Descrição Conceitual atual do *Business Stage* apresenta lacunas importantes, principalmente por não explicitar o envolvimento do usuário como elemento central em cada fase do processo e por não abordar de forma sistemática o ciclo iterativo de feedback e validação. Para a maioria dos entrevistados, cada fase do modelo deveria explicitar o envolvimento do usuário como elemento central do processo.

A Entrevistada 5, por exemplo, destacou a necessidade de levantar uma ideia, validá-la e trabalhar com o MVP em constante interação com o usuário, retornando com as respostas para consolidar a solução. Essa abordagem evidencia um ciclo iterativo de desenvolvimento e validação, em que o feedback do usuário sobre o MVP é fundamental para o aprimoramento do produto.

Esse entendimento encontra respaldo em Shankar, Dixit e Howard (2023), que defendem a validação contínua com usuários como elemento importante para o desenvolvimento de aplicativos digitais eficazes, ressaltando que o design centrado no usuário e a cocriação com o público-alvo devem permear todas as fases do processo, desde a pesquisa formativa até a avaliação final. Os autores argumentam que a eficácia e o impacto de produtos digitais dependem diretamente desse ciclo iterativo de feedback e ajuste, conceito também valorizado nas entrevistas. Dados quantitativos sugerem que os profissionais criativos são relevantes nesse processo de validação da ideia: 78% dos respondentes consideram os profissionais criativos "essenciais" na Validação da Ideia, e 75% atribuíram nota máxima à sua importância geral para o sucesso das startups. Contudo, essa participação diminui drasticamente nas etapas finais, como Escalonamento (37,5% de envolvimento), indicando uma desconexão entre reconhecimento teórico e prática organizacional.

Tal perspectiva está em consonância com os princípios da metodologia Lean Startup, frequentemente mencionada pelos entrevistados, que propõe ciclos rápidos de desenvolvimento, validação e aprendizado, visando reduzir desperdícios e acelerar o ajuste do produto ao mercado. O uso do MVP, central nesta abordagem, permite testar hipóteses de valor com o menor investimento possível e obter feedback real dos usuários antes de avançar (Ries, 2019). A Entrevistada 8 reforçou essa prática ao relatar que, em seu ambiente de trabalho, a validação junto aos usuários era constante e o feedback dos clientes era amplamente considerado no

aprimoramento do produto. Isso demonstra que o feedback contínuo dos usuários é uma prática valorizada nas startups pesquisadas, alinhando-se à ênfase de Shankar, Dixit e Howard. (2023) na validação iterativa.

A RSL complementa essa visão ao destacar o método de design de interação de Martinez (2017), que estimula a exploração de múltiplas soluções criativas, e os aportes de Azka e Chankov (2020) sobre planejamento estratégico de alto nível. No entanto, a literatura carece de discussões sobre a variação do impacto dos criativos conforme a maturidade das startups, lacuna que os dados quantitativos começam a preencher: startups em estágio inicial parecem depender mais da criatividade para compensar recursos limitados, enquanto as estabelecidas demandam inovação contínua para se manterem competitivas. Portanto, as observações de Shankar, Dixit e Howard (2023) acerca da validação constante com MVP corroboram os relatos dos entrevistados, ambos ressaltando a necessidade de incorporar o feedback do usuário de forma iterativa para garantir a relevância e o sucesso dos produtos digitais.

No que tange à colaboração multidisciplinar, Chen (2020) destaca que a cooperação entre empresas de diferentes setores, com competências complementares, é cada vez mais relevante no contexto da Indústria 4.0, sendo a comunicação interdisciplinar uma via promissora para a inovação. O autor ressalta que a implementação bem-sucedida da Indústria 4.0 exige know-how em TIC e habilidades de comunicação, pois boas capacidades de comunicação facilitam o trabalho em equipe e a cooperação interdisciplinar. Shankar, Dixit e Howard (2023) também enfatizam o engajamento de equipes multidisciplinares como fundamental para o desenvolvimento de soluções digitais eficazes.

As entrevistas refletem esses desafios e oportunidades. A Entrevistada 2 relatou uma experiência em que a falta de comunicação entre áreas resultou na perda de todo o trabalho desenvolvido até a modelagem da solução, devido a incompatibilidades nas regras de negócio. Isso ilustra como a ausência de diálogo e alinhamento entre diferentes especialidades pode gerar ineficiências e desperdício de recursos, contrariando o potencial de sinergia da colaboração multidisciplinar. O Entrevistado 3 sugeriu que a falta dessa colaboração pode explicar a redução da relevância dos criativos nas fases finais dos projetos, indicando que barreiras organizacionais e comunicacionais limitam a integração de diferentes perspectivas ao longo do ciclo de desenvolvimento e restringem a capacidade de inovação.

Os participantes da pesquisa de campo validam essa dinâmica: muitos dos respondentes relatam falta de comunicação entre equipes, e apenas 56,5% participam do Lançamento, etapa crítica para alinhamento estratégico. Essa desconexão é agravada pela transição de atividades exploratórias (ex: brainstorming) nas fases iniciais para tarefas analíticas (ex: KPIs) nas finais, exigindo adaptação contínua dos profissionais criativos.

No que se refere à ética no design, as preocupações da Entrevistada 2 sobre aplicativos de apostas alinham-se fortemente à necessidade de critérios éticos no desenvolvimento de produtos digitais, conforme destacado por Al-Mansoori, Al-Thani e Ali (2022). Os autores enfatizam a responsabilidade dos designers em promover o bem-estar digital dos usuários. Triantono e Priyatingsih (2020) também ressaltam a importância da transparência e segurança para construir confiança, princípios éticos fundamentais no design de produtos digitais. A Entrevistada 2 exemplificou como a ausência de responsabilidade ética pode gerar impactos negativos significativos, citando aplicativos de apostas que utilizam testes de usabilidade para aumentar o tempo de permanência dos usuários, levando a consequências como endividamento. Ela resalta que os designers detêm o conhecimento técnico para tornar esses aplicativos mais envolventes, o que reforça sua responsabilidade ética. Defende, ainda, que a discussão sobre os limites éticos do design deve ser mais presente, especialmente diante dos riscos à saúde, finanças e bem-estar mental dos usuários.

A RSL amplia essa discussão ao destacar o papel transformador do design em contextos digitais, integrando tecnologia e sociedade. No entanto, a menor participação dos criativos no Lançamento (56,3%) pode comprometer a comunicação de valores como transparência e segurança, essenciais em setores como fintech. Dados quantitativos mostram que 34% dos criativos são excluídos dessa fase, contradizendo a premissa de Triantono e Priyatingsih (2020) sobre a centralidade da UX para a confiança do usuário.

Triantono e Priyatingsih (2020) destacam que a pandemia de COVID-19 acelerou a adaptação do setor fintech, impulsionada pela criatividade dos designers de UX. Entretanto, a Entrevistada 8 aponta que a alta demanda operacional pode limitar a participação dos criativos em diferentes fases do projeto, sugerindo que recursos e tempo para inovação são restritos mesmo em contextos críticos. Essa tensão é refletida nos dados da pesquisa, pois a falta de comunicação entre áreas

foi relatada pela maioria dos entrevistados como um desafio crítico, especialmente nas etapas intermediárias do desenvolvimento. Essa lacuna organizacional poderia explicar por que apenas 37,5% dos respondentes do questionário estão envolvidos no Escalonamento, apesar da relevância estratégica dessa fase.

Além disso, Poiroux et al. (2023) argumentam que designers influenciam sistemas algorítmicos em níveis técnico, de interface e organizacional. As entrevistas corroboram essa premissa ao mostrar que a colaboração em equipes diversificadas permite aos designers exercer influência em múltiplas dimensões. A Entrevistada 5 enfatiza que o impacto dos criativos é significativo quando há valorização da multidisciplinaridade, prática que a maioria dos participantes considera crítica, mas que enfrenta barreiras como a "cultura do medo".

Os achados revelam que o potencial dos profissionais criativos é maximizado quando:

- Validação é iterativa e centrada no usuário, integrando ciclos de feedback pós-lançamento.
- Colaboração multidisciplinar é institucionalizada, com *squads* permanentes e ferramentas de comunicação transversal.
- Ética e transparência são priorizadas, com participação ativa dos criativos em todas as etapas, especialmente no Lançamento.
- Estratégias de escalonamento são reinventadas, incluindo fundos de reinvestimento em P&D e métricas de impacto a longo prazo.

5.1 PROPOSTA DE APRIMORAMENTO O APRIMORAMENTO DA DESCRIÇÃO CONCEITUAL *BUSINESS STAGE*

Este capítulo apresenta o aprimoramento do *Business Stage* original, detalhando cada etapa do modelo anterior à luz das constatações identificadas na pesquisa e incorporando sugestões fundamentadas pelas evidências empíricas e teóricas. O objetivo é oferecer uma visão integrada e prática das melhorias propostas, orientando o desenvolvimento do *Business Stage* com base nas demandas observadas, desafios mapeados e recomendações para fortalecer a participação dos profissionais criativos.

5.1.1 Validação da Ideia (Embrionário)

1. *Business Stage* Original

Na versão original do *Business Stage*, a fase de validação da Ideia se concentra na exploração de diferentes propostas, validação de hipóteses iniciais e avaliação da viabilidade de mercado, comumente utilizando pesquisas com stakeholders. A figura a seguir apresenta exemplos de técnicas, ferramentas e tipos de contribuições nessa etapa.

Figura 32 - Validação da Ideia (*Business Stage*)

ETAPAS COMUNS DE NEGÓCIOS DIGITAIS	VALIDAÇÃO DA IDEIA
Nível e ênfase	Embrionário
Exemplos de técnicas e ferramentas mais utilizadas	Mapeamento de ideias, variações e desdobramentos
Exemplos de tipos de contribuição de criativos	Brainstorms, refinamento de ideias, pensamento visual
Objetivo(s)	Consenso: eleger a(s) variações de ideia mais promissoras

Font

e: Krupahtz e Teixeira (2025, p.67)

Li (2020), Casagrande-Seretti, Montagna e Cascini (2019) e Shankar, Dixit e Howard (2023) reforçam que modelos digitais contemporâneos tendem a demandar ciclos iterativos de validação, implementação de feedback contínuo dos usuários e a explicitação de critérios éticos para o desenvolvimento das soluções digitais.

No recorte quantitativo, observou-se que a atuação dos criativos nesta fase é reconhecida como intensa: 78% dos respondentes consideram esses profissionais muito importantes e 84,4% relatam envolvimento prático expressivo na Validação da Ideia. Também, os depoimentos (como o da Entrevistada 5 e de outros participantes) ressaltam que a busca por feedback iterativo com usuários geralmente se estende para além do início do projeto, configurando um processo que não é meramente linear, mas cíclico e contínuo.

2. Sugestões de Melhoria

Identificou-se um gap no modelo atual: a ausência de formalização de processos de validação contínua e de critérios claros de conduta ética durante a fase embrionária. Em consonância com os achados da pesquisa e com recomendações da literatura, é possível propor aprimoramentos à descrição conceitual dessa etapa. Dentre as sugestões, destaca-se a inclusão de sub etapas para validação dos riscos digitais e exigências de conformidade (incluindo privacidade, segurança, transparência e responsabilidade algorítmica). Complementarmente, recomenda-se a formalização de checkpoints para coleta e análise de feedback e a revalidação após cada entrega relevante, promovendo um ciclo renovado de avaliação crítica a cada avanço do projeto.

Quadro 20 - Quadro Recapitulativo após pesquisas (Validação da Ideia)

Aspecto	Modelo Atual	Achados/Gap	Melhoria Proposta
Validação	Linear, pontual	Iterativa, contínua	Ondas de feedback, ciclos
Ética	Não explícito	Demanda por critérios, claro.	Matriz de impacto social
Usuário	Foco inicial	Recomenda-se centralidade constante	Checkpoints de revalidação

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 21 – Quadro Detalhado após pesquisas (Validação da Ideia)

Critério	Detalhamento
Nível e Ênfase	Embrionário
Técnicas e Ferramentas	Mapeamento de ideias, brainstorming, pesquisa de mercado, MVP, testes com usuários
Contribuição dos Criativos	Ideação, pesquisa, refinamento de ideias, validação prática com usuários
Objetivo(s)	Eleger ideias promissoras, validar hipóteses com foco no usuário

Risco	Perda de tempo, não identificar necessidades reais
Investimento	Capital intelectual, bootstrapping, crowdfunding
Aprimoramento sugerido	Incluir sub etapas de validação de riscos digitais (privacidade, segurança, transparência), ondas de feedback iterativo; formalizar checkpoints de revalidação pós-entregas

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.2 Modelagem da Solução e do Negócio (Estratégico)

1. Business Stage Original

Nesta etapa, após a validação inicial das ideias, concentra-se a atenção na prototipagem, definição de regras de negócio, modelagem de processos e arquitetura de valor. O design atua de forma destacada, promovendo a transformação de ideias validadas em estruturas concretas e funcionais. Contudo, a colaboração multidisciplinar, embora seja reconhecida como positiva, nem sempre encontra formalização adequada nas startups catarinenses.

Figura 33 - Modelagem da Solução e do Negócio (Business Stage)

ETAPAS COMUNS DE NEGÓCIOS DIGITAIS	MODELAGEM DA SOLUÇÃO E DO NEGÓCIO
Nível e ênfase	Estratégico
Exemplos de técnicas e ferramentas mais utilizadas	Canvas, Personas, Fit da Proposta de Valor, Protótipos de baixa fidelidade e Pitch
Exemplos de tipos de contribuição de criativos	Melhoria da Experiência do Cliente, Humanização da solução e prototipação, Projeto de Design de interface
Objetivo(s)	Chancelar, aprimorar e prototipar a solução mais promissora

Font

e: Krupahtz e Teixeira (2025, p.67)

A literatura sinaliza tendências relevantes para esta fase: autores como Kiel et al. (2017) e Poiroux et al. (2024) enfatizam a crescente utilização de dados em tempo real, o avanço da prototipagem dinâmica e, sobretudo, a necessidade de constituição de *squads* multidisciplinares permanentes para lidar com a

complexidade e rapidez do ambiente digital. Tais evidências sugerem que a integração de diferentes saberes, competências e perspectivas é cada vez mais valorizada para promover processos de modelagem mais ágeis e sensíveis às diversas demandas do negócio.

No diagnóstico empírico obtido por esta pesquisa, o engajamento dos profissionais criativos durante a modelagem da solução mostra-se intenso: 75% dos respondentes relataram participação ativa nessa fase, ressaltando sua importância para a proposição de soluções inovadoras. Entretanto, 65% dos participantes também apontaram desafios significativos relacionados à comunicação entre áreas, frequentemente resultando em silos organizacionais e retrabalho devido ao desalinhamento das regras de negócio e metas de diferentes equipes. Os relatos das entrevistas ilustram problemas de alinhamento: o Entrevistado 3, por exemplo, descreve situações de retrabalho provocadas por processos de modelagem apressados, enquanto a Entrevistada 2 destaca perdas associadas à falta de diálogo e integração consistente entre áreas de design e demais setores da startup.

O modelo atual do Business Stage, apesar de contemplar práticas relevantes de prototipagem e definição estratégica, ainda não prevê de modo sistemático mecanismos para mitigar a formação de silos organizacionais. Tal lacuna evidencia a necessidade de aprimoramento, especialmente frente às demandas por maior integração, comunicação contínua e alinhamento interdisciplinar.

2. Sugestões de Melhoria

À luz desses achados, sugere-se como aprimoramento para esta etapa a criação de *squads* multidisciplinares permanentes, reunindo profissionais de design, engenharia, negócios e ética. Recomenda-se também a integração de ferramentas contemporâneas de análise comportamental e prototipagem digital dinâmica (tais como Figma, Hotjar e Microsoft Clarity), que podem facilitar a comunicação ágil e a iteração rápida entre equipes. Por fim, destaca-se a relevância de formalizar o papel do designer como mediador entre áreas, não restringindo sua atuação à estética ou execução, mas valorizando sua competência para promover diálogo, alinhamento e conexão entre diferentes setores da organização.

Quadro 22 – Quadro Recapitulativo (Modelagem da Solução e do Negócio)

Aspecto	Modelo Atual	Achados/Gap	Melhoria Proposta
Colaboração	Parcial, informal	Silos e perda de alinhamento	<i>Squads</i> multidisciplinares
Prototipagem	Tradicional	Demanda por maior dinamismo	Ferramentas em tempo real
Comunicação	Não estruturada	Retrabalho e desalinhamento	Formalização da mediação do designer

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 23 – Quadro Recapitulativo (Modelagem da Solução e do Negócio)

Critério	Detalhamento
Nível e Ênfase	Estratégico
Técnicas e Ferramentas	Canvas, Personas, Figma, Miro, Clarity, prototipagem digital, squads multidisciplinares
Contribuição dos Criativos	Humanização da solução, design de interface, mediação entre áreas, prototipagem colaborativa
Objetivo(s)	Aprimorar e prototipar a solução, alinhar áreas técnicas e de negócio
Risco	Retrabalho, desalinhamento, perda de valor
Investimento	Bootstrapping, crowdfunding, investimento anjo
Aprimoramento sugerido	Criar squads permanentes, integrar ferramentas colaborativas, formalizar papel do designer como mediador

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.3 Desenvolvimento da Solução e Planejamento (Tático e Operacional)

1. *Business Stage Original*

Na etapa de Desenvolvimento da Solução e Planejamento, observam-se práticas de desenvolvimento incremental com foco na viabilidade técnica e na efetiva operacionalização das ideias previamente validadas e modeladas (Krupahtz e

Teixeira, 2025). Este momento se caracteriza pela transição dos conceitos para soluções funcionais, testáveis e compatíveis com as necessidades do público-alvo, consolidando a proposta de valor por meio da implementação de protótipos de alta fidelidade, cronogramas, planejamento de recursos e definição de indicadores de viabilidade.

Figura 34 - Desenvolvimento Ágil da Solução e Planejamento (*Business Stage*)

ETAPAS COMUNS DE NEGÓCIOS DIGITAIS	DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO E PLANEJAMENTO
Nível e ênfase	Tático e Operacional
Exemplos de técnicas e ferramentas mais utilizadas	Business Plan, Cap Table, Forecast, Protótipos de maior fidelidade e Programação (código)
Exemplos de tipos de contribuição de criativos	Construção de MVPs, Melhorias na experiência (CX, UX e UI), Comportamento do consumidor, planejamento de comunicação, marketing e divulgação, design do serviço
Objetivo(s)	Demonstrar viabilidade (com métricas baseadas em mercado e nas necessidades específicas do negócio)

Fonte: Krupahtz e Teixeira (2025, p.67)

Os dados sugerem que, embora persista um papel relevante dos profissionais criativos nesta fase, certos fatores podem limitar sua atuação direta, como apontam relatos de menor envolvimento comparativo com as etapas iniciais. Ainda assim, evidenciam-se contribuições na definição da experiência do usuário, aprimoramento visual das interfaces, testes de usabilidade e documentação dos processos. Os entrevistados destacam também a importância de um planejamento claro, comunicação eficaz entre as diferentes áreas e adoção de uma abordagem multidisciplinar para garantir o alinhamento entre equipes e potencializar os resultados alcançados.

2. Sugestões de Melhoria

Diante dessas constatações, torna-se evidente um espaço para aprimoramento do modelo atual do Business Stage. Recomenda-se a criação de *sandboxes* de inovação para experimentação controlada de novas soluções e abordagens, promovendo maior espaço para processos criativos mesmo após a

validação do MVP. Também se aponta a necessidade de estabelecer métricas de aprendizado e impacto de longo prazo, indo além da simples verificação operacional do produto, e de garantir mecanismos para testes de usabilidade e *advocacy* ética contínuos, não apenas esporádicos, de modo que a experiência do usuário e os compromissos com responsabilidade digital sejam acompanhados sistematicamente ao longo do desenvolvimento e planejamento.

Quadro 24 – Quadro Recapitulativo (Desenvolvimento Ágil da Solução e Planejamento)

Aspecto	Modelo Atual	Achados/Gap	Melhoria Proposta
Inovação	Incremental	Falta de espaço para experimentação	Sandboxes de inovação
Métricas	Operacionais	Baixo foco em aprendizado/longo prazo	KPIs de impacto/longo prazo
Testes	Pontuais	Demanda por acompanhamento contínuo	Testes e <i>advocacy</i> contínuos

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 25 – Quadro Detalhado (Desenvolvimento Ágil da Solução e Planejamento)

Critério	Detalhamento
Nível e Ênfase	Tático e Operacional
Técnicas e Ferramentas	Prototipagem de alta fidelidade, Trello/Jira, testes de usabilidade, sandboxes de inovação
Contribuição dos Criativos	Experimentação, <i>advocacy</i> ética, testes contínuos de UX/UI, documentação visual
Objetivo(s)	Demonstrar viabilidade, construir solução alinhada ao usuário e ao negócio
Risco	Perda de tempo e capital, soluções pouco inovadoras
Investimento	Investimento anjo, capital semente
Aprimoramento sugerido	Criar sandboxes de inovação, estabelecer métricas de aprendizado, garantir <i>advocacy</i> ética contínua

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.4 Lançamento e Fase Beta (Operacional e de Validação)

1. Business Stage Original

Na formulação original do *Business Stage*, a etapa de lançamento caracteriza-se pelo início formal das operações, execução de campanhas de marketing e estabelecimento das primeiras interações com os usuários no ambiente real (Krupahtz e Teixeira, 2025). É o momento no qual o produto ou serviço, após ter passado pelas fases de validação, modelagem e desenvolvimento, é apresentado ao mercado de maneira estruturada, com foco na geração de métricas concretas para avaliar sua aceitação e desempenho.

Figura 35 – Lançamento (*Business Stage*)

ETAPAS COMUNS DE NEGÓCIOS DIGITAIS		LANÇAMENTO	
Nível e ênfase		Operacional	
Exemplos de técnicas e ferramentas mais utilizadas		Operação de campanhas de marketing e vendas, Gestão ágil para desenvolvimento	
Exemplos de tipos de contribuição de criativos		Data Insights; Testes A/B; Melhorias na: navegação, no uso e no consumo da solução; ampliação das funções do produto e expansão do negócio: clientes/ usuários, ampliação do mix de produtos/serviços, novos mercados etc.	
Objetivo(s)		Validar a operação (prova de conceito) e gerar as métricas reais do negócio	

Fonte: Krupahtz e Teixeira (2025, p.67)

Entretanto, a análise dos dados deste estudo evidenciou a ausência de uma fase Beta formalizada no modelo vigente, o que representa um ponto de melhoria importante. Os relatos dos participantes sugerem que o lançamento operado de forma única pode limitar a capacidade de identificar problemas de usabilidade, adequação de funcionalidades e oportunidades de aprimoramento, sobretudo quando todo o público-alvo é exposto simultaneamente ao produto pela primeira vez. Além disso, os profissionais criativos reportaram participação restrita neste momento, frequentemente limitando-se ao suporte de campanhas de marketing e identidade visual, com baixa inserção nos processos de análise de feedback ou refinamento pós-lançamento.

2. Sugestões de Melhoria

As melhores práticas contemporâneas recomendadas pela pesquisa apontam para estratégias que prevêem o desdobramento do lançamento em ondas, ou seja, início com uma fração dos usuários (ex: 30%), seguida por grupos maiores (60% e posteriormente 100%), o que facilita a coleta intensiva de feedback, identificação precoce de falhas e realização de ajustes antes da disponibilização ampla. Tais abordagens permitem mitigar riscos, alinhar expectativas e promover aprimoramentos responsivos, como defendem autores e também sugerido por relatos dos entrevistados.

Outro aspecto importante diz respeito à necessidade de institucionalizar mecanismos estruturados para a coleta e análise de feedback pós-lançamento, envolvendo ativamente os profissionais criativos no processo. A participação destes na análise de métricas, interpretação de dados qualitativos e refinamento de funcionalidade pode potencializar a experiência do usuário e contribuir para melhorias contínuas do produto.

Do ponto de vista ético, a ausência de um comitê de revisão configura um gap sensível, especialmente diante dos riscos crescentes representados pelos chamados "*dark patterns*", práticas que manipulam o comportamento dos usuários de modo não transparente ou indesejável. Recomenda-se, por isso, a inclusão de um comitê de ética para revisar campanhas, conteúdos e estratégias de engajamento, prevenindo práticas inadequadas e reforçando o compromisso com uma tecnologia centrada no usuário e em princípios de responsabilidade social.

Diante destas evidências, sugere-se o aprimoramento do modelo em três frentes principais: (1) inserção de uma fase Beta formal, com lançamento progressivo em ondas; (2) formalização da coleta de feedback estruturado e contínuo após o lançamento; e (3) criação de um comitê de ética para revisão de campanhas e mecanismos de interação com usuários.

Quadro 26 – Quadro Recapitulativo (Lançamento e Fase Beta)

Aspecto	Modelo Atual	Achados/Gap	Melhoria Proposta
Lançamento	Operacional, único	Ausência de fase beta	Lançamento em ondas (fase Beta formal)
Feedback	Não estruturado	Feedback pouco valorizado	Coleta intensiva e contínua, pós-lançamento

Ética	Não explícito	Riscos de <i>dark patterns</i>	Comitê de ética para revisão de campanhas
--------------	---------------	--------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 27 – Quadro Detalhado (Fase Beta)

Critério	Detalhamento
Nível e Ênfase	Pré-lançamento (validação real)
Técnicas e Ferramentas	Lançamento em ondas, testes A/B, métricas de uso, analytics, feedback estruturado
Contribuição dos Criativos	Análise e refinamento do produto, ajustes de UX/UI, integração com Customer Success
Objetivo(s)	Validar operação em ambiente real, refinar produto antes do lançamento massivo
Risco	Falha de aceitação, baixo engajamento inicial
Investimento	Capital semente, pré-Series A
Aprimoramento sugerido	Implementar fase beta formal, estruturar coleta de feedback, inserir criativos na análise e refinamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 28 – Quadro Detalhado (Lançamento)

Critério	Detalhamento
Nível e Ênfase	Operacional
Técnicas e Ferramentas	Campanhas de marketing, storytelling digital, gestão de comunidade, comitê de ética digital
Contribuição dos Criativos	Comunicação visual, criação de campanhas, gestão da experiência do usuário, monitoramento de reputação
Objetivo(s)	Consolidar presença, gerar métricas reais, engajar usuários
Risco	Falência do negócio por subdimensionamento ou falta de diferenciação
Investimento	Capital semente, Series A/B

Aprimoramento sugerido	Incluir estratégias de lançamento criativo, comitê de ética, garantir participação dos criativos
-------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.5 Escalonamento

1. *Business Stage* Original

Na formulação original do *Business Stage*, a etapa de Escalonamento representa o momento em que a startup direciona esforços para ampliar sua presença no mercado por meio de hacks de crescimento, replicação e gerenciamento de processos e intensificação do foco em otimização (Krupahtz e Teixeira, 2025). Trata-se de um estágio estratégico, marcado pela busca por crescimento acelerado, incorporação de novos mercados e consolidação da base de clientes.

Figura 36 – Escalonamento (*Business Stage*)

ETAPAS COMUNS DE NEGÓCIOS DIGITAIS	ESCALONAMENTO
Nível e ênfase	Todos os níveis
Exemplos de técnicas e ferramentas mais utilizadas	Hacks de crescimento, gerenciamento e otimização de processos
Exemplos de tipos de contribuição de criativos	Melhoria da experiência em produtos e serviços, Desenvolvimento de novos produtos ou funcionalidades, Criação de novas campanhas de marketing e comunicação, Desenvolvimento de novas estratégias de branding e posicionamento de marca
Objetivo(s)	Escalar a base de clientes, Vender em crescimento exponencial, Fortalecer a marca (autoridade e presença), Aumentar a eficiência operacional

Fonte: Krupahtz e Teixeira (2025, p.67)

Contudo, os dados do presente estudo revelam alguns desafios relevantes nesta fase. Observa-se que a inovação, quando presente, tende a ser pontual ou reativa, direcionada majoritariamente à superação de obstáculos imediatos. O reinvestimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), aspecto reconhecido como importante para a manutenção do dinamismo inovador, carece de formalização,

resultando em foco reduzido em iniciativas que poderiam favorecer uma postura mais proativa frente às mudanças do mercado.

Adicionalmente, a participação dos profissionais criativos no escalonamento emerge como prática pouco institucionalizada, evidenciando uma tendência à subutilização de seu potencial para contribuir em decisões estratégicas, otimização de experiências e desenvolvimento de abordagens adaptativas em mercados em expansão.

2. Sugestões de Melhoria

Frente aos achados, recomenda-se que o modelo de Escalonamento evolua para incorporar uma fase de inovação contínua, especialmente após o início do crescimento acelerado. A criação de mecanismos para reinvestimento estruturado em P&D pode ampliar a capacidade da organização de se reinventar, responder a mudanças externas e identificar oportunidades de diferenciação sustentável. Além disso, destaca-se a importância de adotar uma abordagem orientada por dados e métricas, empregando KPIs de inovação e ferramentas de análise, para identificar oportunidades de otimização e adaptar rapidamente produtos e modelos de negócio a diferentes contextos de mercado. Por fim, garantir a participação ativa dos profissionais criativos nas definições estratégicas de crescimento pode contribuir para o desenvolvimento de soluções inovadoras, fortalecimento de branding e construção de experiências de cliente alinhadas às expectativas e necessidades dos públicos-alvo.

De forma sintética, a etapa de Escalonamento pode ser aprimorada por meio: (1) da implementação de processos formais para inovação contínua; (2) do estabelecimento de fundos de reinvestimento voltados à pesquisa e desenvolvimento; e (3) da inclusão sistemática dos profissionais criativos na formulação e execução das estratégias de crescimento organizacional. Estas práticas tendem a minimizar riscos de estagnação, fortalecer a competitividade e potencializar a capacidade de adaptação da startup frente aos desafios impostos por mercados dinâmicos.

Quadro 29 – Quadro Recapitulativo Escalonamento e Inovação Contínua

Aspecto	Modelo	Achados/Gap	Melhoria Proposta
----------------	---------------	--------------------	--------------------------

	Atual		
Inovação	Pontual, reativa	Falta de reinvenção	Inovação contínua e sistematizada
Reinvestimento	Não formalizado	Pouco foco em P&D	Fundos de reinvestimento estruturados
Criativos	Não formalizado	Subutilização	Inclusão ativa dos criativos em estratégias

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 30 – Quadro Detalhado – Escalonamento

Critério	Detalhamento
Nível e Ênfase	Estratégico e de Crescimento
Técnicas e Ferramentas	Hacks de crescimento, análise de dados, KPIs de inovação, fundos de reinvestimento, plataformas de cocriação
Contribuição dos Criativos	Otimização de experiência, adaptação a novos mercados, branding estratégico, inovação contínua
Objetivo(s)	Escalar base de clientes, inovar continuamente, adaptar produto e modelo de negócio
Risco	Estagnação, perda de competitividade, falta de inovação
Investimento	Venture Capital, Corporate Venture, fundos de inovação
Aprimoramento sugerido	Criar fase de inovação contínua, reinvestimento em P&D, garantir inclusão ativa dos criativos

Fonte: Elaborado pelo autor

As propostas apresentadas ao longo deste capítulo foram reunidas de forma sistemática e incorporadas à nova versão da Descrição Conceitual *Business Stage*, sintetizada no quadro da figura 37. A consolidação dessas sugestões reflete um avanço significativo, integrando práticas orientadas à inovação contínua, colaboração multidisciplinar e centralidade no usuário em todas as etapas do desenvolvimento de startups digitais. Com isso, busca-se fortalecer tanto a abordagem estratégica quanto a operacional, proporcionando maior alinhamento com as demandas do ecossistema contemporâneo.

5.2 *BUSINESS STAGE* (NOVA VERSÃO)

Após a análise das diferentes fases do *Business Stage*, este capítulo apresenta um novo quadro, que é uma Descrição Conceitual *Business Stage* atualizado, principal resultado desta pesquisa. O quadro foi desenvolvido a partir dos dados empíricos e das recomendações da literatura, sendo uma evolução direta do modelo original que serviu de referência à dissertação.

Entre os aprimoramentos propostos destacam-se: a institucionalização de processos iterativos de validação, o fortalecimento de práticas de feedback contínuo, a formalização de critérios éticos e checkpoints para avaliação de riscos digitais, e a criação de *squads* multidisciplinares permanentes. Outro avanço importante é a inclusão de uma nova etapa, a Fase Beta, que prevê o lançamento progressivo do produto e a coleta estruturada de feedback pós-lançamento, com participação ativa dos profissionais criativos.

Figura 37 - Descrição Conceitual *Business Stage* atualizado¹⁵

ETAPAS / CRITÉRIOS	VALIDAÇÃO DA IDEIA	MODELAGEM COLABORATIVA DA SOLUÇÃO E NEGÓCIO	DESENVOLVIMENTO ÁGIL DA SOLUÇÃO E PLANEJAMENTO	FASE BETA (INTERMEDIÁRIA)	LANÇAMENTO	ESCALONAMENTO ESTRATÉGICO E INOVAÇÃO CONTÍNUA
Nível e ênfase	Embrionário	Estratégico	Tático e Operacional	Pré-lançamento	Operacional	Estratégico e Crescimento
Técnicas e ferramentas mais usadas	Mapeamento de ideias, pesquisa de mercado, brainstorming, prototipagem rápida	Canvas, Personas, Prototipagem digital, Figma, Miro, Squads multidisciplinares,	Business Plan, Cap Table, Prototipagem de alta fidelidade, Gestão ágil (Trello, Jira), Testes de usabilidade	Lançamento em ondas, Testes A/B, Métricas de uso, Analytics, Feedback estruturado	Campanhas de marketing, Storytelling digital, Gestão de comunidade, Comitê de ética digital	Hacks de crescimento, Análise de dados, KPIs de inovação, Fundos de reinvestimento, Plataformas de cocriação
Exemplos de contribuição dos criativos	Ideação, pesquisa, validação com usuários, refinamento de ideias, pensamento visual	Humanização da solução, Design de interface, Mediação entre áreas, Prototipagem colaborativa	Experimentação, Advocacy ética, Testes de experiência do usuário, Documentação visual	Análise e refinamento do produto, Ajustes de UX/UI, Integração com Customer Success	Criação de campanhas criativas, Comunicação visual, Gestão da experiência do usuário, Monitoramento de reputação	Otimização de experiência, Desenvolvimento de novas funcionalidades, Adaptação a novos mercados, Branding estratégico, Inovação contínua
Objetivo(s)	Escolher e validar ideias promissoras com o usuário no centro	Aprimorar e prototipar a solução, alinhar áreas	Demonstrar viabilidade, construir solução alinhada ao usuário e ao negócio	Validar operação em ambiente real, refinar produto antes do lançamento massivo	Consolidar presença no mercado, engajar usuários	Escalar clientes, inovar continuamente, adaptar produto e modelo de negócio
Principal risco aos sócios	Perder tempo e foco, não validar necessidades reais	Retrabalho, desalinhamento entre áreas, perda de valor	Perda de tempo e capital, soluções pouco inovadoras	Falha de aceleração, baixo engajamento inicial	Falência do negócio, subdimensionamento do mercado	Estagnação, perda de competitividade, falta de inovação contínua
Tipos mais comuns de investimento	Capital intelectual, bootstrapping, crowdfunding	Bootstrapping, Crowdfunding, Investimento anjo	Investimento anjo, Capital semente	Capital semente, Pre-Series A	Capital semente, Séries A/B	Venture Capital, Corporate Venture, Fundos de inovação
APRIMORAMENTOS SUGERIDOS	Validação de riscos digitais (privacidade, segurança, transparência), ondas de feedback iterativo, checkpoints de revalidação	Squads permanentes, ferramentas colaborativas, mediação formal do designer	Sandboxes de inovação, métricas de aprendizado, advocacy ética contínua	Fase beta formal, feedback estruturado, criativos na análise e refinamento. Lançamento em ondas progressivas (10% → 30% → 60% → 100% do público-alvo)	Estratégias de lançamento criativo, comitê de ética, participação dos criativos	Inovação contínua, reinvestimento em P&D, inclusão ativa dos criativos
Inovações do Modelo Aprimorado Coluna "Fase Beta" Etapa intermediária identificada na pesquisa com startups catarinenses Linha "Aprimoramentos Sugeridos" Recomendações baseadas nos achados da pesquisa empírica Nota: Os elementos destacados representam contribuições originais desta pesquisa de mestrado em Design, Mídia e Tecnologia (UFSC).						

Fonte: Elaborado pelos autores

¹⁵ Para visualizar a melhor qualidade do quadro, [clique aqui](#)

O quadro atualizado detalha para cada etapa (Validação da Ideia, Modelagem da Solução e do Negócio, Desenvolvimento e Planejamento, Lançamento e Fase Beta, e Escalonamento) as principais técnicas, ferramentas, objetivos, riscos e sugestões de melhoria, buscando integrar o design de forma estratégica em todo o ciclo de desenvolvimento das startups. Ao comparar o modelo revisado com o original, evidencia-se um avanço na promoção da inovação contínua, colaboração interdisciplinar e centralidade do usuário, contribuindo para práticas mais ágeis, éticas e alinhadas às demandas do ecossistema de startups digitais.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo propor recomendações para o aprimoramento da descrição conceitual Business Stage, proposto por Krupahtz e Teixeira (2025), a partir da análise da aderência entre o modelo e as práticas dos profissionais criativos em startups digitais catarinenses. A pergunta central que norteou o estudo foi: Como o *Business Stage* se relaciona com a atuação, as práticas e os desafios dos profissionais criativos em startups digitais catarinenses? Os resultados obtidos indicam consonância entre as competências previstas pela descrição conceitual e as práticas relatadas pelos participantes, sobretudo nas etapas embrionárias do desenvolvimento. Portanto, pode-se afirmar que o modelo *Business Stage* mostra aderência relevante ao contexto investigado, embora com oportunidades de aprimoramento nas fases mais avançadas do ciclo empreendedor.

Nesse sentido, o objetivo geral foi alcançado através da proposição de recomendações fundamentadas empiricamente para o aprimoramento do modelo Business Stage. Igualmente, cada um dos objetivos específicos foi atendido de forma sistemática. O primeiro objetivo específico, voltado para avaliar a aderência do modelo à atuação dos profissionais criativos, foi atingido mediante análise dos dados coletados por questionário (32 respondentes válidos) e entrevistas semiestruturadas (8 participantes), demonstrando que a maioria dos respondentes relatou envolvimento nas etapas iniciais como Validação da Ideia e Modelagem e Desenvolvimento da Solução, enquanto apenas 12 profissionais atuam no Escalonamento. O segundo objetivo específico, que examinou a compatibilidade entre atribuições previstas e práticas efetivas, foi alcançado através da identificação de convergências entre o modelo e a realidade observada, evidenciando que profissionais criativos exercem funções transversais alinhadas à Matriz de Wallet. O terceiro objetivo específico, direcionado para avaliar a correspondência entre estágios propostos e realidade observada, foi cumprido mediante a constatação de que o modelo descreve adequadamente as contribuições criativas nas primeiras quatro etapas, porém apresenta lacunas na explicitação do envolvimento do usuário como elemento central e na sistematização de ciclos iterativos de feedback. Por fim, o quarto objetivo específico, focado em investigar práticas, atividades e desafios por etapa, foi atendido pela identificação detalhada de competências mobilizadas

(pesquisa de mercado, prototipagem, Design Thinking, UX Research) e barreiras enfrentadas.

No âmbito das contribuições científicas, esta investigação contribui teoricamente para a ciência do design em três dimensões principais. Primeiramente, valida empiricamente o modelo *Business Stage* no contexto brasileiro, especificamente em Santa Catarina, preenchendo lacuna identificada na literatura, que tende a abordar genericamente o papel dos profissionais criativos sem discriminar práticas por fase ou contexto geográfico. Em segundo lugar, estabelece um modelo conceitual teórico ao mapear quatro dimensões-chave de contribuição: diferenciação e experiência do usuário, inovação e adaptabilidade, construção de confiança, e influência organizacional multinível. Em terceiro lugar, demonstra empiricamente um padrão temporal de participação criativa ao longo do ciclo de desenvolvimento, evidenciando maior relevância nas etapas iniciais (27 respondentes na Validação da Ideia) e diminuição progressiva nas fases finais (12 respondentes no Escalonamento). Além disso, no âmbito prático, a pesquisa oferece subsídios para profissionais criativos e gestores de startups, validando a importância estratégica em todas as etapas e identificando competências necessárias para cada fase.

Quanto às dimensões de impacto, os profissionais criativos influenciam múltiplas áreas do desenvolvimento de startups. Na área tecnológica, promovem a integração entre novas tecnologias e soluções tradicionais, desenvolvendo produtos funcionais através de prototipagem, testes de usabilidade, design de interface e desenvolvimento de MVP, transformando conceitos técnicos complexos em soluções desejáveis e utilizáveis. Na área econômica, geram valor através da diferenciação competitiva, criação de propostas de valor únicas e fortalecimento da marca, contribuindo para inovação e adaptação ao mercado, aspectos diretamente associados à competitividade. Na área social, promovem desenvolvimento ético e seguro de produtos digitais, focando no bem-estar dos usuários e responsabilidade social, trabalhando com inclusão através da acessibilidade. Entretanto, a pesquisa identificou que discussões sobre ética e segurança digital ainda são insuficientemente aprofundadas na prática, com lacunas entre discurso acadêmico e prática profissional.

No contexto regional, Santa Catarina apresenta um ecossistema de inovação consolidado, distribuído em cinco macrorregiões: Grande Florianópolis, Vale do

Itajaí, Norte, Sul e Oeste (FAPESC, 2023). O estado possui mais de 27 mil empresas de tecnologia, sendo reconhecido pela maior densidade de startups por habitantes do Brasil (G1 SC, 2025). As políticas públicas estaduais incluem o Programa Acelera Startup SC (Fapesc + Sebrae/SC), que investiu R\$ 1,6 milhão em 2025 destinando até R\$ 80 mil para cada startup selecionada (FAPESC, 2025a); o Programa Startup SC, que oferece capacitação de cinco meses simultaneamente em Florianópolis, Blumenau, Chapecó, Criciúma e Joinville (SEBRAE/SC, 2025); e a Rede Catarinense de Centros de Inovação, com 20 centros distribuídos conforme a vocação de cada localidade (SANTA CATARINA, 2025). Portanto, os achados desta pesquisa podem beneficiar essas políticas ao evidenciar que profissionais criativos são subutilizados nas fases de Lançamento e Escalonamento, recomendando-se que programas de fomento incorporem módulos específicos que garantam a continuidade do envolvimento criativo em todas as etapas.

Com relação à maturidade organizacional em design, a análise dos dados revela que 12 startups se posicionam no Nível 4 da Escada do Design (Design como Estratégia), 10 startups no Nível 3 (Design como Processo), 7 startups no Nível 2 (Design como Estilo) e apenas 1 startup no Nível 1 (Não-Design). Estes resultados demonstram maturidade elevada no ecossistema catarinense, com a maioria das startups investigadas reconhecendo design como parte integral de decisões estratégicas ou como ferramenta para otimizar processos. Consequentemente, os resultados indicam que o *Business Stage* pode auxiliar startups a avançarem na Escada do Design ao: (1) institucionalizar práticas iterativas de validação com usuários; (2) promover colaboração multidisciplinar; (3) integrar design desde a ideação até o escalonamento; (4) estabelecer processos estruturados que incorporam metodologias como Design Thinking, Lean Startup e MVP.

No que diz respeito às limitações metodológicas, esta investigação apresenta restrições que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Primeiramente, o tamanho amostral constitui limitação significativa: 42 respostas iniciais, reduzidas a 32 após filtragem, mostram-se insuficientes para inferências populacionais. Considerando que, em 2023, Santa Catarina empregava cerca de 72.000 profissionais em atividades criativas formais e o Brasil empregava 1.262.000 (FIRJAN, 2025), seriam necessárias amostras de 383 respondentes para o estado e 385 para o Brasil para garantir resultados estatisticamente representativos, com nível de confiança de 95% e erro máximo de 5%. Essa estimativa baseia-se em

cálculos padrão de dimensionamento amostral para populações finitas, evidenciando que a amostra obtida representa apenas cerca de 8% do tamanho ideal para Santa Catarina. Em segundo lugar, a Revisão Sistemática da Literatura não mapeou detalhadamente as contribuições dos profissionais criativos em cada estágio específico do Business Stage, abordando o tema genericamente. Em terceiro lugar, a ausência de etnografias em profundidade para captar coerência entre discurso e prática representa lacuna metodológica. Em quarto lugar, o conceito de "startup" utilizado no questionário pode ter gerado interpretações ambíguas, conforme evidenciado pela necessidade de excluir 10 participantes que declararam não ter experiência efetiva em startups. Por fim, a aplicação de testes estatísticos em amostra pequena limita o poder analítico e a capacidade de detecção de diferenças reais entre grupos.

Quanto ao processo de pesquisa, a trajetória deste mestrado foi marcada por desafios, principalmente no que se refere à dificuldade de engajamento na coleta de respostas. Foram contatadas diversas pessoas, instituições e grupos de pesquisa, resultando em 42 respostas iniciais, das quais 32 foram úteis para a pesquisa. Ademais, inicialmente planejou-se utilizar metodologias de Design Science Research (DSR) para desenvolver a pesquisa, abordagem que foi abandonada no meio do processo, pois não haveria tempo para concluir as últimas etapas da metodologia. Pessoalmente, a trajetória do mestrado foi desafiadora, com entregas constantes e desafio permanente de conciliar múltiplas demandas. Entretanto, o processo proporcionou crescimento como profissional, pesquisador iniciante e como pessoa.

Para superar as limitações identificadas, recomenda-se o desenvolvimento de investigações que integrem métodos mistos, combinando técnicas quantitativas e qualitativas, para captar tanto tendências amplas quanto percepções e experiências detalhadas dos participantes. Igualmente, a adoção de etnografias em profundidade, fundamentada na imersão prolongada do pesquisador no ambiente natural das startups, pode propiciar a coleta de dados observacionais e a compreensão das rotinas, dinâmicas culturais e desafios cotidianos dos profissionais criativos segundo sua própria perspectiva. Paralelamente, recomenda-se a codificação rigorosa das micro tarefas específicas, ou seja, o mapeamento detalhado e categorizado das pequenas ações e decisões dos criativos em cada etapa do Business Stage. Ademais, pesquisas futuras devem ampliar as estratégias de coleta, promover parcerias com hubs de inovação e entidades de classe, além de adotar amostragem

estratificada e representativa dos múltiplos setores da economia criativa. Além disso, sugere-se investigar a influência da Inteligência Artificial no trabalho dos profissionais criativos e como estes podem contribuir para integrar tecnologias emergentes nos processos de inovação. Por fim, recomenda-se explorar as diferenças entre perfis profissionais (estratégico, tático e operacional) e como essas distinções impactam o desenvolvimento das startups.

Em síntese, este estudo demonstra que a maturidade em design, a colaboração transversal e a institucionalização de ciclos de feedback mostram-se associadas à competitividade das startups catarinenses. Os profissionais criativos contribuem para a inovação, diferenciação de produtos digitais, adaptação às mudanças de mercado, construção de relações de confiança e aprimoramento da experiência do usuário. Ao mesmo tempo, aponta que o avanço e o aprimoramento do *Business Stage* dependem de evidências empíricas mais amplas, mapeamentos granulares das tarefas criativas por fase e amostragens expandidas, condições essenciais para alinhar teoria e prática às dinâmicas de inovação, internacionalização e sustentabilidade que caracterizam o ecossistema de negócios digitais. Como resultado desta pesquisa, apresentam-se recomendações fundamentadas para o aprimoramento da descrição conceitual Business Stage, agora enriquecida pelas evidências empíricas coletadas no ecossistema catarinense. Esse aprimoramento representa não apenas uma contribuição teórico-conceitual, mas também a proposição de um artefato midiático mais refinado, capaz de comunicar com maior precisão as práticas, contribuições e desafios dos profissionais criativos em startups digitais. Dessa forma, espera-se que este trabalho inspire futuras investigações, subsidie políticas públicas estaduais e contribua para fortalecer o papel estratégico dos profissionais criativos no ecossistema de inovação digital brasileiro, principalmente em Santa Catarina, estado que se destaca nacionalmente como polo de tecnologia e empreendedorismo inovador.

REFERÊNCIAS

AL-MANSOORI, Reem S.; AL-THANI, Dena; ALI, Raian. Digital wellbeing: designers' perspectives on where the responsibility lies. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BEHAVIOURAL AND SOCIAL COMPUTING (BESC), 9., 2022. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2022. p. 1-8. DOI: 10.1109/besc57393.2022.9995236.

ANDRE, A.; DINATA, Hendra. Interaction design to enhance ux of university timetable plotting system on mobile version. **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, v. 407, p. 012174, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1088/1757-899x/407/1/012174>. Acesso em: dez. 2023.

APPLE. Apple revela iOS 7. *Apple Newsroom*, 10 jun. 2013. Disponível em: <https://www.apple.com/pt/newsroom/2013/06/10Apple-Unveils-iOS-7>. Acesso em: 02 ago. 2025.

AVENDAÑO, Tom C. A verdade oculta das 'empresas de garagem' do Vale do Silício. **El País Brasil**, 2014. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2014/11/24/tecnologia/1416831260_738423.html. Acesso em: 11 ago. 2023.

AZKA, Muhammad Yusuf; CHANKOV, Stanislav. How to Design a Successful Digital Product? An Analytic Hierarchy Process (AHP) Analysis of Expert Opinions from the Berlin Start-up Scene. **Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences**, 2020. Disponível em: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/64327>. Acesso em: 08 maio 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p.

BEST, Kathryn. **Design management**: managing design strategy, process and implementation. Switzerland: AVA Publishing, 2006. 215 p.

BLANK, Steve Gary. **The four steps to the epiphany**: successful strategies for products that win. 2. ed. Stanford: Lulu.com, 2006. 333 p. Disponível em: https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf. Acesso em: 04 abr. 2024.

BLANK, Steve Gary; DORF, Bob. **Startup**: manual do empreendedor: o guia passo a passo para construir uma grande empresa. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. Disponível em: <https://cdn.goconqr.com/uploads/media/pdfmedia/14766813/d09afa66-f3a6-4d6e-9e74-dda27ea8e3de.pdf>. Acesso em: 31 nov. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.955, de 2 set. 2024. Concede o título de Capital Nacional das Startups à cidade de Florianópolis. **Brasília, DF: Presidência da República**, 2024. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1094392-lei-concede-a-florianopolis-titulo-de-capital-nacional-das-startups/>. Acesso em: 29 out. 2024.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Diagnóstico do design brasileiro**. Brasília: MDIC, 2014.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CASAGRANDE-SERETTI, Alessandro; MONTAGNA, Francesca; CASCINI, Gaetano. A decision support model to assess technological paradigms. **Innovation: Organization & Management**, v. 21, n. 1, p. 25-40, 2019.

CHARMAZ, Kathy. **Constructing grounded theory**: a practical guide through qualitative analysis. London: Sage, 2006.

CHEN, Chun-liang. Cross-disciplinary innovations by Taiwanese manufacturing smes in the context of industry 4.0. **Journal of Small Business Management**, v. 58, n. 4, p. 567-583, 2020.

COOPER, Harris. **Research synthesis and meta-analysis**: a step-by-step approach. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROLL, Alistair; YOSKOVITZ, Benjamin. **Lean analytics**: use data to build a better startup faster. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2013. 409 p.

CROSS, Nigel. **Design thinking**: understanding how designers think and work. London: Bloomsbury UK Academic, 2011.

DOHERTY, Rohan; WRIGLEY, Cara; MATTHEWS, Judy; BUCOLO, Sam. Climbing the Design Ladder: Step by Step. **Revista D.: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade**, Porto Alegre, v.7 n.1, 2015.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; JUNIOR, José Antonio Valle Antunes. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

FELD, Mateus; SCHREIBER, Dusan. Análise reflexiva do processo de internacionalização das empresas de negócios digitais. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 2, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514252950002>. Acesso em: 14 out. 2024.

FELIZARDO, Katia Romero et al. Using forward snowballing to update systematic reviews in software engineering. In: ACM/IEEE INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON EMPIRICAL SOFTWARE ENGINEERING AND MEASUREMENT, 10., 2016. **Proceedings...** [S.l.: s.n.], 2016. p. 1-6.

FERREIRA, Alais Souza; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de. Gestão de design sistêmica associada à prototipagem de serviço para a tomada de decisão na aplicação de estratégias instrucionais em diferentes contextos educacionais: ludificação e gamificação. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE DESIGN, 2020, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Blucher, 2020. p. 995-1011.

FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de. **Abordagem sistêmica da gestão de design com foco na inovação**. Florianópolis: Sala de Aula, 2023. 49 slides, color. Disponível em: https://legado.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/6222526/mod_resource/content/3/Teoria%20Geral%20do%20Sistema-%202023.pdf. Acesso em: 25 set. 2023.

FIRJAN (Rio de Janeiro). **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Firjan, 2025. Disponível em: https://storsiteobservatorio.blob.core.windows.net/midiasiteobservatorio-prod/2025-06/Mapeamento%20da%20Industria%20Criativa%20no%20Brasil%202025_DIGITAL_AF.pdf. Acesso em: 28 jul. 2025.

FLORIANÓPOLIS se consolida como capital das startups no Brasil. G1 Santa Catarina, Florianópolis, 25 jul. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/sebrae-sc/noticia/2025/07/25/florianopolis-se-consolida-como-capital-das-startups-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 27 ago. 2025.

FLORIDA, Richard. **O surgimento da classe criativa**. Porto Alegre: L&PM, 2004.
GIRI, Nandhini; STOLTERMAN, Erik. An analysis of design maturity models used in design organizations. In: DESIGN RESEARCH SOCIETY CONFERENCE (DRS 2022), Bilbao. **Proceedings...** [S.l.: s.n.], 2022. DOI: 10.21606/drs.2022.276.
HEYBRAND. **Design ladder**. 2020. Disponível em: <https://heybrand.de/design-ladder/>. Acesso em: 29 out. 2024.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E INOVAÇÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA (FAPESC). **Ecossistema de Ciência, Tecnologia e Inovação e as Políticas Públicas de SC**. Florianópolis, ago. 2023. Disponível em: https://www.unesc.net/files/editor/files/FAPESC%20Ecossistema%20de%20ci%C3%Aancia%20tecnologia%20e%20inova%C3%A7%C3%A3o%2025_08_2023%20Cris.pdf. Acesso em: 17 out. 2024.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E INOVAÇÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA (FAPESC). **Programa Acelera Startup SC: R\$ 1,6 milhão para fomentar o empreendedorismo no estado**. Florianópolis, 28 ago. 2025a. Disponível em: <https://fapesc.sc.gov.br/programa-acelera-startup-sc-r-16-milhao-para-fomentar-o-empreendedorismo-no-estado/>. Acesso em: 30 ago. 2025.

HOFFMAN, Reid; YEH, Chris. **Blitzscaling**: the lightning-fast path to building massively valuable companies. New York: Crown Currency, 2018. 318 p.
HOWKINS, John. **Economia criativa**: como ganhar dinheiro com ideias. São Paulo: M. Books, 2012.

ISMAIL, Salim; MALONE, Michael S.; GEES, Yuri Van. **Exponential organizations**: why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it). New York: Diversion Books, 2014. 402 p.

KAI, Dalton Alexandre; LIMA, Edson Pinheiro de; BENITEZ, Guilherme Brittes. A social cognitive perspective in innovation ecosystems: understanding startups from ideation to consolidation in industry 4.0 era. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 209, 123592, 2024.

KELLEY, David; KELLEY, Tom. **Creative confidence**: unleashing the creative potential within us all. New York: Crown Business, 2013. Disponível em: https://ssir.org/books/excerpts/entry/creative_confidence_unleashing_the_creative_potential_within_us_all. Acesso em: 17 mar. 2023.

KEPLER, João. **Smart Money**: a arte de atrair investidores e dinheiro inteligente para seu negócio. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2018.

KITCHENHAM, Barbara et al. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. Newcastle: Keele University and Durham University, 2007. Relatório técnico EBSE 2007-001. Disponível em: <https://www.bibsonomy.org/bibtex/aed0229656ada843d3e3f24e5e5c9eb9>.

KLEINSMANN, Maaïke; TEN BHÖMER, Martijn. The (new) roles of prototypes during the co-development of digital product service systems. **International Journal Of Design**, v. 14, n. 1, p. 65-79, 2020.

KUN, Peter; MULDER, Ingrid; KORTUEM, Gerd. Design enquiry through data: appropriating a data science workflow for the design process. **Journal Of Interaction Science**, v. 6, n. 1, p. 1-15, 2018.

KRUPAHTZ, Juliana da Silva; TEIXEIRA, Júlio Monteiro. Negócios Digitais. In: TEIXEIRA, Júlio Monteiro; BRAGLIA, Israel de Alcântara (org.). **Design 5.0**: o lugar dos criativos na indústria digital. Rio de Janeiro: Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, 2025. p. 44–69.

KRUPAHTZ, Juliana da Silva. **Illu**: conjunto de ferramentas visuais digitais para o ensino de direção de arte audiovisual. 2022. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/241071?show=full>. Acesso em: 8 mar. 2024.

MARTINEZ, Maria Laura. An interaction design method for creative conceptual models' design. In: SIMPÓSIO SOBRE FATORES HUMANOS EM SISTEMAS COMPUTACIONAIS (IHC), 2017, Joinville. **Anais [...]**. Joinville: ACM, 2017. p. 1–20. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002914060.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2023.

MARES, Justin; WEINBERG, Gabriel. **Traction**: how any startup can achieve explosive customer growth. New York: Portfolio, 2015. 236 p.

MARMER, Max et al. **Startup genome report**: a new framework for understanding why startups succeed. Berkeley & Stanford University, 2011.

MAURYA, Ash. **Running Lean**: Iterate from Plan A to a Plan That Works. Sebastopol: O'Reilly Media, 2012.

MORANDI, Maria Isabel Wolf Motta; CAMARGO, Luis Felipe Riehs. Revisão sistemática da literatura. In: DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; JUNIOR, José Antonio Valle Antunes (org.). **Design science research**: método e pesquisa para avanço da ciência e da tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 141.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design management**. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. São Paulo: Blucher, 2011.

NAJBERG, Estela et al. Além do diploma: papel das universidades na formação de profissionais criativos – estudo de caso múltiplo Brasil-Portugal. **Brazilian Creative Industries Journal**, Novo Hamburgo, v. 3, n. 1, p. 288–309, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.25112/bcij.v3i1.3317>. Acesso em: 04 abr. 2024.

NETGURU. **How Long Does It Take to Build an MVP?** A Practical Guide. 2025. Disponível em: <https://www.netguru.com/blog/mvp-timeline>. Acesso em: 21 jun. 2025.

NOLASCO, Ângela Xavier de Souza. **Estudo multi-caso de empresas de micro, pequeno e médio porte sob análise do nível de inserção do design**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Tecnologia Senai Cimatec, Salvador, 2012. Disponível em: <http://repositoriosenaiba.fieb.org.br/handle/fieb/800>. Acesso em: 05 jun. 2023.

NOLASCO, Ângela Xavier de Souza; SAMPAIO, Renelson Ribeiro. Práticas e princípios inovadores empreendedores de Drucker aplicados à escada do design. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2015. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2015.

NOLASCO, Ângela Xavier de Souza; SAMPAIO, Renelson Ribeiro. A matriz do design na empresa (MDE): um modelo conceitual para análise do nível de inserção do design na empresa. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, v. 17, n. 2, p. 261-275, 2022. DOI: 10.11606/gtp.v17i2.174943.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.

POIROUX, Jérémie et al. Design in directions: how designers find their ways in shaping algorithmic systems. **Computer Supported Cooperative Work (CSCW)**, v. 33, p. 173-204, 2024. DOI: 10.1007/s10606-022-09459-y. Acesso em: 10 abr. 2024.

RIBEIRO, Leandro Werner; TEIXEIRA, Júlio Monteiro. O design no cenário 5.0. In: TEIXEIRA, Júlio Monteiro; BRAGLIA, Israel de Alcântara (org.). **Design 5.0: o lugar dos criativos na indústria digital**. Rio de Janeiro: Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, 2025. p. 18–43.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

RIES, Eric. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. New York: Crown Business, 2011.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação (SCTI). **Centros de Inovação**. Florianópolis, 7 ago. 2025. Disponível em: <https://www.scti.sc.gov.br/centrosdeinovacao/>. Acesso em: 27 ago. 2025.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Comunicação. **Empreendedorismo inovador impulsiona desenvolvimento em Santa Catarina**. 2023. Disponível em: <https://estado.sc.gov.br/noticias/empreendedorismo-inovador-impulsiona-desenvolvimento-em-santa-catarina/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

SANTOS, Aguinaldo dos. **Seleção do método de pesquisa: guia para pós-graduando em design e áreas afins**. Curitiba: Insight, 2018. 230 p. ISBN 978-85-62241-46-8 (impresso). ISBN 978-85-62241-45-1 (PDF).

SCHMIDT, Christoph T. et al. How agile practices influence the performance of software development teams: the role of shared mental models and backup. **Auckland, Nova Zelândia: Thirty Fifth International Conference on Information Systems**, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/301363318.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA (SEBRAE/SC). **Programa Startup SC**. Florianópolis, 24 fev. 2025. Disponível em: <https://www.startupsc.com.br/programa-de-capacitacao-startup-sc/>. Acesso em: 27 out. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA (SEBRAE/SC). **Startups em Santa Catarina: características das empresas e tendências em captação de investimentos**. Florianópolis, 2019. Infográfico. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/>. Acesso em: 03 out. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA (SEBRAE/BR). **Conheça as fases de uma startup**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-fases-de-uma-startup,2db406cf4fc95810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 03 out. 2023.

SEBRAE (Brasil). **Tração: o poder de crescimento de uma startup**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tracao-o-poder-de-crescimento->

[de-uma-startup_0215424bf57bf410VgnVCM1000004c00210aRCRD](#). Acesso em: 03 out. 2023.

SHANKAR, Lalita; DIXIT, Anvita; HOWARD, Susan. A Design-Led Theory of Change for a Mobile Game App (Go Nisha Go) for Adolescent Girls in India: Multimix Methodology Study. **JMIR Formative Research**, [S. l.], v. 7, e43085, 18 abr. 2023. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37071463/>. Acesso em: 15 nov. 2024.

SHEPPARD, Benedict; EDSON, John; KOUYOUMJIAN, Garen. **More than a feeling**: ten design practices to deliver business value. McKinsey & Company, 2017. SVID. **Designtrappan**. 2023. Disponível em: <https://svid.se/vad-ar-design/designtrappan/>. Acesso em: 11 out. 2023.

TRANTONO, Henricus Bambang; PRIYATININGSIH, Katharina. Fintech Accelerates Economic Recovery Solutions from Covid-19. In: INTERNATIONAL ACM IN-COOPERATION HCI AND UX CONFERENCE – CHIuXiD '20, 6., 2020, Jakarta. **Proceedings [...]**. New York: Association for Computing Machinery, 2021. p. 25–28. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3431656.3432053>. Acesso em: 15 nov. 2025.

TEIXEIRA, Júlio Monteiro; BRAGLIA, Israel de Alcântara (org.). **Design 5.0**: o lugar dos criativos na indústria digital. Rio de Janeiro: Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, 2025. Disponível em: <https://www.altabooks.com.br>.

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO. NÚCLEO DE GESTÃO DE BIBLIOTECAS E DOCUMENTAÇÃO. **O uso de descritores e da estratégia de busca para recuperação de documentos em bases de dados**. Recife, 2024. 30 p. Disponível em: https://www.upe.br/petrolina/wp-content/uploads/2024/04/cartilha-sobre-descritores-e-estrategia-de-busca_compressed-1.pdf. Acesso em: [data de acesso].

VIANNA, Ysmar et al. **Design driven data science**: integrando design thinking com aprendizado de máquina para soluções em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2019. 180 p. Disponível em: <https://www.livrodatascience.com.br>. Acesso em: 13 jul. 2023.

VITA, Jonathan Barros et al. Venture Capital Governamental e as Implicações no Direito Administrativo Brasileiro. **Revista Jurídica Unicuritiba**, Curitiba, v. 4, n. 80, p. 454–478, out./dez. 2024. ISSN 2316-753X. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/7643>. Acesso em: 22 jul. 2025.

WALLET, Bas. Which of the million UX roles suits you best? A personality type analysis. **UX Collective**, 2023. Disponível em: <https://uxdesign.cc/which-of-the-million-ux-roles-suits-you-best-a-personality-type-analysis-a5c8998e0864>. Acesso em: 09 jun. 2025.

WALKINGTREE TECHNOLOGIES. **Delivering a Successful MVP**: A Detailed Step-by-Step Process. 2025. Disponível em: <https://walkingtree.tech/product-engineering-services/mvp-development-2/delivering-a-successful-mvp-a-detailed-step-by-step-process/>. Acesso em: 21 jun. 2025.

WANG, Gongtai. Digital reframing: the design thinking of redesigning traditional products into innovative digital products. **Journal Of Product Innovation Management**, v. 39, p. 95–118, 2022. DOI: 10.1111/jpim.12605.

XU, Lemeng; MA, Dede; ZHANG, Pengyi. Comparing user experience in interactions with different types of digital products. **Journal of User Experience**, v. 3, n. 4, p. 15-28, 2018

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM PROFISSIONAIS CRIATIVOS

01/08/2025, 14:33

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

Olá! Esta pesquisa tem como objetivo entender melhor como os profissionais criativos (Ex. design, programação, marketing, tecnologia, comunicação, etc.) atuam no desenvolvimento de startups em Santa Catarina. Para isso, buscamos compreender sua percepção e experiências sobre a atuação de profissionais criativos no contexto de startups catarinenses, utilizando como referência o modelo do Business Stage, que descreve as etapas de um negócio digital e a participação dos profissionais criativos em cada uma. Sua participação é fundamental para que possamos construir um conhecimento mais aprofundado sobre este tema e aprimorar a atuação de profissionais criativos nesse contexto.

As respostas são confidenciais e anônimas e o preenchimento leva cerca de 05-10 minutos. Os dados serão usados exclusivamente para fins acadêmicos.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. E-mail *

2. Você atua ou já atuou em startups? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não Pular para a pergunta 30

Perfil do Participante

3. Qual a sua idade?

01/08/2025, 14:33

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

4. Qual o seu gênero?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Mulher
- ☐ Homem
- ☐ Mulher Trans
- ☐ Homem Trans
- ☐ Não binário
- ☐ Prefiro não responder
- ☐ Outro: _____

5. Qual a sua posição na startup? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ C-Levels
- ☐ Profissionais Criativos

6. Qual sua experiência temporal com startups? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Atuo atualmente em startup
- ☐ Já atuei em startup, mas não atuo mais
- ☐ Atuo e já atuei em diferentes startups
- ☐ Prefiro não responder

01/08/2025, 14:33

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

7. Qual o tempo total de sua experiência com startups? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos
- ☐ Prefiro não responder

8. Em qual área você atua (ou já atuou) na startup? (marque todas as opções válidas) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Gestão
- ☐ Design Gráfico
- ☐ UX/UI
- ☐ Programação/Desenvolvimento
- ☐ Marketing
- ☐ Comunicação
- ☐ Outro: _____

9. Qual o setor de atuação da sua startup?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Tecnologia e Inovação (IA e Big data, Software as a Service (SaaS), etc.)
- ☐ B2C (Produtos/serviços para consumidor final, Aplicativos e plataformas de uso pessoal)
- ☐ B2B (Soluções para outras empresas, Plataformas de gestão empresarial)
- ☐ E-commerce
- ☐ Fintech, Edtech, Healthtech, Agtech, Insurtech
- ☐ Edtech
- ☐ Outro: _____

Business Stage e a Atuação dos Criativos

O Business Stage descreve as diferentes etapas de um negócio digital e a participação dos profissionais criativos em cada etapa. Ele é dividido em cinco etapas principais: (1) Validação da Ideia, (2) Modelagem da Solução e do Negócio, (3) Desenvolvimento da Solução e Planejamento, (4) Lançamento e (5) Escalonamento. Em cada etapa, os profissionais criativos atuam com diferentes atividades e contribuições. Essa representação visual pode auxiliar no seu entendimento.

Business Stage (Clique nesse título para visualizar uma qualidade melhor da imagem abaixo)

ETAPAS DO BUSINESS STAGE	1. VALIDAÇÃO DA IDEIA	2. MODELAGEM DA SOLUÇÃO E DO NEGÓCIO	3. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO E PLANEJAMENTO	4. LANÇAMENTO	5. ESCALONAMENTO
Nível de atuação	Validação	Modelagem	Desenvolvimento	Lançamento	Escalonamento
Exemplos de atividades e ferramentas utilizadas	Definição de ideias, validação de ideias, testes de mercado	Definição de ideias, validação de ideias, testes de mercado	Definição de ideias, validação de ideias, testes de mercado	Definição de ideias, validação de ideias, testes de mercado	Definição de ideias, validação de ideias, testes de mercado
Exemplos de contribuições dos criativos	Validação de ideias, testes de mercado	Modelagem de ideias, validação de ideias, testes de mercado	Desenvolvimento de ideias, validação de ideias, testes de mercado	Lançamento de ideias, validação de ideias, testes de mercado	Escalonamento de ideias, validação de ideias, testes de mercado
Objetivos	Validação de ideias, testes de mercado	Modelagem de ideias, validação de ideias, testes de mercado	Desenvolvimento de ideias, validação de ideias, testes de mercado	Lançamento de ideias, validação de ideias, testes de mercado	Escalonamento de ideias, validação de ideias, testes de mercado
Papel dos criativos	Validação de ideias, testes de mercado	Modelagem de ideias, validação de ideias, testes de mercado	Desenvolvimento de ideias, validação de ideias, testes de mercado	Lançamento de ideias, validação de ideias, testes de mercado	Escalonamento de ideias, validação de ideias, testes de mercado
Tipos de recursos necessários	Capital intelectual e tempo	Capital intelectual e tempo	Capital intelectual e tempo	Capital intelectual e tempo	Capital intelectual e tempo

10. Em quais etapas do Business Stage você atua (ou já atuou) em startups? (marque todas as opções válidas)

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Validação da Ideia
☐ Modelagem da Solução e do Negócio
☐ Desenvolvimento da Solução e Planejamento
☐ Lançamento
☐ Escalonamento
☐ Nenhuma dessas

01/08/2025, 14:33

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

11. Para cada etapa selecionada, qual o seu nível de envolvimento?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não tenho envolvimento	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Validação da Ideia	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Modelagem da Solução e do Negócio	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolvimento da Solução e Planejamento	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lançamento	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Escalonamento	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Atividades por Etapa

Em cada uma dessas etapas, quais as suas principais atividades? (marque todas as opções válidas)

01/08/2025, 14:33

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

12. 1. Validação da Ideia*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Brainstorming e ideação
- ☐ Refinamento de ideias
- ☐ Pensamento visual
- ☐ Pesquisa de mercado
- ☐ Análise de dados
- ☐ Entrevistas com usuários
- ☐ Design Research
- ☐ Benchmarking
- ☐ Testes iniciais de funcionalidades
- ☐ Gestão de Equipes
- ☐ Definição dos canais de comunicação
- ☐ Desenvolvimento do site inicial
- ☐ Criação de identidade visual
- ☐ Customer Discovery
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outro: _____

13. 2. Modelagem da Solução e Negócio*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Prototipagem
- ☐ Design de Interface
- ☐ Arquitetura de Informação
- ☐ Jornada do usuário
- ☐ Business Model Canvas
- ☐ Value Proposition Canvas
- ☐ Melhoria da Experiência do Cliente
- ☐ Gestão de Equipes
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outro: _____

01/08/2025, 14:33

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

14. 3. Desenvolvimento e Planejamento*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Design de Interface (UI)
- ☐ Design de Experiência (UX)
- ☐ Prototipagem
- ☐ Testes de usabilidade
- ☐ Design System
- ☐ Programação/Desenvolvimento
- ☐ Documentação
- ☐ Marketing e Divulgação
- ☐ Gestão de Equipes
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outro: _____

15. 4. Lançamento*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Design visual
- ☐ Marketing digital
- ☐ Comunicação
- ☐ Landing pages
- ☐ Material promocional
- ☐ Identidade visual
- ☐ Testes A/B
- ☐ Data Insights
- ☐ Programação/Desenvolvimento
- ☐ Otimização e Manutenção de sistemas
- ☐ Gestão de Equipes
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outro: _____

01/08/2025, 14:33

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

16. 5. Escalonamento

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Análise de métricas
☐ Otimização de interface
☐ Growth design
☐ Teste A/B
☐ Design de novas features
☐ Gestão de produto
☐ Desenvolvimento
☐ Otimização e Manutenção de sistemas
☐ Gestão de Equipes
☐ Nenhuma
☐ Outro: _____

17. Na sua opinião, qual a importância dos profissionais criativos em cada etapa do Business Stage?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não relevante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante
Validação da Ideia	☐	☐	☐	☐	☐
Modelagem da Solução e do Negócio	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolvimento da Solução e Planejamento	☐	☐	☐	☐	☐
Lançamento	☐	☐	☐	☐	☐
Escalonamento	☐	☐	☐	☐	☐

01/08/2025, 14:33

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

18. Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "pouco impactante" e 5 "muito impactante", como você avalia a importância dos profissionais criativos para o sucesso da sua startup?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pou	☐	☐	☐	☐	☐	Muito impactante

Técnicas, Metodologias e Ferramentas por Nível de Desenvolvimento

Na sua atuação, quais técnicas, metodologias e ferramentas você mais utiliza? (marque todas as opções válidas)

19. 1. Validação da Ideia

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Pesquisa de mercado
- ☐ Análise de concorrentes
- ☐ Brainstorming
- ☐ Mapeamento de ideias, variações e desdobramentos
- ☐ Entrevistas com usuários
- ☐ Metodologias Ágeis (Scrum ou outras)
- ☐ Design Thinking
- ☐ Design Sprint
- ☐ Design de serviços
- ☐ Design System
- ☐ Lean Startup
- ☐ Lean Canvas
- ☐ Business Model Canvas
- ☐ Customer Development
- ☐ UX Research
- ☐ Formulários de pesquisas
- ☐ Miro, Mural ou outras ferramentas de colaboração visual
- ☐ Trello, Asana ou outras ferramentas de gestão de projetos
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outro: _____

01/08/2025, 14:33

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

20. 2. Modelagem da Solução e Negócio*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Design Sprint
- ☐ Business Model Canvas
- ☐ Lean Canvas
- ☐ Prototipagem rápida
- ☐ User Journey Mapping
- ☐ MVP (Minimum Viable Product)
- ☐ Personas
- ☐ Figma, Adobe XD ou outras ferramentas de design
- ☐ Trello, Asana ou outras ferramentas de gestão de projetos
- ☐ ClickUp ou outras ferramentas de produtividade
- ☐ GitHub
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outro: _____

21. 3. Desenvolvimento e Planejamento*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Metodologias Ágeis (Scrum ou outras)
- ☐ MVP (Minimum Viable Product)
- ☐ Trello, Asana ou outras ferramentas de gestão de projetos
- ☐ Figma, Adobe XD ou outras ferramentas de design
- ☐ ClickUp ou outras ferramentas de produtividade
- ☐ Design System
- ☐ Testes de Usabilidade
- ☐ Documentação Técnica
- ☐ Notion, Confluence ou outras ferramentas de documentação
- ☐ Sprints de Desenvolvimento
- ☐ GitHub
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outro: _____

01/08/2025, 14:33

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

22. 4. Lançamento

Marque todas que se aplicam.

- ☐ OKRs
- ☐ Scrum/Agile
- ☐ Tableau
- ☐ Data Analysis
- ☐ Performance Metrics
- ☐ Growth Hacking
- ☐ Marketing Digital
- ☐ Google Analytics
- ☐ Social Media Management
- ☐ HubSpot, RD Station ou outras ferramentas de marketing digital
- ☐ Slack, Teams ou outras ferramentas de comunicação
- ☐ Zendesk ou outras ferramentas de suporte ao cliente
- ☐ SEO Tools
- ☐ Email Marketing
- ☐ Landing Pages
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outro: _____

23. 5. Escalonamento

Marque todas que se aplicam.

- ☐ OKRs
- ☐ KPIs
- ☐ Métricas de Crescimento
- ☐ Data Analysis
- ☐ Salesforce/CRM
- ☐ Performance Metrics
- ☐ Automação de Processos
- ☐ Customer Success
- ☐ Zendesk ou outras ferramentas de suporte ao cliente
- ☐ Slack, Teams ou outras ferramentas de comunicação
- ☐ HubSpot, RD Station ou outras ferramentas de marketing digital
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outro: _____

Design, Inovação e Cultura Organizacional

01/08/2025, 14:33

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

24. Como a cultura organizacional da sua startup incentiva a criatividade e a inovação? (marque todas as opções válidas)

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Reuniões criativas regulares
- ☐ Workshops de design
- ☐ Espaços de colaboração
- ☐ Programas de mentoria
- ☐ Treinamentos e capacitações
- ☐ Hackathons internos
- ☐ Metodologias ágeis
- ☐ Incentivo a experimentação
- ☐ Autonomia nas decisões
- ☐ Trabalho multidisciplinar
- ☐ Não há incentivos específicos
- ☐ Outro: _____

Escada do Design (Design Ladder)

A Escada do Design (Design Ladder) é uma ferramenta que avalia como as empresas utilizam o design, dividida em 4 níveis:

Nível 1 - Não-Design: Design tem papel mínimo no desenvolvimento de produtos/serviços

Nível 2 - Design como Estilo: Design é usado apenas para estética e aparência final

Nível 3 - Design como Processo: Design é integrado desde o início do desenvolvimento, com foco no usuário

Nível 4 - Design como Estratégia: Design é elemento central na estratégia e inovação da empresa

Quanto mais alto o nível, maior a maturidade e impacto do design na organização.

25. Qual a sua familiaridade com a Escada do Design?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Conheço
- ☐ Nunca ouvi falar

01/08/2025, 14:33

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

26. Como você avalia o nível de maturidade da sua startup em relação ao design, seguindo os níveis da Escada do Design?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nível 1 - Não-Design
- ☐ Nível 2 - Design como Estilo
- ☐ Nível 3 - Design como Processo
- ☐ Nível 4 - Design como Estratégia
- ☐ Não sei dizer

Participação em Entrevista

As entrevistas têm como objetivo aprofundar o entendimento sobre o papel dos profissionais criativos em startups e serão realizadas remotamente*

27. Você teria interesse em participar de uma entrevista (duração aproximada de 30 minutos) para compartilhar mais sobre sua experiência? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não Pular para a pergunta 30

Agradecemos seu interesse! Entraremos em contato em breve para agendar a entrevista.

28. WhatsApp/Telefone para contato:

29. Qual o melhor período para contato?

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Manhã
- ☐ Tarde
- ☐ Noite
- ☐ Qualquer horário

01/08/2025, 14:33

Pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses

Agradecimento

Muito obrigado por dedicar seu tempo para participar desta pesquisa!

Sua contribuição é fundamental para compreendermos o papel dos profissionais criativos no desenvolvimento de startups brasileiras. Os resultados desta pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, como parte de uma dissertação de mestrado em Design, Mídia e Tecnologia pela UFSC.

30. Gostaria de compartilhar mais alguma observação sobre esta pesquisa?

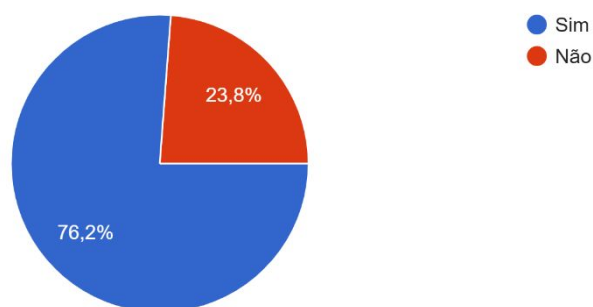
Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE B – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO COM PROFISSIONAIS CRIATIVOS

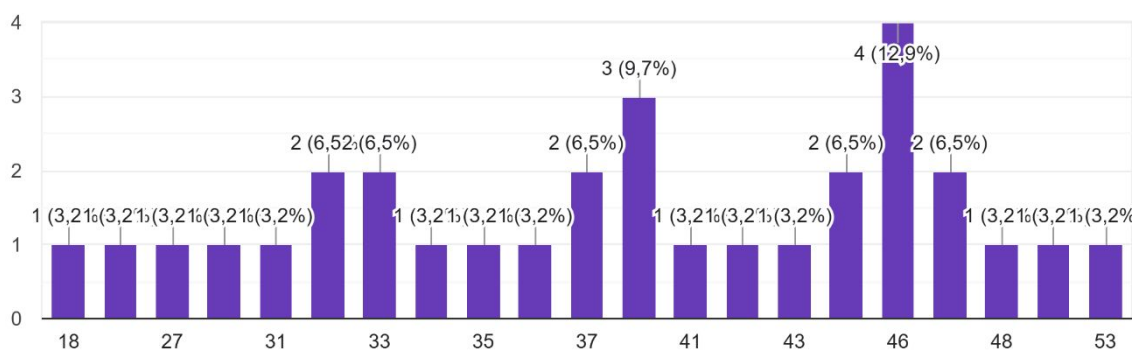
Você atua ou já atuou em startups?

42 respostas



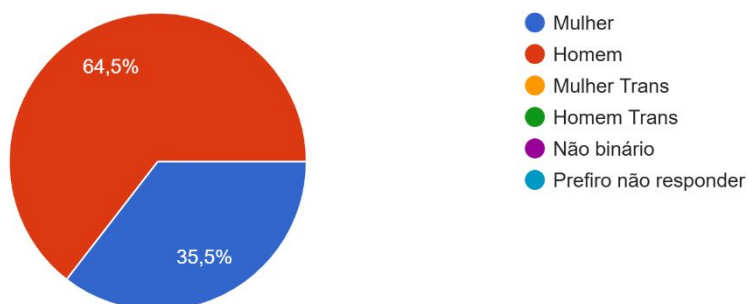
Qual a sua idade?

31 respostas



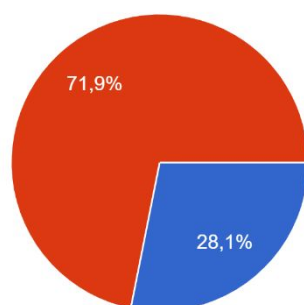
Qual o seu gênero?

31 respostas



Qual a sua posição na startup?

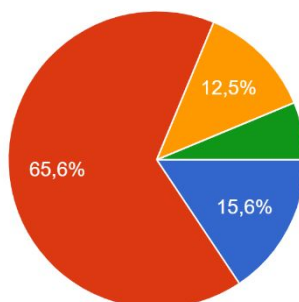
32 respostas



- C-Levels
- Profissionais Criativos

Qual sua experiência temporal com startups?

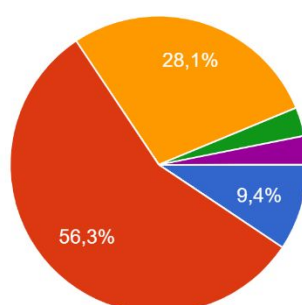
32 respostas



- Atuo atualmente em startup
- Já atuei em startup, mas não atuo mais
- Atuo e já atuei em diferentes startups
- Prefiro não responder

Qual o tempo total de sua experiência com startups?

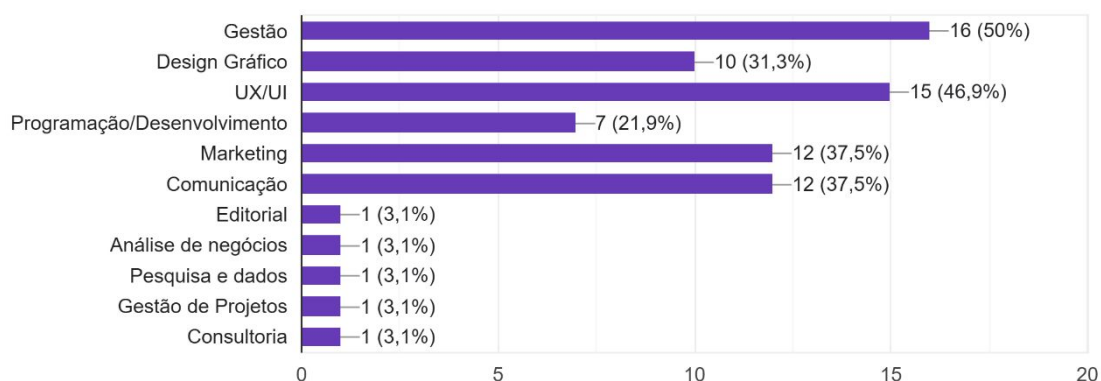
32 respostas



- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos
- Prefiro não responder

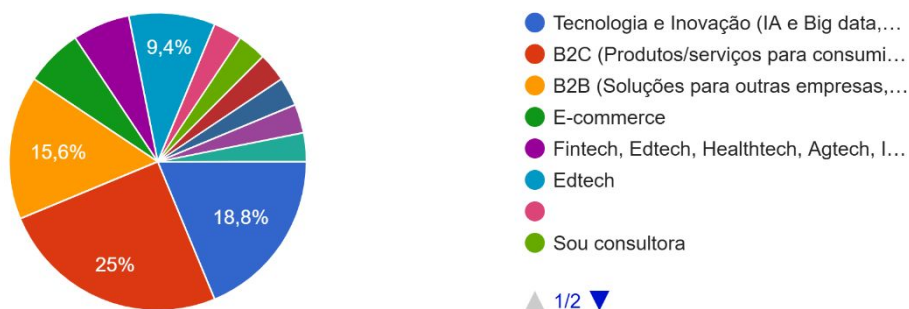
Em qual área você atua (ou já atuou) na startup? (marque todas as opções válidas)

32 respostas



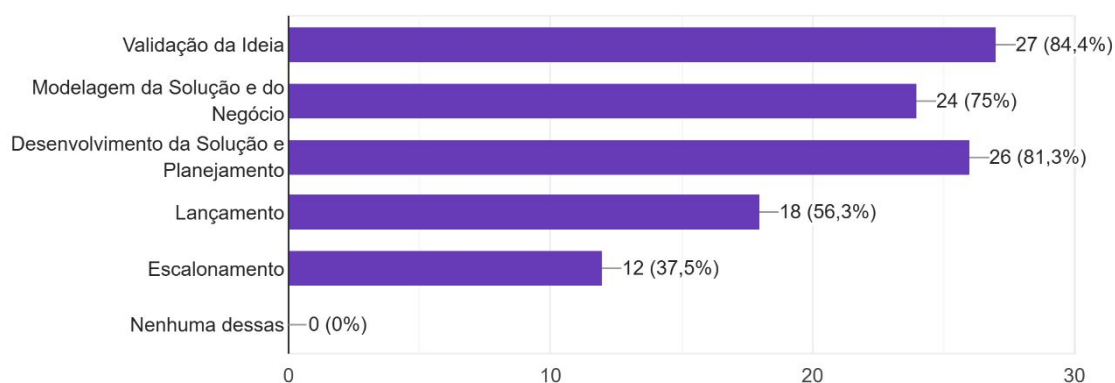
Qual o setor de atuação da sua startup?

32 respostas

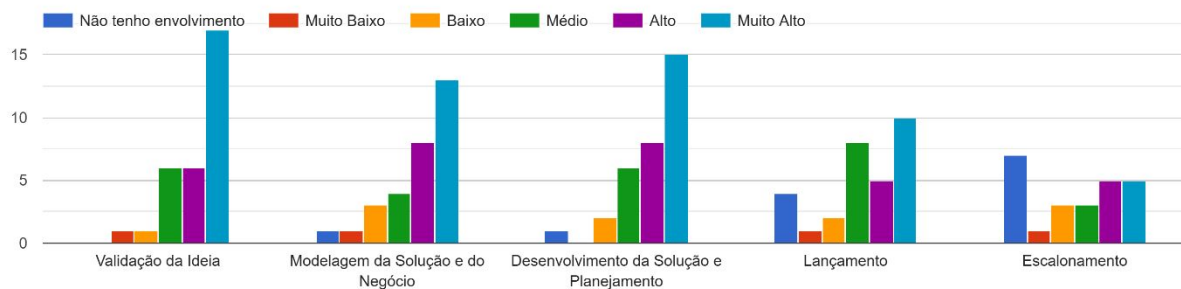


Em quais etapas do Business Stage você atua (ou já atuou) em startups? (marque todas as opções válidas)

32 respostas

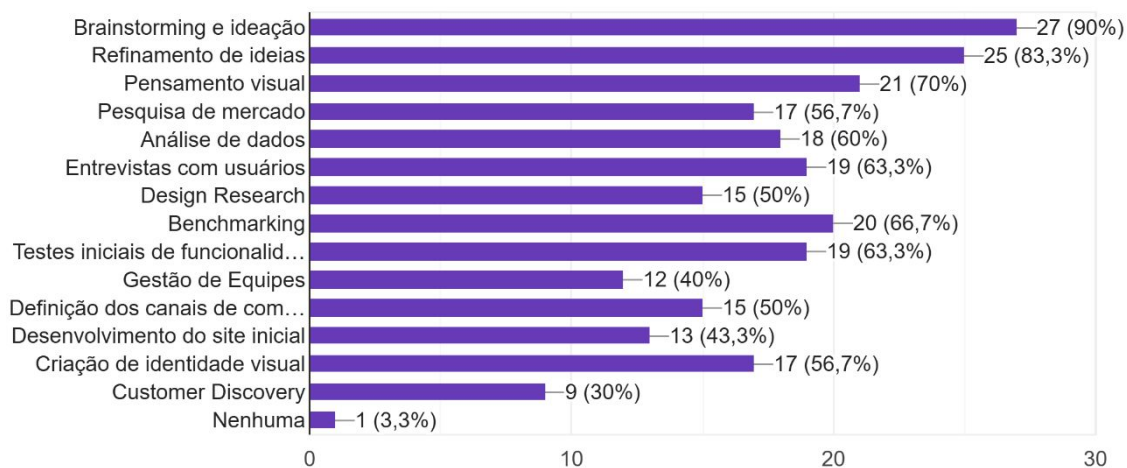


Para cada etapa selecionada, qual o seu nível de envolvimento?



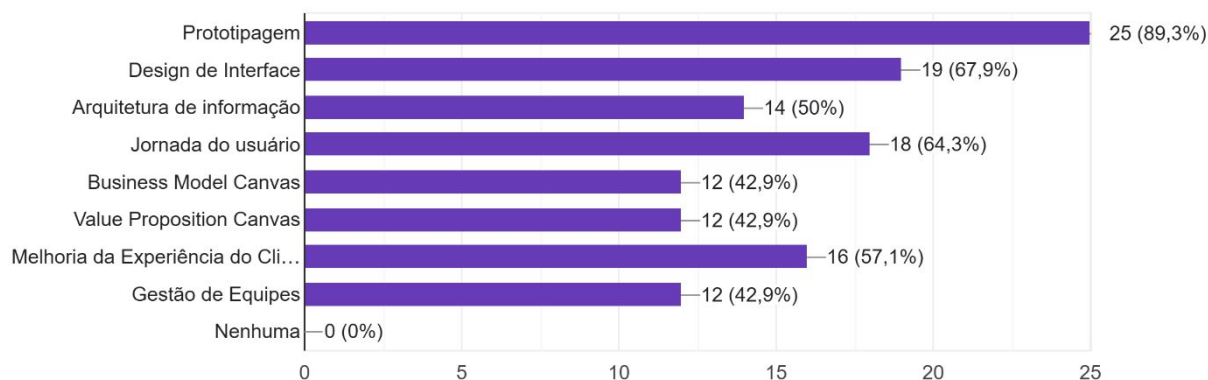
1. Validação da Ideia

30 respostas



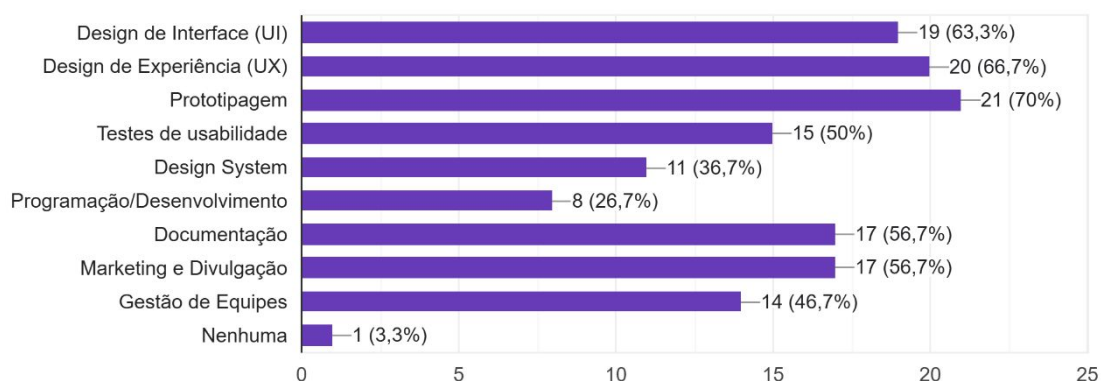
2. Modelagem da Solução e Negócio

28 respostas



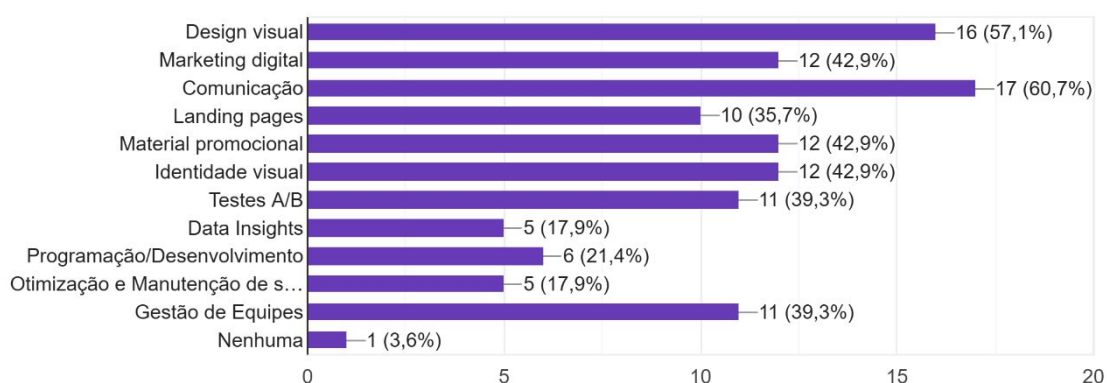
3. Desenvolvimento e Planejamento

30 respostas



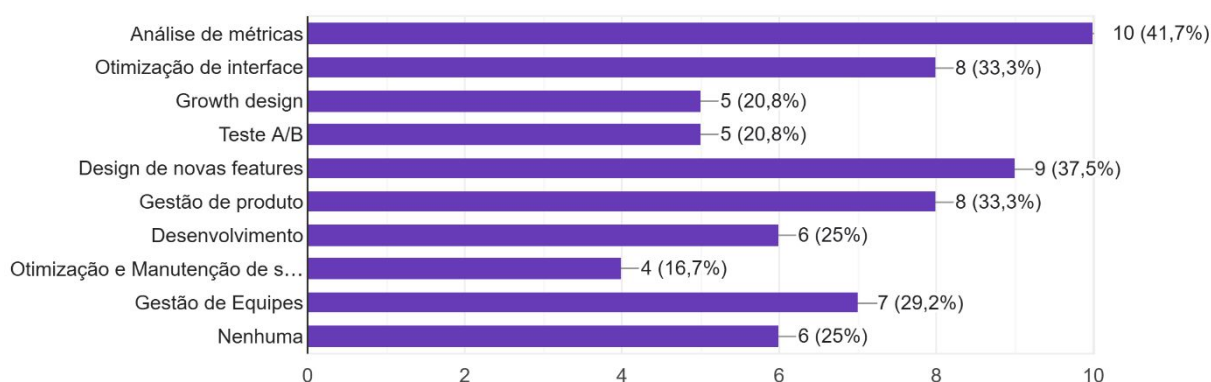
4. Lançamento

28 respostas

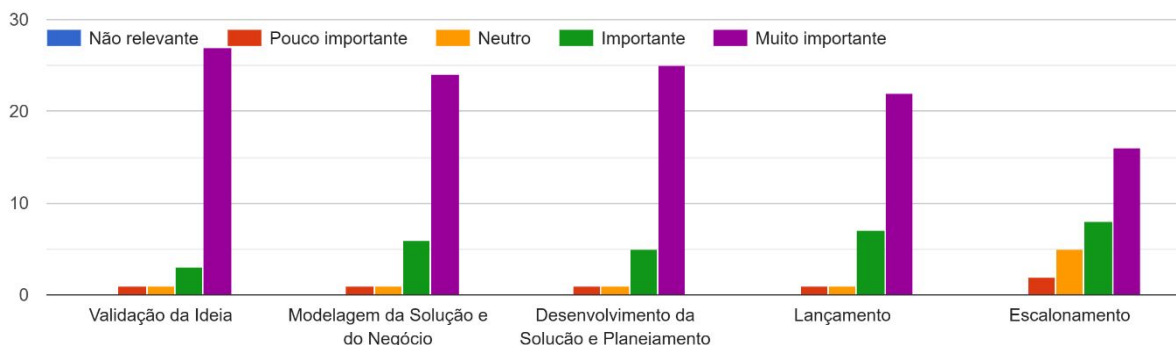


5. Escalonamento

24 respostas

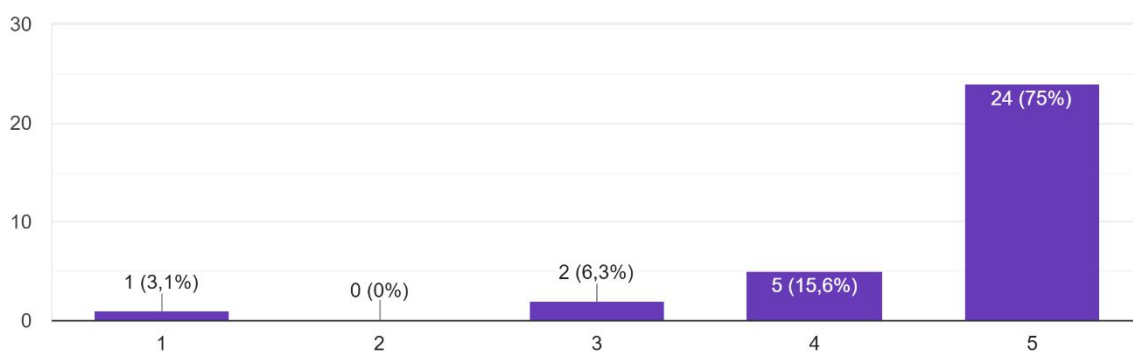


Na sua opinião, qual a importância dos profissionais criativos em cada etapa do Business Stage?



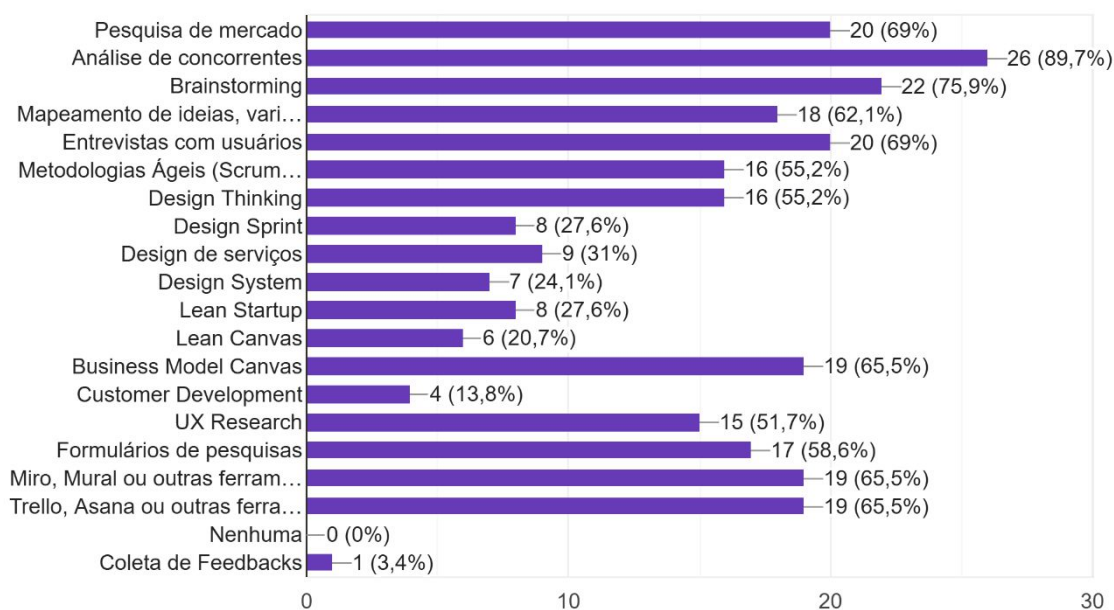
Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "pouco impactante" e 5 "muito impactante", como você avalia a importância dos profissionais criativos para o sucesso da sua startup?

32 respostas



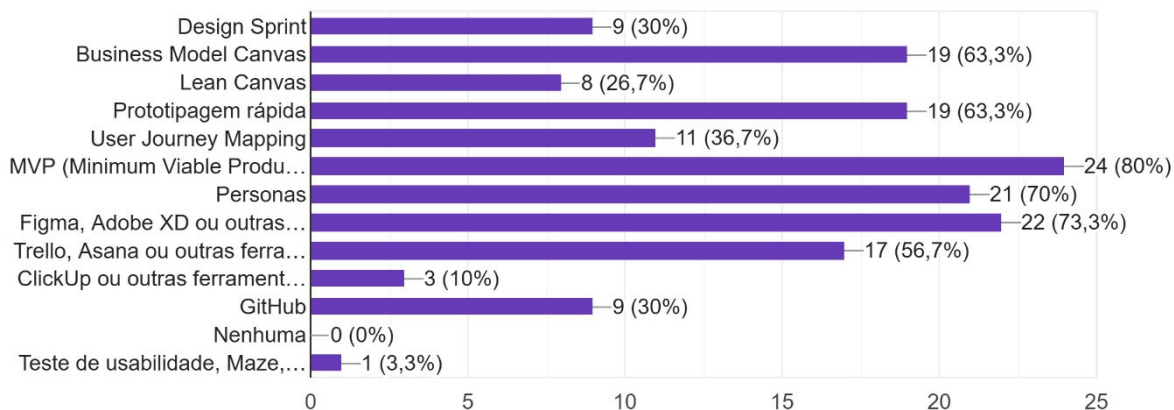
1. Validação da Ideia

29 respostas



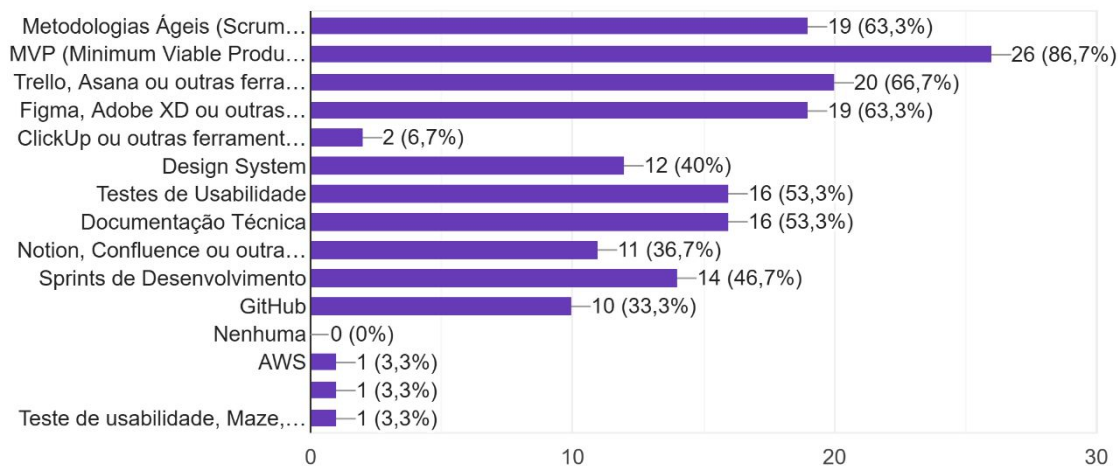
2. Modelagem da Solução e Negócio

30 respostas



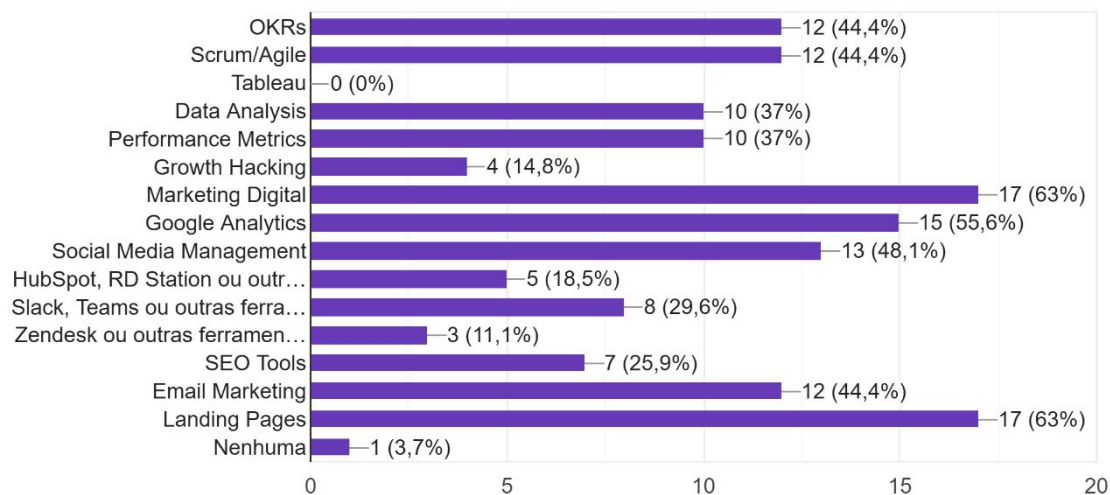
3. Desenvolvimento e Planejamento

30 respostas



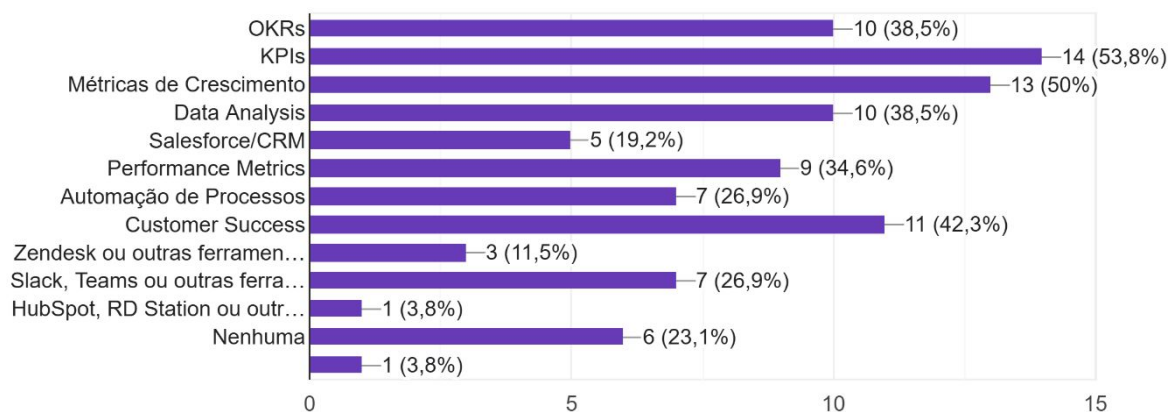
4. Lançamento

27 respostas



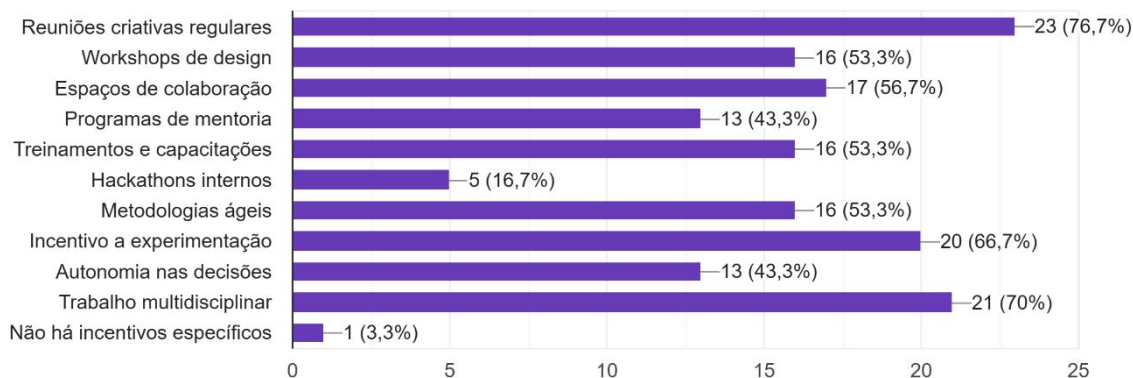
5. Escalonamento

26 respostas



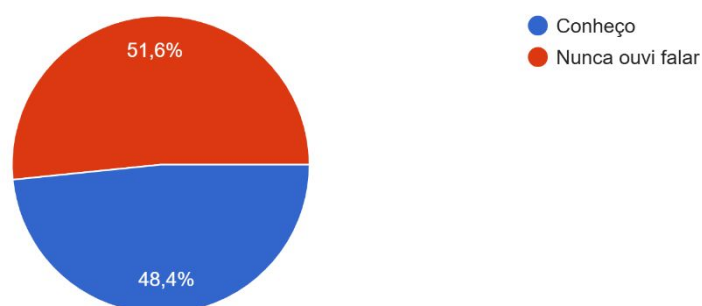
Como a cultura organizacional da sua startup incentiva a criatividade e a inovação? (marque todas as opções válidas)

30 respostas



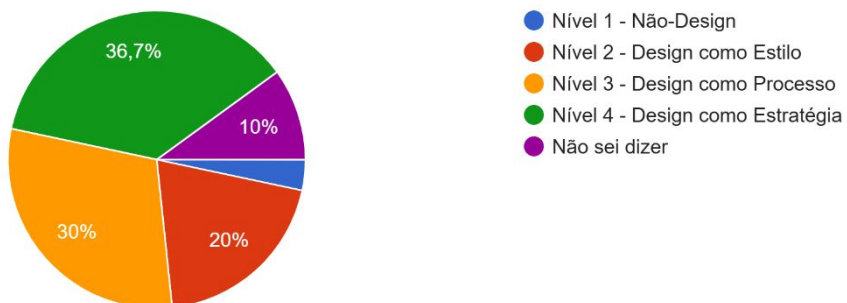
Qual a sua familiaridade com a Escada do Design?

31 respostas



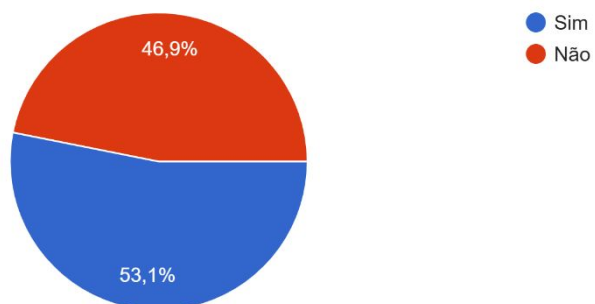
Como você avalia o nível de maturidade da sua startup em relação ao design, seguindo os níveis da Escada do Design?

30 respostas



Você teria interesse em participar de uma entrevista (duração aproximada de 30 minutos) para compartilhar mais sobre sua experiência?

32 respostas



APÊNDICE C – ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Introdução inicial explicando o objetivo da entrevista e garantindo confidencialidade das respostas.

Objetivo:

Essa entrevista busca aprofundar as percepções e experiências dos profissionais criativos e C-Levels em startups, explorando sua atuação nas diferentes etapas do modelo *Business Stage*. Ela tem como foco complementar os dados quantitativos obtidos nos questionários, oferecendo uma análise qualitativa detalhada.

Obtenção de consentimento informado antes do início da gravação.

Estrutura do Roteiro:

A entrevista será dividida em blocos temáticos, com perguntas abertas e direcionadas, permitindo flexibilidade para explorar temas emergentes.

Bloco 1: Perfil Profissional e Contexto

1. Qual é sua trajetória profissional em startups, como foi a experiência?
2. Qual é sua área de atuação principal na startup?
3. Como você avalia sua experiência com startups em termos de anos e diversidade de projetos?
4. Você consegue explicar um pouco quais são os principais desafios que você enfrenta na sua área de atuação?

Bloco 2: Discussão sobre a Importância e Atuação nas Etapas do Business Stage

Validação da Ideia:

5. Os dados indicam que os profissionais criativos são amplamente reconhecidos como essenciais nesta etapa. Você concorda com essa percepção? Poderia compartilhar sua experiência?
6. Quais atividades você considera mais críticas nesta fase? Há algo que poderia ser melhorado?

Modelagem da Solução e Negócio:

7. A maioria dos respondentes também considera esta etapa "Muito importante", mas com um leve aumento nas respostas "Importante". Você percebe alguma diferença prática no papel dos profissionais criativos entre esta etapa e a anterior?
8. Como você avalia a contribuição dos profissionais criativos na prototipagem e estruturação de soluções?

Desenvolvimento da Solução e Planejamento:

9. Apesar de ser considerada uma etapa relevante, o nível de envolvimento prático dos profissionais criativos parece menor em comparação às etapas iniciais. Você percebe essa diferença no seu contexto? Se sim, por que acredita que isso ocorre?

Lançamento:

10. Os dados sugerem uma diminuição na percepção de relevância dos profissionais criativos nesta etapa, possivelmente devido ao foco maior em marketing e comunicação. Você concorda com essa interpretação? Qual seria o papel ideal dos profissionais criativos durante o lançamento?

Escalonamento:

11. Nesta etapa final, observa-se a menor participação prática dos profissionais criativos, apesar de sua importância estratégica. Quais desafios você acredita que limitam a atuação criativa nessa fase? Como isso poderia ser superado?

Bloco 3: Discussão sobre Convergências e Discrepâncias nas Etapas do Business Stage

12. As etapas iniciais (Validação da Ideia e Modelagem da Solução) apresentam forte alinhamento entre importância percebida e engajamento prático. Por que você acredita que essas etapas concentram maior atuação dos profissionais criativos?
13. Nas etapas finais (Lançamento e Escalonamento), há uma discrepância significativa entre importância percebida e engajamento prático. Quais fatores organizacionais ou culturais poderiam explicar essa diferença?

Bloco 4: Áreas de Atuação e Ferramentas Utilizadas

14. Os dados indicam que áreas como Gestão (50%) e UX/UI (46,9%) são predominantes entre os profissionais criativos nas startups catarinenses. Como essas áreas se alinham às demandas práticas das diferentes etapas do *Business Stage* no seu contexto?
15. Ferramentas como Figma, Trello ou Google Analytics foram amplamente citadas na pesquisa como indispensáveis em diferentes etapas do modelo *Business Stage*. Há alguma ferramenta ou metodologia que você acredita estar sendo subutilizada pelas startups locais?

Bloco 5: Atuação nas Etapas do Business Stage

16. Você considera que há colaboração multidisciplinar nestas etapas? Poderia exemplificar?
17. Como você avalia a relevância dos profissionais criativos em cada uma das etapas?
Apresentar os dados da pesquisa aqui tbm
18. Você percebe alguma mudança no papel dos profissionais criativos nas etapas finais: **Lançamento e Escalonamento**?

Os dados indicam que os profissionais criativos são menos percebidos como essenciais no lançamento e escalonamento. De acordo com você, isso pode estar relacionado a o que?

19. Com base na sua experiência, o objetivo descrito em cada etapa do modelo *Business Stage* está alinhado com a prática real das startups catarinenses?
Poderia comentar sobre cada fase
20. Na sua opinião, o modelo *Business Stage* reflete as práticas reais das startups catarinenses? Por quê?
21. Você percebe alguma etapa do modelo que seja mais crítica ou desafiadora para os profissionais criativos?

Bloco 6: Percepção Geral sobre a Importância dos Profissionais Criativos

22. A pesquisa revelou que 75% dos respondentes atribuíram nota máxima (5) à importância dos profissionais criativos para o sucesso das startups digitais. Na sua visão, quais fatores explicam esse reconhecimento generalizado?
23. Apesar disso, foi identificada uma discrepância entre a importância percebida e o nível de atuação prática nas etapas finais (como Escalonamento). Você acredita que isso reflete uma subutilização das competências criativas nessas fases? Por quê?

Bloco 7: Dimensões-Chave da Atuação dos Profissionais Criativos

Explicar brevemente o contexto e apresentar alguns resultados

Diferenciação e Experiência:

24. Com base na sua experiência, como os profissionais criativos contribuem para criar produtos inovadores com experiências positivas para os usuários?
25. Você considera que o design de UX/UI tem um impacto direto no sucesso dos produtos digitais? Poderia dar exemplos práticos?

Inovação e Adaptabilidade:

26. Em que medida os profissionais criativos ajudam a integrar novas tecnologias ou adaptar soluções às mudanças do mercado?
27. Como você avalia o papel da criatividade na pesquisa e análise de dados nas startups catarinenses?

Construção de Confiança:

28. Na sua visão, como os profissionais criativos contribuem para a criação de produtos éticos e seguros que promovem bem-estar digital?
29. Você percebe desafios relacionados à transparência ou segurança nos projetos que desenvolve?

Influência Organizacional:

30. Mesmo sem expertise técnica em programação, você acredita que os profissionais criativos influenciam o design de sistemas algorítmicos ou decisões organizacionais? Poderia exemplificar essa influência?

Bloco 8: Cultura Organizacional e Criatividade

31. Como a cultura organizacional da sua startup incentiva a criatividade e inovação (ex.: hackathons, autonomia)?
32. Você percebe alguma barreira cultural ou organizacional que dificulte a atuação dos profissionais criativos? Ou **Na sua visão, quais barreiras culturais ou organizacionais dificultam a atuação dos profissionais criativos nas startups locais?**

Bloco 9: Avaliação Geral sobre o Papel dos Profissionais Criativos

33. Na sua opinião, quais são as principais lacunas ou oportunidades para melhorar a integração dos profissionais criativos nas startups?

Encerramento:

34. Você percebe lacunas ou oportunidades de melhoria no modelo *Business Stage* em relação à prática cotidiana das startups digitais? Se sim, quais seriam suas sugestões para aprimorar o modelo?
35. Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência como profissional criativo ou C-Level no contexto das startups catarinenses?

APÊNDICE D – ARTIGO CIENTÍFICO SOBRE A RSL

temática

ISSN 1807-8931

**Profissionais criativos em startups de negócios digitais:
uma revisão da literatura sobre seus papéis, contribuições, desafios e implicações
nas etapas de desenvolvimento**

*Creative professionals in digital business startups:
a literature review of their roles, contributions, challenges, and implications
in the development stages.*

Seyido Frejus Donat Ephrem AZONNOUDO¹
Renata de Almeida LOPES²
Júlio Monteiro TEIXEIRA³

Resumo

Esta Revisão Sistemática da Literatura (RSL) analisou 12 artigos publicados entre 2008 e 2023 para investigar a importância dos profissionais criativos na inovação e competitividade em startups digitais. A pesquisa foi realizada em cinco bases de dados, utilizando critérios rigorosos de inclusão e exclusão. Os resultados mostram que a criatividade é essencial para a diferenciação de produtos, adaptação ao mercado, confiança do usuário e influência organizacional. Profissionais criativos desempenham papéis estratégicos no design de experiências positivas, integração de tecnologias e promoção de valores éticos. O estudo reforça a necessidade de investir em uma cultura organizacional que valorize a criatividade. Recomenda-se explorar futuramente o papel dos criativos em diferentes estágios das startups.

Palavras-Chaves: Startups Digitais. Profissionais Criativos. Inovação Criativa. Cultura de Inovação.

Abstract

This Systematic Literature Review (SLR) analyzed 12 articles published between 2008 and 2023 to examine the role of creative professionals in innovation and competitiveness in digital startups. The research was conducted across five databases using strict inclusion and exclusion criteria. Findings reveal that creativity is vital for product differentiation, market adaptability, user trust, and organizational influence. Creative professionals play strategic roles in designing positive user experiences, integrating technologies, and promoting ethical values. The study highlights the need to invest in an organizational culture that values creativity. Future research should explore the role of creatives at different startup stages.

Keywords: Digital Startups. Creative Professionals. Creative Innovation. Innovation Culture.

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/Florianópolis). E-mail: frejus.azonnoudo@posgrad.ufsc.br

² Graduado em Jornalismo pela Universidade Estácio de Sá, Ribeirão Preto/São Paulo.
E-mail: lopes.renata@gmail.com

³ Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/Florianópolis). E-mail: juliomontex@gmail.com

Introdução

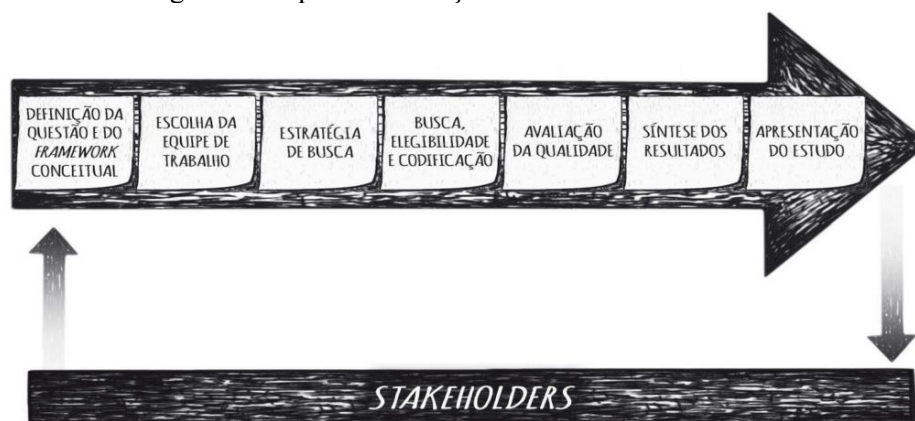
Este estudo realizou uma análise dos artigos coletados e classificados por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). O propósito da revisão é oferecer um panorama de estudos anteriores, avaliar o trabalho atual ou resumir projeções sobre descobertas futuras (Zumsteg *et al.*, 2012). A revisão sistemática realizou uma pesquisa bibliográfica completa de maneira clara e imparcial (Neely *et al.* 2009), fornecendo uma visão geral dos resultados disponíveis em uma determinada área, a fim de obter uma melhor compreensão de seus problemas relacionados, Kitchenham e Charters (2007). Toronto e Remington (2020) corrobora essa visão, quando afirma que uma revisão sistemática é um estudo que busca responder a uma pergunta clínica específica, geralmente formulada em formato PICO (P = *Population*, I = *Intervention*, C = *Comparison*, O = *Outcomes*). Esse processo segundo Toronto e Remington (2020) envolve a coleta, análise e síntese de dados de estudos pertinentes, como ensaios controlados randomizados, para avaliar a eficácia de intervenções. Caracteriza-se por uma metodologia estruturada, que inclui critérios de inclusão e exclusão, análise crítica da qualidade dos estudos e, em alguns casos, meta-análise para combinar resultados. Esse tipo de revisão é fundamental para a prática baseada em evidências, pois oferece uma síntese rigorosa da literatura disponível.

Cooper (2016) também define a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) como um estudo direcionado às descobertas empíricas resultantes de pesquisas, cujo propósito é integrar estudos prévios ao inferir generalizações a partir de uma série de investigações distintas que abordam hipóteses similares ou relacionadas ao tópico de pesquisa em questão. O objetivo principal desta pesquisa é fornecer uma visão geral do estado atual do conhecimento relacionado às variáveis de interesse, além de ressaltar os aspectos que ainda carecem de esclarecimento.

Método e Procedimentos Metodológicos

O método adotado foi baseado na proposta de Morandi e Camargo (2015, p. 146), conforme apresentado na Figura 1, ele se aproxima das diretrizes para realizar revisões sistemáticas da literatura em Engenharia de software de Kitchenham e Charters (2007).

Figura 1: Etapas de condução da revisão sistemática de literatura



Fonte: Morandi e Camargo (2015, p. 146)

Morandi e Camargo (2015) e Kitchenham e Charters (2007) afirmam que a primeira etapa de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) consiste na formulação da questão que orientará o protocolo de pesquisa. Nesse contexto, a questão de pesquisa definida foi: Qual a importância dos profissionais criativos para a inovação e competitividade em startups de negócios digitais?

Subsequentemente, no passo 2, o autor convidou uma colega do grupo de pesquisa Lemme, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que demonstrou interesse pelo tema, para participar da revisão. Ela foi conduzida em colaboração com o orientador de pesquisa. Além dos coautores, outros membros do mesmo grupo contribuíram em etapas específicas, fornecendo acompanhamento e feedbacks essenciais para a adequada realização da pesquisa.

Para o passo 3, foram elaborados protocolos com intuito de estruturar a estratégia conforme o quadro 2. Nesta etapa, houve participação de uma bibliotecária que auxiliou na estratégia de busca por meio do serviço prestado pela Biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina. Aqui, foi feita uma pesquisa de estudos primários e foram elaborados: as palavras chaves para busca, o horizonte tempo que se pretende pesquisar, os idiomas, critérios de busca (inclusão e exclusão), *strings* de buscas e definição das bases de dados para consulta. Scopus, Web of Science, Academic Search Premier - ASP (EBSCO), IEEE Xplore foram utilizadas, pois além de permitirem pesquisas em suas próprias plataformas, também indexam artigos provenientes de outras importantes bases de dados, conforme destacado por Carvalho *et al.* (2013). Além das citadas, a Redalyc (base importante da região LATAM) também foi escolhida, pois os autores queriam informações sobre o problema da pesquisa no âmbito

regional. Essas bases possibilitam a extração de informações de metadados, como resumos e citações de autores, que são dados necessários para a análise proposta neste artigo.

Quadro 1: Protocolo de estratégia de busca

Período	2008-2023			
Idiomas	Inglês, Português, Francês, Espanhol			
Questão de revisão	Qual a importância dos profissionais criativos para a inovação e competitividade em startups de negócio digital?			
Bases	Scopus, Web of Science, Academic Search Premier - ASP (EBSCO), IEEE Xplore, Redalyc			
Strings		Assunto e sinônimos em português*	Assunto e sinônimos em espanhol*	Assunto e sinônimos em inglês*
	Assunto 1	criativo* OR "profissionais criativos" OR "profissional criativo" OR "agentes criativos" OR "agente criativo" OR "classe criativa" OR designer* OR "economia criativa" OR "economia	"profesionales creativos" OR "profesional creativo" OR "agentes creativos" OR "agente creativo" OR "clase creativa" OR diseñador* OR "economía creativa" OR "economía basada en la creatividad"	"creative professionals" OR "creative professional" OR "creative agents" OR "creative agent" OR "creative class" OR designer* OR "creative economy" OR "economy

		baseada na criatividade " OR "economia baseada em criatividade "		based on creativity"
	Assunto 2	"startup digital" OR "startups digitais" OR "negócio digital" OR "negócios digitais" OR "produto digital" OR "produtos digitais"	"startups digitais" OR "negocios digitais" OR "producto digital" OR "productos digitales"	"digital startup" OR "digital startups" OR "digital business" OR "digital product" OR "digital products"
Critérios de inclusão	Tipo de documento		Artigos (revistas, jornais, congressos)	
	Área geográfica		Qualquer Área	
	Período		2008-2023	
	Idiomas		Inglês, Português, Francês, Espanhol	
	O trabalho se enquadra na pergunta de pesquisa, seja completo ou parcialmente?		Sim	
	Áreas de concentração		Ciência da Computação; Engenharia, Ciências Sociais aplicadas; Negócios, Gestão e Contabilidade;	

		Artes e Humanidades; Ciências da Decisão; Economia, Econometria e Finanças, Ciência da Informação; Tecnologia da Informação; Educação e Comunicação
Critérios de exclusão	Tipo de documento	Diferente de Artigos
	Disponibilidade para leitura	O artigo completo não está acessível
	Período	A data de publicação do artigo é anterior a 2008.
	Idiomas	Diferente do: Inglês, Português, Francês ou Espanhol
	O trabalho se enquadra na pergunta de pesquisa?	Não
	O artigo em questão constitui uma duplicata de outro artigo com um título diferente, sendo selecionada a versão mais recente para inclusão.	Sim
	short papers	Artigos com menos de 6 páginas

Fonte: Elaborado pelos autores

A pesquisa utilizou cinco bibliotecas digitais de destaque: Scopus, Web of Science, Academic Search Premier - ASP (EBSCO), IEEE Xplore e Redalyc. Essas bibliotecas foram exploradas para identificar publicações no período de 2008 a novembro de 2023, relevantes para a área de estudo em questão. Para realizar essa identificação, foram examinados os

títulos, resumos e palavras-chave das publicações, levando em consideração os termos de pesquisa especificados.

O protocolo de estratégia de busca foi elaborado no dia 20 de novembro de 2023 e a pesquisa foi conduzida no dia subsequente, resultando na recuperação de um total de 380 artigos relevantes de acordo com os critérios de seleção estabelecidos (Tabela 1). A seleção priorizou estudos dos campos de Design, Negócios, Inovação, Software e Tecnologia, visando a precisão dos resultados e minimizando a duplicação de trabalhos. Para realizar esta triagem, foram analisados os títulos, resumos e palavras-chave das publicações, considerando os termos de pesquisa especificados.

Tabela 1: Resultado da busca após aplicação dos filtros

Bases	Scopus	Web of Science	Academic Search Premier (EBSCO)	IEEE Xplore	Redalyc	Total
Quantidade	156	114	29	25	56	380

Fonte: Elaborado pelos Autores

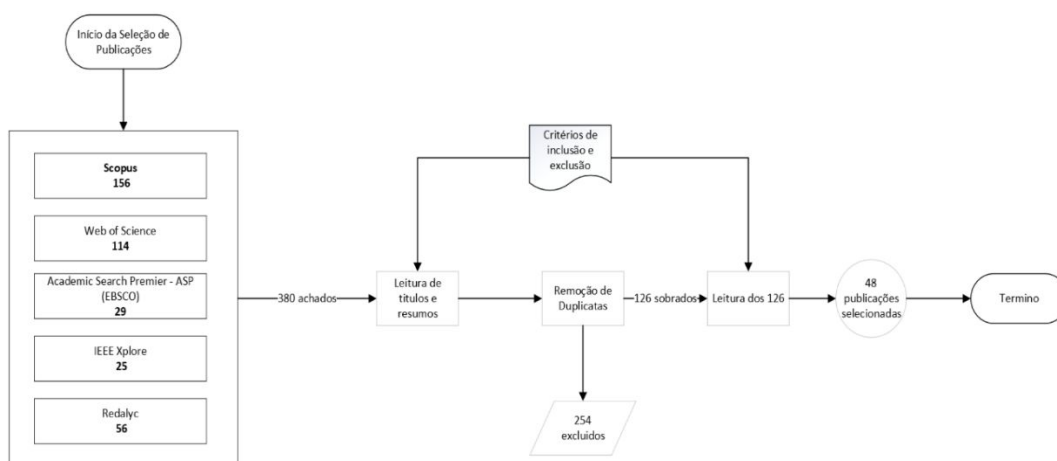
No passo 4, foram aplicados critérios rigorosos de inclusão e exclusão, além da remoção de duplicatas, para garantir a precisão e relevância dos artigos selecionados. Dos 380 achados, restaram 126. O gerenciamento dos artigos foi facilitado pelo uso da ferramenta Zotero, que organiza e cataloga referências de forma eficiente. Após uma análise minuciosa, 78 estudos fora do escopo da pesquisa foram excluídos, resultando em um portfólio final de 48 artigos, que foram tabulados e catalogados para análise, conforme detalhado na Tabela 2 e na figura 2 a seguir.

Tabela 2: Resultado após retirada dos artigos fora do escopo

Bases	Scopus	Web of Science	Academic Search Premier (EBSCO)	IEEE Xplore	Redalyc	Total
Quantidade	19	17	02	05	05	48

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 2: Processo de Seleção de Artigos para a RSL



Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo Dresch, Lacerda e Júnior (2014), os estudos selecionados devem abordar diretamente ou indiretamente o problema em questão, basear-se em teoria e ser testados em campo para alcançar os resultados esperados. Com isso, após a fase de catalogação dos artigos, iniciou-se a etapa 5 do protocolo de condução da RSL. Nesta etapa, conduzida por dois dos autores, realizou-se avaliação de qualidade dos trabalhos selecionados.

Dessa maneira, os 48 documentos foram submetidos a uma análise de qualidade, dividida em pré-análise e pós-análise (Dresch, Lacerda e Júnior, 2014). A pré-análise envolve a atribuição de uma classificação qualitativa (alta, média ou baixa) ou quantitativa (numérica) em três aspectos: qualidade da realização do estudo, relevância para a questão de revisão e pertinência ao foco da revisão e nessas duas últimas dimensões, busca-se avaliar a relevância do estudo em relação à própria revisão (Krupahtz, 2022). Assim, os 48 artigos passaram por uma pré-avaliação e, após leitura completa, uma análise em cada uma das dimensões, onde foram atribuídas a cada trabalho uma nota qualitativa. Os critérios de avaliação das dimensões são apresentados no quadro 2 abaixo.

Quadro 2: Critérios para avaliação das dimensões de qualidade dos estudos.

	Qualidade da execução do estudo	Adequação à questão de revisão	Adequação ao foco da revisão
--	---------------------------------	--------------------------------	------------------------------

Alta	Atende aos padrões exigidos para o tema em estudo, seguindo rigorosamente o método proposto e os resultados apoiam-se em fatos e dados.	Aborda exatamente o assunto alvo da revisão sistemática. Ex.: ferramentas visuais digitais voltadas ao ensino de projeto em design.	Realizado em um contexto idêntico ao definido para a revisão. Ex.: cursos de graduação em design, disciplinas de projeto, ensino remoto ou à distância.
Média	Possui lacunas em relação aos padrões exigidos para o tema em estudo ou o estudo não demonstra ter seguido o método proposto na sua totalidade ou os resultados não se apoiam integralmente em fatos e dados.	Aborda parcialmente o assunto alvo da revisão sistemática. Ex.: ferramentas para auxílio em etapas de projeto em design.	Realizado em um contexto semelhante ao definido para a revisão. Ex.: alunos de graduação ou pós-graduação, softwares como ferramentas.
Baixa	Não está de acordo com padrões exigidos para o tema em estudo ou o estudo não demonstra ter seguido o método proposto ou os resultados não se apoiam em fatos e dados.	Apenas tangencia o assunto alvo da revisão sistemática. Ex.: técnicas de ensino de projeto.	Realizado em um contexto diverso do definido para a revisão. Ex.: designers formados ou outros profissionais, ferramentas de interação presencial ou de uso em estúdio.

Fonte: Krupahtz (2022, p. 240)

Na pós-avaliação, os avaliadores calculam a média das notas atribuídas em cada dimensão, considerando a regra de nivelamento pela nota mais baixa. Ou seja, se um estudo recebe uma nota baixa em qualquer dimensão, sua média final será "baixa", independentemente das outras notas. Essa regra garante rigor na seleção dos estudos mais relevantes para a revisão (Dresch, Lacerda e Júnior 2014). Entretanto, nessa etapa, realizou-se o cálculo das médias das notas atribuídas em cada dimensão, aplicando-se a regra de nivelamento pela nota mais baixa (Quadro 3). Essas médias resultaram em uma nota final para cada artigo, classificada como alta, média ou baixa relevância para a revisão.

Seguindo as recomendações de Dresch, Lacerda e Júnior (2014), apenas os 12 estudos que receberam avaliação Alta em todos os critérios de qualidade foram selecionados para a etapa de síntese dos resultados, como mostra a coluna do quadro 3.

Quadro 3: Avaliação qualitativa dos artigos

	Autor (ano)	Título	Avaliador 1	Avaliador 2	Nota final	Seleção
1	Wang e Keane (2020)	Struggling to be more visible: Female digital creative entrepreneurs in China	Média	Alta	Média	
2	Sapsed e Tschang (2014)	Art is long, innovation is short: Lessons from the Renaissance and the digital age	Média	Alta	Média	
3	Saeed (2018)	Digital business adoption and customer segmentation: an exploratory study of expatriate community in Saudi Arabia	Média	Alta	Média	
4	Koch e Westkaemper (2010)	The implementation of a sketch-based virtual product development	Média	Médio	Média	
5	Putra et al. (2023)	Strategic leadership in liminal space: Framing exploration of digital opportunities at hierarchical interfaces	Média	Alta	Média	
6	Mathias et al. (2008)	The challenges of assessing digital product design	Média	Alta	Média	
7	Martinez (2017)	An interaction design method for creative conceptual models' design	Alta	Alta	Alta	Selecionado
8	Liang (2012)	Designing for unexpected encounters with digital products: case studies of serendipity as felt experience	Média	Alta	Média	
9	Kun, Mulder e Kortuem (2018)	Design enquiry through data: apropriando-se de um fluxo de trabalho de ciência de dados para o design process	Alta	Alta	Alta	Selecionado
10	Kleinsmann e Bhömer (2020)	The (new) roles of prototypes during the co-development of digital product service systems	Alta	Alta	Alta	Selecionado
11	Patrizia et al. (2014)	SoN-KInG: A digital eco-system for innovation in professional and business domains	Média	Média	Média	
12	Gamidullaeva et al. (2022)	A design concept for a tourism recommender system for regional development	Média	Média	Média	
13	Chen (2020)	Cross-disciplinary innovations	Média	Alta	Média	

		by Taiwanese manufacturing SMEs in the context of Industry 4.0				
14	Casagrande-Seretti et al. (2019)	A decision support model to assess technological paradigms	Alta	Alta	Alta	Seleccionado
15	Triantono e Priyatiningasih (2020)	Fintech accelerates economic recovery solutions from covid-19	Alta	Alta	Alta	Seleccionado
16	Azka e Chankoz	How to design a successful digital product? An analytic hierarchy process (AHP) analysis of expert opinions from the Berlin start-up scene	Alta	Alta	Alta	Seleccionado
17	Ande e Dinata (2018)	Interaction design to enhance ux of university timetable plotting system on mobile version	Alta	Alta	Alta	Seleccionado
18	Li, Feng (2018)	The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends	Médio	Alta	Médio	
19	Ardi et. al	Empowering knowledge-based interaction in digital startup		Média	Média	
20	Zimmermann et al. (2019)	Intelligent decision management for architecting service-dominant digital products	Média	Média	Média	
21	Xu, Ma e Zhang (2018)	Comparing user experience in interactions with different types of digital products	Alta	Alta	Alta	Seleccionado
22	Wimwilius et al. (2023)	Navigating the volatile world of digital entrepreneurship	Alta	Média	Média	
23	Wang (2021)	Digital reframing: The design thinking of redesigning traditional products into innovative digital products	Alta	Alta	Alta	Seleccionado
24	Shankar et al. (2023)	A design-led theory of change for a mobile game app (go nisha go) for adolescent girls in india: multimix methodology study	Alta	Alta	Alta	Seleccionado
25	Roto et al. (2021)	Introduction to service design for ux designers	Alta	Média	Média	
26	Revutska e Mazurchenko (2019)	Knowledge transfer in agile digital environment: Implications for the company's innovation	Média	Média	Média	

		potential development				
27	Řepa e Svatoš (2019)	Consistência do modelo como ferramenta para verificação da arquitetura de negócios digitais	Média	Média	Média	
28	Poiroux et al. (2023)	How designers find their ways in shaping algorithmic systems	Alta	Alta	Alta	Selecionado
29	Nylén e Holmström (2015)	Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation	Média	Média	Média	
30	Murray-Rust et al. (2023)	Grasping AI: experiential exercises for designers	Média	Alta	Média	
31	Mantas et al. (2021)	Digital gifts and tourism mementos: a sustainable approach	Média	Alta	Média	
32	Liang e Li (2022)	Can digital transformation promote innovation performance in manufacturing enterprises? The mediating role of red capability	Média	Alta	Média	
33	Lavikka et al. (2017)	Transforming a supply chain towards a digital business ecosystem	Média	Alta	Média	
34	Hung et al. (2022)	The importance of digitalization in powering environmental innovation performance of European countries	Média	Alta	Média	
35	Chadha e Harlow (2018)	Bottom lines and deadlines: examining local digital news startups' content across different revenue-earning sites	Média	Média	Média	
36	Ammirato et al. (2021)	Digital business models in cultural tourism	Média	Média	Média	
37	Risco et al. (2022)	Determinants of online repurchase intention in covid-19 times: evidence from an emerging economy	Média	Média	Média	
38	Išoraitė (2016)	Raising brand awarenees through the internet marketing tools	Média	Média	Média	
39	Feld e Schreiber (2016)	Análise reflexiva do processo de internacionalização das empresas de negócios digitais	Média	Alta	Média	
40	Santos (2013)	A importância do design para tornar as redes sociais mais interativas	Média	Alta	Média	

41	Andrade et al. (2022)	Transformação digital com agilidade: A emergente capacidade dinâmica de serviços complementares	Média	Alta	Média	
42	McKay (2014)	A representation scheme for digital product service system definitions	Média	Alta	Média	
43	Wang et al. (2022)	Product meaning in digital product innovation.	Média	Alta	Média	
44	Getto e Beecher (2016)	Toward a model of ux education: training ux designers within the academy	Média	Alta	Média	
45	Yu e Bi (2010)	A study on "5W1H" user analysis on interaction design of interface	Média	Alta	Média	
46	Nugraha (2022)	Digital business transformation framework: mavens studio case study	Média	Média	Média	
47	Endrik et al. (2018)	An empirical study on factors that influence the digital startup sustainability: The mixed methods approach in Indonesia	Média	Média	Média	
48	Al-Mansoori et al. (2022)	Digital wellbeing: designers' perspectives on where the responsibility lies	Alta	Alta	Alta	Selecionado

Fonte: Elaborado pelos autores

A etapa de síntese de resultados, quinto passo da RSL, conforme Thomas et al. (2012), exige uma leitura crítica e comparativa dos estudos selecionados, buscando conexões entre eles. Eles complementam que, além da simples descrição ou resumo dos resultados individuais, essa etapa deve buscar responder à pergunta de pesquisa.

Síntese

Ao investigar a importância de profissionais criativos para a inovação e competitividade em startups digitais, esta pesquisa analisou 12 artigos que, em conjunto, evidenciam a relevância da criatividade em diversas dimensões. A análise revelou que a criatividade permeia todas as etapas do desenvolvimento de produtos e serviços digitais, influenciando desde a concepção até a avaliação e o impacto no mercado.

Inicialmente, Martinez (2017) apresenta um método de design de interação para desenvolver modelos conceituais criativos de produtos digitais. Aprimorado ao longo dos

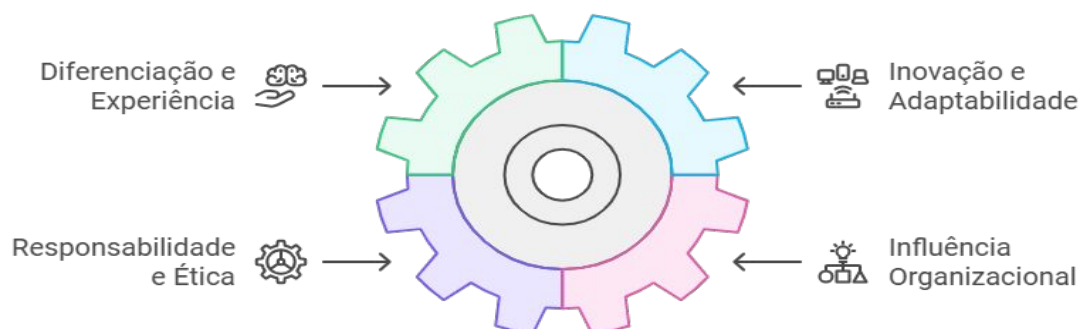
anos, o método busca solucionar problemas de versões anteriores, representar práticas de design e permitir a participação de pessoas sem conhecimento em programação. A autora destaca a importância de adaptar o método a cada projeto, utilizando técnicas adequadas para pesquisa, definição de problemas, prototipagem e avaliação. Sua flexibilidade e ênfase na colaboração o tornam relevante para startups digitais, que precisam se adaptar rapidamente e inovar continuamente. De modo similar, Triantono e Priyatingsih (2020) destacam a necessidade de soluções criativas no setor de fintech, impulsionadas pela pandemia, o que reforça a importância de profissionais aptos a criar experiências do usuário (UX) convenientes e acessíveis. Além disso, os achados ressaltam a importância da criatividade em diversos aspectos do desenvolvimento digital, conforme evidenciado nas seguintes categorias (C1, C2, C3) de análise.

- C1. Criatividade em Mercados Digitais: Criatividade diferencia produtos digitais. Designers UX/UI, com foco na experiência do usuário (UX), são essenciais para a adoção e retenção, impactando o sucesso do produto (Triantono & Priyatingsih, 2020; Azka & Chankov, 2020). Reenquadramento e prototipagem são diferenciais (Wang, 2022; Kleinsmann & ten Bhömer, 2020), e a adaptação a múltiplas plataformas é crucial Xu, Ma e Zhang (2018).
- C2. Criativos, Adaptação e Inovação: Criativos impulsionam adaptação e inovação. "Reenquadramento digital" (Wang, 2022) integra produtos tradicionais e tecnologias digitais via design thinking. Prototipagem (Kleinsmann & ten Bhömer, 2020) e adaptação multiplataforma (Xu, Ma e Zhang, 2018) são chave. Criatividade na análise de dados (Kun, Mulder e Kortuem, 2018) e adaptação em fintech (Triantono & Priyatingsih, 2020) são exemplos.
- C3. Design, Confiança e Responsabilidade: Designers usam criatividade em pesquisa e análise de dados (Kun, Mulder e Kortuem, 2018). Influenciam design algorítmico sem programar (Poiroux et al., 2023), promovendo bem-estar e confiança (Al-Mansoori et al., 2022), especialmente em fintech, onde transparência e segurança são vitais (Triantono & Priyatingsih, 2020).

Resultado

Esta Revisão Sistemática da Literatura (RSL) investigou a importância dos profissionais criativos para inovação e competitividade em startups digitais, buscando responder à seguinte questão: "Qual a importância dos profissionais criativos para a inovação e competitividade em startups de negócio digital?". Os artigos analisados demonstram o impacto desses profissionais na performance das startups, sobretudo em quatro dimensões principais, representadas na Figura 2: diferenciação, adaptação, construção de confiança e influência organizacional. A análise revelou convergências na ênfase do papel transformador do design em contextos digitais, integrando novas tecnologias, metodologias de pesquisa e priorizando a experiência do usuário. Observou-se a interdisciplinaridade entre design, tecnologia e sociedade, com abordagens colaborativas e criativas para enfrentar os desafios do mundo digital.

Figura 2: Dimensões-chave da contribuição dos profissionais criativos em startups.



Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir, o quadro 4 apresenta mais detalhes de cada uma dessas dimensões com base nos achados da Revisão

Quadro 4: Detalhes sobre Dimensões-chave da contribuição dos profissionais criativos em startups

Dimensões	Contribuições dos Profissionais Criativos	Autores	observações

Diferenciação e Experiência	Criam produtos e serviços inovadores com experiências positivas para o usuário	Triantono e Priyatingsih (2020); Azka e Chankov (2020); Xu, Ma e Zhang (2018)	A criatividade como fator de diferenciação, sendo importante para o crescimento das startups. O designer é apontado como essencial para criar experiências que se destaquem em um mercado digital cada vez mais competitivo. O design de experiência do usuário (UX) e a interface do usuário (UI) são elementos chave para a percepção positiva do usuário e, portanto, para o sucesso do produto.
Inovação e Adaptabilidade	"Reenquadram" produtos e serviços, integrando novas tecnologias e adaptando-se às mudanças do mercado. Aplicam a criatividade na pesquisa e análise de dados. A criatividade dos designers se manifesta tanto na concepção de produtos quanto na pesquisa e análise de dados, onde formulam hipóteses e buscam formas inovadoras de representar informações e identificar padrões.	Wang (2021); Kleinsmann e ten Bhömer (2020); Kun, Mulder e Kortuem (2018)	A natureza dinâmica do mercado digital exige startups capazes de se adaptar rapidamente às mudanças e de inovarem continuamente. Nesse contexto, os profissionais criativos desempenham um papel fundamental na identificação de oportunidades, na geração de ideias e na implementação de soluções inovadoras.
Influência Organizacional (Multinível)	Mesmo sem expertise técnica, influenciam o desenvolvimento de sistemas algorítmicos em níveis técnico (especificando resultados e dados),	Poiroux et al. (2023)	Apesar da influência indireta, o trabalho reforça a importância do design para além da codificação, abrangendo interfaces, estratégias e valores centrados no usuário,

	interface e experiência do usuário (moldando a experiência), e organizacional (promoção de valores éticos).		impactando a inovação em produtos e serviços digitais.
Responsabilidade e Ética	Criam produtos que promovem o bem-estar digital, considerando aspectos éticos. Comunicam transparência e segurança	Al-Mansoori et al. (2022); Triantono e Priyatingsih (2020)	Os profissionais criativos têm a responsabilidade de criar produtos que, além de usáveis, promovam ambientes digitais seguros e éticos, minimizando riscos como a dependência digital.

Fontes: Elaborado pelos autores

Conforme a tabela, os artigos selecionados demonstram que a criatividade, especialmente no design de UX/UI, é um fator de diferenciação em mercados digitais competitivos, impactando a percepção do usuário e o sucesso do produto. Profissionais criativos impulsionam a adaptação e inovação, "reenquadrando" produtos e integrando novas tecnologias, além de aplicarem a criatividade na pesquisa. Sua influência se estende ao desenvolvimento de sistemas algorítmicos e à promoção de valores éticos, bem-estar e responsabilidade.

Considerações finais

Esta Revisão Sistemática da Literatura (RSL) analisou 12 artigos e demonstrou que profissionais criativos, especialmente designers, desempenham um papel central no sucesso de startups digitais. Eles contribuem significativamente para a diferenciação de produtos, adaptação às mudanças do mercado, construção de confiança do usuário e influência organizacional. O design, além da estética, torna-se uma ferramenta estratégica para moldar a percepção dos usuários e facilitar a adoção de novas tecnologias. Habilidades como design thinking, pesquisa com usuários e prototipagem são essenciais para criar experiências positivas e humanizar a tecnologia.

Além disso, os achados desta pesquisa destacam a importância de incorporar valores éticos e responsabilidade social no trabalho dos profissionais criativos. A criatividade não

apenas promove inovação, mas também sustenta práticas que priorizam o bem-estar digital, transparência e segurança em ambientes digitais. As startups digitais podem se beneficiar ao investir em uma cultura organizacional que valorize a criatividade em todos os níveis hierárquicos, promovendo a colaboração interdisciplinar entre design, tecnologia e negócios.

Por fim, as implicações teóricas desta RSL sugerem a necessidade de aprofundar o estudo sobre o papel dos criativos em diferentes estágios de desenvolvimento das startups digitais, considerando os modelos de negócios e os contextos específicos do mercado. Para pesquisas futuras, recomenda-se explorar como a inteligência artificial pode influenciar o trabalho dos profissionais criativos e como esses profissionais podem contribuir para integrar tecnologias emergentes nos processos de inovação das startups.

Referências

ADLER, M. J.; VAN DOREN, C. **How to read a book: the classic guide to intelligent reading**. New York: Touchstone, 1972.

AL-MANSOORI, R. S.; AL-THANI, D.; ALI, R. **Digital wellbeing: designers' perspectives on where the responsibility lies**. in: International Conference On Behavioural And Social Computing (besc), 9., 2022. **anais...** [s. l.: s. n.], 2022. p. 1-8. doi: 10.1109/besc57393.2022.9995236.

ANDRE, A.; DINATA, H. **Interaction design to enhance ux of university timetable plotting system on mobile version**. IOP conference series: materials science and engineering, v. 407, p. 012174, 2018. disponível em: <https://doi.org/10.1088/1757-899x/407/1/012174>. Acesso em: dez. 2023.

AZKA, M. Y.; CHANKOV, S. **How to design a successful digital product? An analytic hierarchy process (ahp) analysis of expert opinions from the Berlin start-up scene**. in: Hawaii International Conference On System Sciences, 53., 2020, Hawaii. proceedings... [s. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10125/64327>. acesso em: 13 maio 2024.

CASAGRANDE-SERETTI, L.; MONTAGNA, L.; Cascini, A. **A decision support model to assess technological paradigms**. Innovation: organization & management, v. 21, n. 1, p. 25-40, 2019.

CHEN, Y. **Cross-disciplinary innovations by Taiwanese manufacturing smes in the context of industry 4.0**. Journal of small business management, v. 58, n. 4, p. 567-583, 2020.

COOPER, H. **Research synthesis and meta-analysis: a step-by-step approach**. 5. ed. thousand oaks: sage, 2016.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; JÚNIOR, J. A. V. A. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: bookman, 2014.

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO.NÚCLEO DE GESTÃO DE BIBLIOTECAS E DOCUMENTAÇÃO. **O uso de descritores e da estratégia de busca para recuperação de documentos em bases de dados**. Recife, 2024. 30 p. Disponível em: https://www.upe.br/petrolina/wp-content/uploads/2024/04/cartilha-sobre-descritores-e-estrategia-de-busca_compressed-1.pdf.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. Newcastle: Keele University and Durham University, 2007. Relatório técnico ebse 2007-001. disponível em: <https://www.bibsonomy.org/bibtex/aed0229656ada843d3e3f24e5e5c9eb9>.

KLEINSMANN, M.; TEN BHÖMER, M. **The (new) roles of prototypes during the co-development of digital product service systems**. International Journal Of Design, v. 14, n. 1, p. 65-79, 2020.

KRUPAHTZ, J. DA S. **Illu: conjunto de ferramentas visuais digitais para o ensino de direção de arte audiovisual**. 2022. Dissertação (mestrado em design) – Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/241071?show=full>. acesso em: 8 mar. 2024.

KUN, S.; MULDER, I.; KORTUEM, G. **Design enquiry through data: appropriating a data science workflow for the design process**. Journal Of Interaction Science, v. 6, n. 1, p. 1-15, 2018.

MARTINEZ, M. L. **Um método de design de interação para conceitual criativo**. 2017. Trabalho de conclusão de curso (doutorado em Engenharia) — Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

MORANDI, M. I. W. M.; CAMARGO, L. F. R. Revisão sistemática da literatura. in: Dresch, A.; Lacerda, D. P.; Antunes Jr., J. A. V. (org.). **Design science research: método e pesquisa para avanço da ciência e da tecnologia**. Porto Alegre: bookman, 2015. p. (páginas do capítulo).

NEELY, G. J. et al. **A practical guide to understanding systematic reviews and meta-analyses**. Otolaryngology – head and neck surgery, v. 142, n. 1, p. 6-14, 2009. pubmed; google scholar. disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/pmc4461004/>. acesso em: (data de acesso).

POIROUX, J. et al. **Design indirections: how designers find their ways in shaping algorithmic systems**. Computer supported cooperative work (cscw), v. 33, p. 173-204, 2024. doi: 10.1007/s10606-022-09459-y.

SHANKAR, A. et al. **A design-led theory of change for a mobile game app (go nisha go) for adolescent girls in india: multimix methodology study**. Journal Of Digital Innovation, v. 5, n. 2, p. 150-168, 2023.

TORONTO, C. E.; REMINGTON, R. **A step-by-step guide to conducting an integrative review**. Cham: springer nature, 2020.

TRIAANTONO, H. B.; PRIYATININGSIH, K. **Fintech accelerates economic recovery solutions from covid-19**. In: acm international conference on hci and ux, 6., 2020, New York. anais... New York: acm, 2021. p. 25-28. doi: 10.1145/3431656.3432053.

WANG, G. **Digital reframing: the design thinking of redesigning traditional products into innovative digital products**. Journal Of Product Innovation Management, v. 39, p. 95–118, 2022. doi: 10.1111/jpim.12605.

XU, Y.; MA, M.; ZHANG, X. **Comparing user experience in interactions with different types of digital products**. Journal of user experience, v. 3, n. 4, p. 15-28, 2018.

ZUMSTEG, J. M.; COOPER, J. S.; Noon, m. s. **systematic review checklist**. Journal of indian ecology, v. 16, p. 12-21, 2012.

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE



Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Centro de Comunicação e Expressão – CCE

Programa de Pós-Graduação em Design e
Expressão Gráfica- ~~PosDesign~~

Grupo de Pesquisa Inovação Digital – ~~Lemme Lab~~

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

ENTREVISTAS

Eu, aluno Seyido Frejus Donat E. A., regularmente matriculado a nível de mestrado no Programa de Pós-graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina (~~PosDesign-UFSC~~) estou desenvolvendo uma pesquisa sobre a atuação de profissionais criativos em startups catarinenses.

Convidamos você a participar da pesquisa que se intitula "~~Business Stage~~: A colaboração dos profissionais criativos em startups catarinenses", com o objetivo de entender melhor como os profissionais criativos (Ex. design, programação, marketing, tecnologia, comunicação etc.) atuam no desenvolvimento de startups em Santa Catarina.

Informamos que sua participação na pesquisa tem como objetivo analisar o modelo do Business ~~Stage~~, que descreve as etapas de um negócio digital e a participação dos profissionais criativos em cada uma. Além disso, buscamos compreender sua percepção e experiências sobre a atuação de profissionais criativos no contexto de startups catarinenses. E ainda, informamos que sua presença é voluntária e que você tem plena autonomia para decidir sobre sua participação. Também, aproveitamos para comunicar que embora sua contribuição seja muito importante para a realização deste estudo, uma possível recusa sua em participar ou desistir em qualquer tempo não trará nenhum prejuízo em sua relação com os pesquisadores.

As informações obtidas durante a análise dos dados, envolvendo o texto transcrito, correspondente ao registro sonoro e/ou audiovisual de cada entrevista, será submetido para sua apreciação e possível correção ou alteração do conteúdo. Não será necessário identificar as empresas em que atua ou já atuou, bem como sua identidade, mantendo-se o anonimato. A entrevista ocorrerá por vídeo chamada em data a combinar e terá duração de aproximadamente 40 minutos.

Somente os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso à totalidade dos dados. Esse aspecto se chama confidencialidade e garante que apenas os pesquisadores do projeto, os quais se comprometem com o dever de sigilo terão acesso aos seus dados e não farão uso dessas informações para outras finalidades não relacionadas com a pesquisa científica, conforme preconizado pela Resolução número 510 de 2016.

Em relação aos aspectos éticos, esta pesquisa segue o rito do rigor científico e as premissas éticas, em conformidade com a Resolução 466/2012/CNS, que pondera sobre o respeito pela dignidade humana e pela proteção necessária aos participantes das pesquisas científicas que envolvem seres humanos. Nessa abrangência, considera-se o desenvolvimento científico e tecnológico como o resultado do engajamento ético e do rigor científico, simultaneamente com a credibilidade científica e o reconhecimento social por suas descobertas, proporcionando bem-estar e qualidade de vida ao ser humano, para as presentes e futuras gerações.

Os pesquisadores responsáveis, que também assinam este documento, se comprometem a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução número 510/2016 do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH) e da Resolução N° 466/2012 que dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Desde já expressamos nossa gratidão pela sua contribuição para o aprimoramento acadêmico e alcance do objetivo desta pesquisa.

Eu, _____, CPF _____, li este documento e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei necessárias para meu esclarecimento e opto por livre e espontânea vontade a participar da pesquisa, compreendo os meus direitos como um sujeito de pesquisa e voluntariamente consinto em participar do estudo e em ceder meus dados para o banco de dados da equipe de pesquisadores. Permito que os pesquisadores obtenham registro audiovisual como fotografias, filmagens e/ou gravações de áudio da minha pessoa para fins de pesquisa científica e/ou educacional.

Compreendo que os resultados deste estudo poderão ser publicados em periódicos científicos e/ou apresentados em congressos e que as informações obtidas relacionadas à minha pessoa podem ser publicadas em aulas, congressos, eventos científicos, palestras, livros ou periódicos científicos, preservando o anonimato.

Compreendo sobre o que, como e por que esse estudo está sendo feito, e assino este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, rubricado em todas as páginas e assinado por mim, convidado(a) a participar desta pesquisa, ou meu representante legal, pelos pesquisadores responsáveis ou pessoa por ela delegada, recebendo uma cópia deste documento de consentimento (TCLE).

_____	_____
Nome	Assinatura
_____	____/____/____
Local	Data

 Seyido Frejus D. E. A.
 UFSC, Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Design
 E-mail: miack18@gmail.com