

Gestão de design e os novos negócios: proposição de ações para implementação de um negócio no setor alimentício no contexto da Covid-19

Design management and new businesses: proposition of actions to implement a business in the food sector in the context of Covid-19

Diogo Pontes Costa

Universidade Federal de Santa Catarina

diogopontes102@gmail.com ✉

Leonardo Augusto Braun

Universidade Federal de Santa Catarina

braun.leonardo19@gmail.com ✉

Jefferson Lewis Velasco

Universidade do Sul de Santa Catarina

jeffvelasco.crm@gmail.com ✉

Felipe Douglas Pereira

Universidade Federal de Santa Catarina

dieweik@hotmail.com ✉

Giselle Schmidt Alves Díaz Merino

Universidade Federal de Santa Catarina

gisellemerino@gmail.com ✉

Eugenio Andrés Díaz Merino

Universidade Federal de Santa Catarina

eugenio.merino@ufsc.br ✉

PROJÉTICA

COMO CITAR ESTE ARTIGO:

COSTA, Diogo Pontes; BRAUN, Leonardo Augusto; VELASCO, Jefferson Lewis; PEREIRA, Felipe Douglas; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. Gestão de Design e os novos negócios: proposição de ações para implementação de um negócio no setor alimentício no contexto da Covid-19. *Projética*, Londrina, v. 13, n. 2, p. 84-115, 2022.

DOI: 10.5433/2236-2207.2022v13n2p84

Submissão: 11-06-21

Aceite: 15-03-22

RESUMO: O objetivo deste artigo foi propor ações estratégicas, táticas e operacionais para implementação de um novo negócio no setor alimentício, por meio de uma abordagem da Gestão de Design com auxílio de ferramentas de planejamento estratégico, Análise SWOT e o Benchmarking, no contexto da pandemia da Covid-19. A pesquisa proporcionou subsídios teóricos e práticos para implementação do negócio, relativas à sua organização, marca, estrutura física, marketing e sistema de vendas.

Palavras-chave: Gestão de Design. Análise SWOT. Benchmarking. Novos negócios.

ABSTRACT: *The objective of this article was to propose actions at strategic, tactical, and operational levels for the implementation of a new business in the food sector, through a Design Management approach with the aid of strategic planning tools, SWOT analysis and Benchmarking, in the context of the Covid-19 pandemic. The research provided theoretical and practical support for the implementation of a business, including its organization, brand, physical structure, marketing and sale system.*

Keywords: *Design management. SWOT analysis. Benchmarking. New businesses.*

1 INTRODUÇÃO

Com o início da pandemia ocasionada pelo novo Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS-CoV02), aproximadamente 1,1 milhões de pessoas foram demitidas no Brasil entre os meses de março e abril de 2020 (MARTELLO, 2020). De acordo com Verzignasse (2020), apesar deste dado alarmante, percebe-se um crescente número de novos negócios, onde, somente em junho de 2020, o estado de São Paulo contabilizou a abertura de 75 mil novos negócios, a grande maioria registrada por pessoas que perderam o emprego durante a pandemia.

Durante o período da pandemia no ano de 2020, o setor alimentício representou 34% do total gasto com alimentação dos brasileiros (GUIMARÃES JÚNIOR *et al.*, 2020). No setor, as medidas de biossegurança impostas por estados e municípios diminuíram a capacidade de atendimento simultâneo, impuseram a necessidade de higienização constante e, em alguns casos, impediram o consumo no local (CHINAGLIA, 2020; FARIAS, 2020). Apesar disso, de acordo com Bocchini (2021) o setor alimentício brasileiro registrou crescimento de 12,8% no ano de 2020, superando as expectativas do setor devido aos impactos da Covid-19. Em contrapartida, Amorim (2020) salienta que, apesar do crescimento durante a pandemia, houve uma diminuição no número de empregos formais de aproximadamente 5,6% com relação ao ano de 2019.

Regionalmente, Martins (2020) enfatiza que houve um crescimento de 6,7% no setor no ano de 2020 no estado da Paraíba, devido a aceleração na tendência de consumo de alimentos e bebidas. Diante disso, torna-se necessário o uso de estratégias adequadas para criar vantagens competitivas em relação à concorrência. Vasconcelos e Vasconcelos (2020) frisam que a busca constante por criar vantagens competitiva tende a se ampliar após o fim da pandemia da Covid-19. De acordo com Porter (1992) a vantagem competitiva se dá por meio do valor criado pela organização para um produto ou serviço e que seja percebida pelos clientes. Martins e Merino (2011) evidenciam a competitividade como um fator que impulsiona a aplicação do Design, não somente como um fator estético, mas como uma ferramenta estratégica, denominada de Gestão de Design (GD). Neste sentido, o Design tem a capacidade de participar ativamente da economia nacional, por meio da sua capacidade de diferenciar, integrar e transformar os serviços, produtos e negócios (MARTINS; MERINO, 2011; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Merino e Ogava (2012), enfatizam que a inovação é um dos fatores determinantes para a consolidação das empresas, assim como para sua diferenciação mercadológica. Ramos (2016), frisa que o Design é capaz de

proporcionar ideias inovadoras em um negócio, buscando analisar e compreender o contexto ao qual está inserido para interpretar os fatores e caracterizá-los em uma identidade, tornando-os fatores de diferenciação do negócio. Neste contexto Robbins e Judge (2014), tratam dos valores culturais do negócio como a junção de estratégias, que se convertem na sua diferenciação mercadológica.

Dessa maneira, este estudo tem como objetivo propor ações de níveis estratégico, tático e operacional para implementação de um negócio no setor alimentício, por meio de uma abordagem da GD com auxílio de ferramentas de planejamento estratégico, como a Análise SWOT e o *Benchmarking*. O presente estudo se justifica por conta da necessidade de proposições de ações estratégicas, tomando como referência o momento econômico instável causado pela pandemia de Covid-19.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (Fase 01)

A Gestão de Design se consolidou nas últimas décadas dentro da esfera empresarial como um fator-chave para o sucesso (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016). As empresas contemporâneas estão mais conscientes do papel do Design, pois este é um recurso estratégico importante para todos os setores de negócios (HOLSTON, 2011). A Gestão de Design pode colaborar nas mudanças gerenciais inseridas pela qualidade, que por sua vez coloca o cliente dentro da organização aplicando uma visão não contábil da qualidade, isto é, um valor percebido no produto ou serviço (MINUZZI; PEREIRA; MERINO, 2003).

Torna-se cada vez mais perceptível o papel que o Design cumpre junto às organizações, atribuindo valor aos seus produtos e serviços, criando diferenciação frente aos seus concorrentes e aumentando sua competitividade no mercado.

Para cumprir esta função, o Design está diretamente ligado ao processo de gestão das organizações. Este processo é chamado de Gestão de Design, e faz com que o Design seja considerado também a partir de uma perspectiva gerencial, além da perspectiva econômica (CASAS; MERINO, 2011).

De acordo com Design Management Institute (2020), a GD visa estabelecer uma conexão entre design, inovação, tecnologia, gestão e consumidores para gerar vantagem competitiva mediante a tríade de fatores econômicos, socioculturais e ambientais. Para Mozota, Klöpsch e Costa (2011) a GD possui dois objetivos, o primeiro relacionado ao treinamento de gerentes e designers, que gera a familiarização dos designers com a gestão e dos gerentes com o Design, e o segundo engloba o desenvolvimento de métodos de integração do Design no ambiente corporativo. As principais funções e atribuições da Gestão de Design são administradas simultaneamente em três níveis: nível estratégico de Design, aplicada na estrutura organizacional da empresa; nível tático ou funcional de Design, associada ao gerenciamento de projetos; e nível operacional de Design, empregada no processo de desenvolvimento de produtos (BEST, 2012; CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN, 1997; MARTINS; MERINO, 2011).

O nível estratégico é o mais alto dentro da Gestão de Design, pois integra o design no ambiente organizacional. A integração do nível estratégico com a gestão, ocorre quando a estratégia competitiva da organização é aplicada durante o processo de Design em seus âmbitos de atuação (GIMENO, 2000; MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2018).

O nível tático abrange os recursos que atendam as estratégias da empresa, a fim de estimular resultados passíveis de serem desenvolvidos pela organização e que a posicionem de forma coerente com sua estratégia (MARTINS; MERINO, 2011). O Design interfere tanto na parte de pesquisa e conceituação quanto na

organização dos recursos humanos, estabelecendo conexão entre os outros níveis (AROS; FIGUEIREDO, 2015; CASAS; MERINO, 2011).

Para Mozota, Klöpsch e Costa (2011), a Gestão de Design no nível operacional relaciona-se com a Gestão de Projeto de Design. Best (2012) denomina este nível como Gestão da Implementação de Design e salienta que, nesta etapa, o Design está centrado na gestão de agendas, projetos e possibilidades. Conforme Martins (2004), o potencial da Gestão Estratégica de Design deve ser incorporado ao processo interno da empresa, desde a concepção da estratégia, inserindo-se na concepção dos produtos e em todas as fases do seu ciclo de vida. Para auxiliar nessa implementação, duas ferramentas de planejamento estratégico são amplamente utilizadas: a Análise SWOT e o *Benchmarking*.

As siglas SWOT, refere-se às siglas iniciais dos termos *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Martins (2006) afirma que apesar de ser uma ferramenta que demanda esforço e dedicação, é uma das mais utilizadas nas empresas voltadas para o pensamento estratégico.

Já o *Benchmarking* identifica as melhores práticas do mercado para atingir a excelência em produtos, serviços e processos por meio das melhorias necessárias para atingir esses padrões (BHUTTA; HUQ, 1999) e pode ser classificado em quatro tipos: o interno, que acontece dentro da empresa; o competitivo: identifica as melhores práticas dos competidores e compará-las com os da empresa; o funcional: busca a identificar as melhores práticas das melhores empresas, independente do segmento; e, o genérico, que é a comparação de operações entre trabalhos de excelência, e não nas práticas de negócios específicos de uma empresa do mesmo setor ou distintos (CHIAVENATO 1999; HAVE *et al.*, 2003).

O nível estratégico é o mais alto dentro da Gestão de Design, pois integra o design no ambiente organizacional. A integração do nível estratégico com a gestão, ocorre quando a estratégia competitiva da organização é aplicada durante o processo de Design em seus âmbitos de atuação (GIMENO, 2000; MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com relação ao seu objetivo e exploratória – descritiva e de abordagem qualitativa (GIL, 1991). A pesquisa aplicada define-se pelo seu interesse prático, ou seja, para que seus resultados sejam aplicados ou utilizados na resolução de problemas que ocorrem na realidade. Com relação ao objetivo é classificada como descritiva, pois visa propor e descrever ações de níveis estratégicos, tático e operacional para implementação de um negócio. No que diz respeito a abordagem qualitativa, Girotti (2017) salienta que esta busca compreender os fenômenos humanos, obtendo deles uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica do pesquisador.

Em relação aos procedimentos técnicos, essa pesquisa foi dividida em duas fases: a Fase 1 teve como objetivo fundamental, identificar e expor os principais temas da pesquisa, e a Fase 2 onde foi realizado o estudo de caso com os empreendedores do negócio, seguindo o roteiro elaborado por Merino e Merino (2016), com suporte das ferramentas de Análise SWOT e *Benchmarking*, sendo organizadas na Ficha de Planejamento.

3.1 Roteiro para o Estudo de Caso

A Fase 2 – Estudo de Caso, foi realizada seguindo o roteiro elaborado por Merino e Merino (2016), que consiste em 5 etapas que proporcionam uma visão geral do processo de Gestão de Design, sendo: (1º) identificar e mapear, (2º) levantar, (3º) organizar, (4º) diagnosticar e (5º) propor ações. Foi utilizado como suporte para a proposição das ações, as ferramentas de planejamento estratégico: Análise SWOT e *Benchmarking*. Utilizou-se o modelo de Ficha de Planejamento desenvolvido pelos autores para organização das ações.

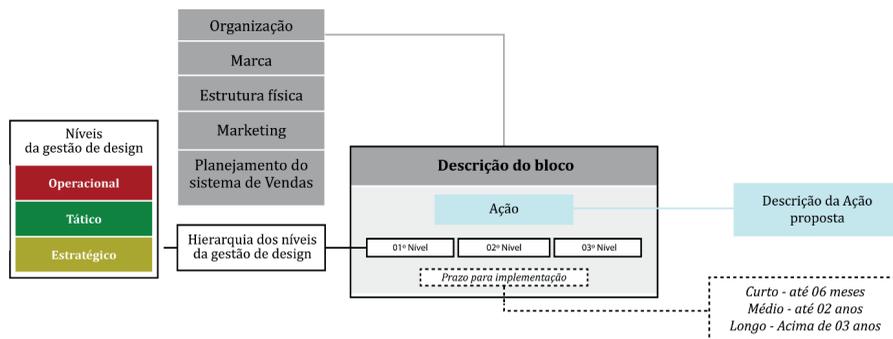
Na primeira etapa (identificar e mapear), formou-se a equipe conforme os conhecimentos e habilidades, e foram mapeados a temática geral da pesquisa e o contexto. Na segunda etapa (Levantar), foram identificadas as principais características e valores dos empreendedores, do contexto e região, do negócio, do produto principal, do objetivo, da missão, visão e valores. Os dados coletados foram transcritos e organizados visando a identificação dos seguintes aspectos: características e valores dos empreendedores; contexto do negócio; situação do negócio; produto principal; objetivo do negócio; missão; visão e valores. Nas duas primeiras etapas foram realizadas reuniões e entrevistas semiestruturadas com os empreendedores para coletar relatos pessoais de experiência em primeira mão, opiniões, atitudes e percepções (MARTIN; HANINGTON, 2012. p. 166). Devido a pandemia Covid-19, foram utilizados recursos de comunicação “online” durante todo o projeto.

Para a terceira etapa (organizar), optou-se pelo painel visual para sintetizar as informações levantadas nas etapas anteriores, considerando o negócio, o contexto e o produto. Já na quarta etapa (diagnosticar), realizou-se o diagnóstico para identificação das potencialidades e fragilidades do negócio a partir da análise SWOT, e o *benchmarking* do tipo competitivo de três empresas referências do setor alimentício. Essas empresas foram escolhidas por apresentarem propostas semelhantes ao negócio objeto deste estudo, agregarem valores aos seus produtos e serviços através de estratégias bem definidas em relação ao produto, ambiente, comunicação visual e posicionamento da marca, além da similaridade na concepção do negócio e por serem acessíveis à visita dos pesquisadores.

Na quinta etapa (propor ações), houve a proposição das ações estratégicas que foram preenchidas nas Fichas de Planejamento (Figura 1), para organizar visualmente a síntese das ações propostas para o novo negócio, divididas em cinco

indicadores, que para Merino, Gontijo e Merino (2012) medem e/ou avaliam os desempenhos relacionados e correlacionados, de forma quantitativa ou qualitativa, e servem de base para as ações propostas, sendo: organização, marca, estrutura física, marketing e planejamento do sistema de vendas. Com essa definição, o próximo passo foi descrever a Ação Proposta e, em seguida, identificar a influência dos níveis da Gestão de Design (Operacional, Tático e Estratégico) e sua hierarquia. Por fim, foram definidos os prazos para implementação das ações, sendo distribuídos em curto (até 06 meses), médio (Até 2 anos) e longos prazos (acima de 3 anos).

Figura 1 – Descrição do Preenchimento da Ficha de Planejamento.



Fonte: Os autores, 2021.

Todos os aspectos éticos foram observados acompanhados de um termo de consentimento o livre e esclarecido para o uso de dados, imagem e voz, mantendo-se a confidencialidade sobre o empreendimento e a identidade dos empresários.

4 ESTUDO DE CASO (Fase 02)

O estudo de caso foi realizado com um novo negócio do setor alimentício, situado na cidade de Campina Grande-PB, que tem como principal produto a venda de *cookies* com a “legítima receita americana”. O negócio conta com dois empreendedores, um responsável pela produção e divulgação nas redes sociais e outro por vendas e entregas, e nenhum colaborador/funcionário. O negócio tem como objetivo oferecer ao cliente a experiência de saborear a receita do verdadeiro *cookie* americano, e que essa seja um fator que proporcione momentos de convívio. Já para os empreendedores, o principal objetivo é que o esforço empreendido seja revertido para o bem-estar de sua família.

4.1 Identificar e Mapear

A identificação da oportunidade da pesquisa surgiu a partir do contato de um dos membros da equipe com os empreendedores. Esses relataram que estavam iniciando um negócio, mas não tinha condições financeiras ou conhecimento técnico suficiente para o iniciá-lo com ações estratégicas bem definidas. Com isso, houve o mapeamento de profissionais com habilidades distintas e foi definida a equipe responsável por direcionar a pesquisa e a temática geral (Figura 2).

Figura 2 – Síntese das informações.



Fonte: Os autores, 2021.

4.2 Levantar Informações

Identificação das características e valores dos empreendedores: O empreendedor A nasceu e mora na cidade de Campina Grande na Paraíba, tem 30 anos de idade, formou-se em Direito pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e atualmente é servidor público na mesma instituição. A empreendedora B tem 28 anos de idade, nasceu na cidade de Afogados da Ingazeira em Pernambuco e transferiu-se para Campina Grande em 2010, onde se formou em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Ambos têm valores morais advindos do Cristianismo, especificamente do Protestantismo de linha Reformada. Para eles a noção de agregação dos valores familiares é forte e reforça dois conceitos (pilares) importantes sobre o negócio: (1) O desejo de que seu produto seja um fator agregador que proporcione momentos de convívio; (2) Que o esforço empreendido no negócio seja revertido para o bem-estar de sua família. Por isso, os empreendedores viram no *cookie* o potencial para “agregar”, “juntar” pessoas em torno de uma mesa para “tomar um café” e “conversar sobre a vida”.

Identificação do contexto e região: No que diz respeito ao contexto e região, a cidade de Campina Grande está localizada no Estado da Paraíba na região Nordeste do Brasil, tem área territorial de aproximadamente 590km², população estimada em 411.807 pessoas, com densidade demográfica de 648,31 hab/km² e PIB per capita de 21.077,30 (IBGE, 2020). Em relação a localização geográfica, a cidade é considerada a principal da região, fazendo divisa com as cidades: ao Norte: Lagoa Seca, Massaranduba, Pocinhos e Puxinanã; ao Sul: Boqueirão, Caturité, Fagundes e Queimadas; ao Leste: Riachão do Bacamarte; ao Oeste: Boa Vista. Além disso, está à menos de 140km da capital do Estado.

Identificação do negócio: Os empreendedores iniciaram a pesquisa por oportunidades acompanhando perfis em mídias sociais com temáticas de empreendedorismo, alimentação e de empresas que admiram, quando se interessaram pelo perfil de uma empreendedora no sul do Brasil que fazia *cookies* artesanais. Inicialmente fizeram um estudo de viabilidade de negócio, estudaram a concorrência no seu contexto, iniciando pelo bairro, depois a cidade e cidades circunvizinhas com distância de até 100 km. Verificaram que não havia concorrentes e passaram a testar receitas que pesquisaram em canais de culinária brasileiros e americanos.

O negócio está na fase de experimentação dos produtos, vendendo os *cookies* apenas para amigos e conhecidos que estão ajudando a aprimorar a receita. Não possuem uma identidade visual, mas desejam nomeá-lo de "*Priscila 's Bake Shop*". Fazem uso das redes sociais particulares para a divulgação e não possuem concorrente local. **Não foi formalizado legalmente, porém o casal pretende** registrar um MEI (Microempreendedor Individual) e solicitar a proteção da marca junto ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI).

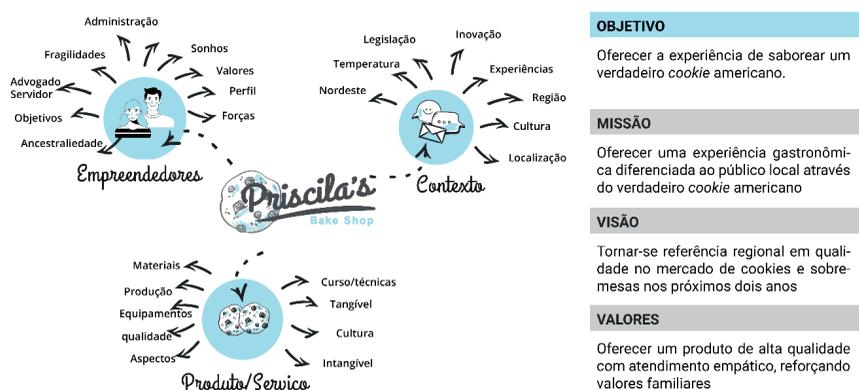
O produto principal: são os *cookies* com receita americana. Foram verificados a variedade das receitas, volume e processo de produção, histórico e contextualização sobre a opção por este produto específico. Por receita, os empreendedores têm capacidade de produzir 8 unidades, com tempo médio de 50 minutos, levando em consideração o tempo de preparo da massa, de descanso e fonada, com um limite máximo de 30 unidades por dia. A receita sofreu mínimas adaptações e optou-se pelo uso de ingredientes e insumos de qualidade superior, para os quais foram identificados fornecedores locais apenas no varejo, limitando o acesso à quantidade desejada. Destaca-se que a unidade do *cookie* **é de 100g**.

Identificação do objetivo e da missão, visão e valores: Após as entrevistas realizadas com os empreendedores, identificou-se que o objetivo principal é *oferecer a experiência de saborear um verdadeiro cookie americano*. Em relação a missão foi constatado que é *oferecer uma experiência gastronômica diferenciada ao público local através do verdadeiro cookie americano*; já a visão é *tornar-se referência regional em qualidade no mercado de cookies e sobremesas nos próximos dois anos*; e os valores podem ser expressos como *oferecer um produto de alta qualidade com atendimento empático, reforçando valores familiares*.

4.3 Organizar

Para organizar as informações levantadas anteriormente, optou-se pelo painel visual (Figura 3), elencando os principais pontos do produto/serviço, do contexto e dos empreendedores. Além disso, foram inclusos a síntese do Objetivo, missão, visão e valores do negócio.

Figura 3 – Painel Síntese das informações levantadas..



Fonte: Os autores, 2021.

4.4 Diagnosticar

4.4.1 Análise SWOT

Foi aplicada a Análise SWOT, conforme Quadro 1, com o objetivo de identificar os fatores internos e externos à empresa, bem como seus pontos fracos e fortes, suas ameaças e oportunidades

Quadro 1 - Análise SWOT.

	FATORES POSITIVOS		FATORES NEGATIVOS	
FATORES INTERNOS	Exclusividade (receita), qualidade, visual, valores sólidos, baixo custo do investimento inicial; Baixo custo fixo; Produção artesanal garante qualidade; Experiência administrativa, possibilidade de expedir investimento.	FORÇAS	Limitação na produção: produção, local, equipamentos e qualidade; Produzindo no apartamento: legislação; Pouca experiência com empreendedorismo; Não tem entrega própria.	FRAQUEZAS
FATORES EXTERNOS	Polo produtor de castanha; Não há concorrência local; Datas comemorativas: Páscoa, Natal, Consciência Cristã e Festejos Juninos (Maior São João do Mundo); Aumento do consumo por aplicativos e entrega; Localização central.	OPORTUNIDADES	Poucos fornecedores dos insumos de alta qualidade; Imitação da concorrência; Normas de adequação legal e sanitária; Sazonalidade; Incertezas econômicas da pandemia; Aumento repentino da demanda; O clima da região pode prejudicar o produto.	AMEAÇAS

Fonte: Os autores, 2021

Salienta-se como força a realização de experimentos com substituição de ingredientes nos recheios estão sendo realizados para incorporar ingredientes regionais, como a castanha de caju. Isto serve para facilitar o acesso a insumos e

diferenciar a receita tradicional frente à possível concorrência, visto que a receita do *cookie* americano é de conhecimento público.

Nas fraquezas destacam-se uma série de limitações na produção, visto que ela se dá na cozinha do apartamento onde habitam, o que implicará em dificuldades para legalização. Por isso, recomenda-se que sejam feitos estudos de viabilidade técnica e das normas vigentes.

Nas oportunidades ressalta-se que no Brasil, as datas comemorativas, a exemplo da Páscoa e Natal, são oportunidades de alavancar vendas nesse segmento. Além disso, em Campina Grande, há uma área destinada a eventos popularmente conhecida como Parque do Povo que abriga a festa conhecida como Maior São João do Mundo, que ocorre durante os 30 dias do mês de junho e a Consciência Cristã, que acontece durante o período do Carnaval.

Existem diversas ameaças para os negócios, algumas impostas pela região e outras mais genéricas, como o risco de imitação, o que corrobora ao entendimento de Vasconcelos e Vasconcelos (2020), os quais enfatizam a busca constante por vantagens competitivas. Além disso, destaca-se a necessidade de atenção às próximas fases da pandemia, visto que as incertezas sobre como o mercado irá se comportar e sobre os impactos econômicos, podem gerar problemas não previstos anteriormente.

4.4.2 O *benchmarking* das empresas referências

Durante as entrevistas, buscaram-se na internet empresas que os empreendedores tinham como referência. Destas, três foram selecionadas para realização do *benchmarking* de acordo com a relevância dos critérios: produto, ambiente,

comunicação visual e posicionamento da marca na região, conforme tabela 1, além da similaridade na trajetória de concepção do negócio e que fossem acessíveis para visitação dos pesquisadores.

Tabela 1 - Benchmarking de empresas.

	INDICADORES	01� Empresa	02� Empresa	03� Empresa
PRODUTO	Apresenta�o	Produtos visualmente atrativos	Produtos visualmente atrativos	Produtos visualmente atrativos
	Variedade	Mais de 40 sabores doces e salgados	20 Sabores de Brownie	6 sabores, mais edi�es limitadas
	Diferenciais	Produto �nico, feito a partir de receita tradicional	Diferenciais de sabores e inclusão de sabores veganos	Produto chama aten�o pela aparência e pelo sabor
	Produtos e Serviços Agregados	Produtos vendidos somente na loja, atendimento exclusivo	Diferentes modelos de recipientes para compra	Venda por aplicativos de <i>delivery</i>
	wEmbalagem	Papel e plástico	Plástico, alumínio e papel	Plástico, barbante de sisal
	Armazenamento	Armazenados na loja	Armazenados na loja	Não foi possível identificar
	Preços	Não foram identificados	entre R\$ 5,00 e R\$ 14,00	entre R\$ 8,00 e R\$ 10,00
AMBIENTE	Cozinha	Ambiente apropriado	Ambiente apropriado	Ambiente apropriado
	Loja	Loja física para atendimento ao cliente	Loja física para atendimento ao cliente	Loja física apenas para retirada do pedido no balcão
	Fachada	Fachada com identifica�o	Fachada com identifica�o	Fachada com identifica�o

COMUNICAÇÃO VISUAL	Identidade Visual	Possui registro no INPI	Possui registro no INPI	Possui registro no INPI
	Material de Divulgação	Cartão, Panfleto, Cardápio e Mídias digitais	Cartão e Mídias digitais	Cartão, Panfleto e Mídias digitais
	Presença Digital	Instagram, Facebook e Site próprio	Site próprio, Instagram e Facebook	Instagram, Facebook e Site próprio
POSICIONAMENTO	Público Atingido	Grande Florianópolis e região, Joinville e região	Grande Florianópolis e cidade de São Paulo	São José e região - SC
	Proposta de Valor	Experiência Gastronômica	Experiência Gastronômica	Experiência Gastronômica

Fonte: Os autores, 2021

As 3 empresas escolhidas apresentam propostas semelhantes ao negócio objeto deste estudo e agregam valores aos seus produtos e serviços através de estratégias bem definidas das quais o negócio pode se beneficiar. Em linhas gerais observam-se negócios bem estabelecidos que utilizam releituras contemporâneas de receitas tradicionais de *cookies*, *brownies* e *cucas* (bolo tradicional característico da colônia alemã).

4.3 Propor Ações

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, a proposição das ações estratégicas do negócio foram divididas em cinco indicadores: *organização*, no que se refere a organização do negócio com ênfase à criação de aprimoramento

do portfólio e relação com fornecedores; *marca*, quanto ao desenvolvimento da marca com registro no INPI e aplicações diversas; *estrutura física*, com aspectos relacionados a definição da estrutura física; *marketing*, com definições das ações iniciais; e *planejamento do sistema de vendas*.

Em relação às ações da *organização* (Figura 5), observa-se que devem ser realizadas a curto-médio prazo, priorizando a identificação dos fornecedores e definição dos sabores, para que seja possível adicionar sabores, experimentações e aumentar a rede de fornecedores. Os níveis mais presentes foram o tático e estratégico, sendo o operacional o menos influenciado.

Figura 5 – Ficha de Planejamento da Organização.



Fonte: Os autores, 2021.

Nas ações a serem realizadas no contexto da **marca**, que vão desde a etapa inicial de *naming* à revisão do conceito, identifica-se que são em maioria de curto prazo com o nível operacional sendo o mais impactado, seguindo pelo tático. Tem-se como primeiro passo a busca de patentes no INPI, com objetivo de identificar marcas que possuem registro e evitar problemas futuros. Em seguida, se inicia o processo de criação do nome, suas aplicações e registro. Para isso, se torna necessária a comunicação entre o designer de criação e o especialista em registro.

A revisão do conceito de marca, quinta proposição de ação, deve ser realizada no longo prazo, por conta do contexto atual, conforme Figura 6.

Figura 6 – Ficha de Planejamento da Marca.



Fonte: Os autores, 2021.

Quanto ao aperfeiçoamento da *estrutura física* (Figura 7), com caráter de médio prazo e prevalência dos níveis estratégico e tático, a primeira ação é importante para que se entenda melhor o processo de fabricação, com a descrição dos fluxos no layout da produção, para adquirir máquinas e prospectar a mudança de local para a devida legalização e montagem de uma loja física para consumo local ou showroom dos produtos.

Figura 7 – Ficha de Planejamento da Estrutura Física do negócio



Fonte: Os autores, 2021.

Quanto ao *marketing* (Figura 8), foi proposta a criação de contas em diferentes redes sociais a curto prazo. Nessa ação, sugere-se a contratação de profissionais especializados em marketing digital para fomentar o engajamento e divulgação da marca. As ações nas principais festas locais e períodos da Páscoa e final do ano são de médio prazo, pois carecem de um investimento que os empreendedores podem fazer no momento.

Figura 8 – Ficha de Planejamento do Marketing

Marketing					
Abrir Páginas redes sociais			Promover ações de Marketing em Campina Grande		
01º Nível Operacional	02º Nível Tático	03º Nível Estratégico	01º Nível Estratégico	02º Nível Tático	03º Nível Operacional
Curto - até 06 meses			Médio - até 02 anos		
Promover ações de Marketing nas datas comemorativas			Promover ações em Festivais de diferentes cidades da Paraíba		
01º Nível Estratégico	02º Nível Tático	03º Nível Operacional	01º Nível Estratégico	02º Nível Tático	03º Nível Operacional
Curto - até 06 meses			Longo- acima de 03 anos		

Fonte: Os autores, 2021.

Já em relação ao *planejamento do sistema de vendas* (Figura 9), observam-se duas ações imprescindíveis para entrega do mínimo produto viável no curto prazo: confecção das embalagens e estratégias de pedidos de *delivery*, visto que a estrutura da embalagem deve considerar as características do produto, e as entregas os possíveis obstáculos do trânsito que podem desconfigurar o visual ou configuração física do produto.

Durante os primeiros meses da pandemia, o SEBRAE (2020) apontou que as empresas tiveram de modificar suas estratégias para se adaptar às restrições, principalmente no tocante às vendas. No cenário pós-pandemia, acredita-se que a implementação de novos negócios deve considerar estratégias flexíveis para adequação à possibilidade de novos eventos similares.

Figura 9 – Ficha Planejamento do sistema de Vendas.

Planejamento do sistema de Vendas					
Abrir Loja Online			Determinar tipos de vendas (pacotes e quantidades)		
01º Nível Operacional	02º Nível Tático	03º Nível Estratégico	01º Nível Tático	02º Nível Operacional	03º Nível Estratégico
Curto - até 06 meses			Curto - até 06 meses		
Confeccionar material e Selecionar embalagens para todos os tipos de vendas			Definir estratégia de pedido e Delivery dos produtos		
01º Nível Operacional	02º Nível Tático	03º Nível Estratégico	01º Nível Estratégico	02º Nível Tático	03º Nível Operacional
Curto - até 06 meses			Médio - até 02 anos		

Fonte: Os autores, 2021.

5 CONCLUSÕES

A Covid-19 imprimiu uma crise inabitual à economia global em termos de consequências econômicas (PADHAN; PRABHEESH, 2021). Além disso, percebe-se que a alteração e inserção de novos hábitos sociais, como distanciamento social, fechamento temporário do comércio, uso de máscaras e higienização das mãos e superfícies, provocaram a necessidade de rearranjos dos modelos de negócios e potencializou a necessidade de estratégias bem definidas para a implementação de novos negócios.

Durante os primeiros meses da pandemia, o SEBRAE (2020) apontou que as empresas tiveram de modificar suas estratégias para se adaptar às restrições, principalmente no tocante às vendas. No cenário pós-pandemia, acredita-se que a implementação de novos negócios deve considerar estratégias flexíveis para adequação à possibilidade de novos eventos similares. Estas estratégias devem considerar operações com forte presença em redes sociais, não apenas para

divulgação, vendas ou promoção, mas como canal de comunicação direta com clientes, parceiros e colaboradores, proporcionando um cenário adequado de engajamento e troca de experiências.

Os procedimentos e as ferramentas utilizadas demonstraram-se apropriados para o alcance do objetivo proposto. A análise SWOT proporcionou o entendimento dos aspectos internos e externos do negócio, bem como sua posição no mercado, frente aos desafios do contexto e região. Já o *benchmarking* possibilitou a identificação dos principais fatores de diferenciação das empresas selecionadas para análise, que serviram de referência para a proposição de ações estratégicas.

Em relação às devolutivas realizadas com os empreendedores, foram apresentados os resultados baseados na Gestão de Design e os possíveis impactos na organização, constatando-se seu interesse em usar os conhecimentos do Design no desenvolvimento do negócio, em acordo com Forcelini *et al.* (2019, p. 42), os quais ensinam que “a inclusão da Gestão de Design é facilitada no momento em que os gestores e empregados entendem os seus impactos positivos na organização”. No entanto, por conta das limitações financeiras, foi feita apenas a contratação pontual de uma equipe de Design especializada em criação de identidade visual e suas aplicações.

No cenário pós-pandemia, acredita-se que o uso adequado da Gestão de Design pode auxiliar no surgimento de novos negócios, atuando ativamente na elaboração de redefinições estratégicas. Isto é possível em função da sua visão sistêmica e estratégica, aliada à capacidade de agregar valores tangíveis e intangíveis aos negócios, produtos e serviços. Nesse sentido, a Gestão de Design pode ser um meio para criar e evidenciar valores para novos negócios, tornando-se um fator-chave para o sucesso, em acordo com Bergmann e Magalhães (2016). Reforçando o entendimento de Vieira e Martins (2012), observou-se que a necessidade da gestão

bem elaborada do Design e do planejamento estratégico, com o propósito de se alcançarem resultados por meio de objetivos programados, vão além da questão estratégica, visando à implementação do Design como meio para pensar todas as unidades da organização.

Utilizando a Gestão de Design desde o início e em todas as etapas do desenvolvimento do negócio, foi possível propor e planejar ações adequadas em relação à organização, marca, estrutura física, marketing e planejamento do sistema de vendas. Também foi possível reconhecer e utilizar os valores culturais do negócio, associados às ações estratégicas que fortaleceram a relação com os clientes, agregaram valor aos produtos, e proporcionaram diferenciação competitivas, quando comparada à concorrência.

Indica-se, como sugestão para estudos futuros, o acompanhamento e readequação das ações propostas, mediante às necessidades impostas, seja por recomendações ou decretos do governo, ou das alterações do comportamento e convívio social. Recomenda-se a adaptação ou desenvolvimento de roteiros para o desenvolvimento de projetos semelhantes, tomando como referência o contexto de eventos similares à da Covid-19.

Também se recomenda a realização do diagnóstico para medir o desempenho dos indicadores (organização, marca, estrutura física, marketing e planejamento do sistema de vendas) por meio das dimensões de competitividade, diferenciação e sustentabilidade (CDS) propostas por Merino, Gontijo e Merino (2012), que permitem mensuração quanti-qualitativa. Por fim, ressalta-se que a equipe está auxiliando os empreendedores em algumas das ações propostas, especificamente as de marca, estrutura física e marketing, e os resultados serão publicados em trabalhos futuros.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); ao Núcleo de Gestão de Design e Laboratório de Design e Usabilidade (NGD-LDU) e ao Programa de Pós Graduação em Design (PÓSDESIGN), ambos vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O presente estudo foi desenvolvido com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Daniela. Emprego em alimentação e alojamento é o mais afetado durante a pandemia. *Estadão*, São Paulo, 6 jul. 2020. Economia. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,emprego-em-alimentacao-e-alojamento-e-o-mais-afetado-durante-a-pandemia,70003355491>. Acesso em: 12 abr. 2021.

AROS, Kammiri Corinaldesi; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de. Gestão de design para inovação social: uma possível relação. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTEGRATION OF DESIGN, ENGINEERING AND MANAGEMENT FOR INNOVATION - IDEMI, 4., 2015, Florianópolis, SC. *Anais eletrônicos* [...]. Florianópolis: UDESC, 2015. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/317517702/ANAIS-IDEI-2015-pdf>. Acesso em: 6 abr. 2020.

BERGMANN, Márcia; MAGALHÃES, Cláudio. Gestão de Design e o futuro dos negócios: ver, prever e tornar visível em um contexto de mudanças. *Blucher Design Proceedings*, São Paulo, v. 9, p. 1837 – 1848, 2016.

BEST, Kathryn. *Fundamentos da gestão de design*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BHUTTA, Khurram S.; HUQ, Faizul. Benchmarking – best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, Bingley, v. 6, n. 3, p. 254–268, set. 1999.

BOCCHINI, Bruno. Faturamento da indústria de alimentos cresce 12,8% em 2020. *Agência Brasil*, São Paulo, 24 fev. 2021. Economia. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-02/faturamento-da-industria-de-alimentos-cresce-128-em-2020>. Acesso em: 12 abr. 2021.

CASAS, Diego Daniel; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. Gestão do design e design thinking: uma relação possível. *e-Revista LOGO*, Florianópolis, v. 3, p. 62-69, jan. 2011.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. *Manual de gestão do design*. Porto: CPD, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHINAGLIA, Pedro Henrique. A vulnerabilidade da globalização financeira: reflexões sobre os impactos da pandemia coronavírus na economia global neoliberal em 2020. *Espaço e Economia: Revista Brasileira de Geografia Econômica*, Rio de Janeiro, RJ, n. 20, p. 1-19, nov. 2020.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE - DMI. *What is Design Management?* Disponível em: https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag. Acesso em: 18 nov. 2020.

FARIAS, Heitor Soares de. O avanço da Covid-19 e o isolamento social como estratégia para redução da vulnerabilidade. *Espaço e Economia: Revista Brasileira de Geografia Econômica*, Rio de Janeiro, RJ, n. 17, p. 1-12, abr. 2020.

FORCELINI, Franciele; VARNIER, Thiago; MERINO, Giselle S. A. D; MERINO, Eugenio A. D. Gestão de Design e cultura organizacional: diagnóstico de uma microempresa de estofados. *Projética*, Londrina, v. 10, n. 3, p. 27-46, jul./dez. 2019.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENO, José Maria Iváñez. *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill de Management, 2000.

GIROTTI, Marcio Tadeu. *Metodologia científica*. Curitiba: Dtcom, 2017. 156 p.

GUIMARÃES JÚNIOR, Djalma Silva; NASCIMENTO, Ademir Macedo; SANTOS, Letícia Oliveira Claizoni dos; RODRIGUES, Gerlane Pereira de Albuquerque. Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. *REPA - Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, Recife, PE, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020.

HAVE, Steven Tem; HAVE, Wouter Ten; STEVENS, Fran; ELST, Marcel van der. *Modelos de Gestão: o que são e quando devem ser usados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

HOLSTON, David. *The strategic designer: tools and techniques for managing the design*. Cincinnati: How Books, 2011. 291p.

IBGE. Cidades e Estados. *Campina Grande*. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pb/campina-grande.html>. Acesso em: 15 nov. 2020.

MARTELLO, Alexandre. Com pandemia do coronavírus, Brasil fecha 1,1 milhão de vagas de trabalho entre março e abril. *G1*, Brasília, 27 maio 2020. Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/05/27/coronavirus-brasil-fecha-860-mil-empregos-formais-no-pior-mes-de-abril-em-29-anos.ghtml>. Acesso em: 10 out. 2020.

MARTIN, Bella; HANINGTON, Bruce. *Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions*. Beverly: Rockport Publishers, 2012.

MERINO, Giselle; GONTIJO, Leila Amaral; MERINO, Eugenio. Modelo CDS competitividade, diferenciação e sustentabilidade aplicadas ao Design. *In: MARTINS, Roseane Fonseca de Freitas; LINDER, Júlio Carlos de Souza van der (org.). Pelos caminhos do design: metodologia de projeto*. Londrina: Eduel, 2012. p. 419-438.

MINUZZI, Reinilda de Fátima Berguenmayer; PEREIRA, Alice Theresinha Cybis; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. Teoria e Prática na Gestão do Design. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2., 2003, Rio de Janeiro, RJ. Anais [...]*. Rio de Janeiro: ANPD, 2003. 1 CD-ROM.

MOREIRA, Bruna Ruschel; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; ALMENDRA, Rita Assoreira. Gestão do design na prática: discussão dos fatores humanos e processuais envolvidos. *Gestão & Tecnologia de Projetos, São Carlos, SP, v. 13, n. 1, p. 59-74, fev. 2018.*

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. *Gestão de design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PADHAN, Rakesh; PRABHEESH, Kp. The economics of COVID-19 pandemic: a survey. *Economic Analysis and Policy*, Brisbane, v. 70, p. 220-237, jun. 2021.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RAMOS, Marcos Roberto. *Gestão de design aplicada à estratégia de negócios: um estudo de caso*. 2016. 107 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios*. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 17 nov. 2020.

VASCONCELOS, Paulo Sérgio; VASCONCELOS, Priscila Elise Alves. Desafios da estratégia empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. *Revista Interdisciplinar de Direito*, Valença, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 163-182, jul. 2020. ISSN 2447-4290.

VERZIGNASSE, Rogério. Empreendedorismo cresce na pandemia. *Jornal Todo Dia*, Americana, SP, 2 ago. 2020. Disponível em: <https://tododia.com.br/empreendedorismo-cresce-na-pandemia/>. Acesso em: 10 out. 2020.

VIERA, Alexandre Franco; MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. a gestão do design no gerenciamento do processo de novos produtos: design estratégico, propriedade intelectual e certificação aplicados em um brinquedo pedagógico. *Projética*, Londrina, v. 3, n. 1, p. 22-37, 2012.