

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA  
CATARINA – CÂMPUS FLORIANÓPOLIS  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE METAL-MECÂNICA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DESIGN**

**CAMILA SIMONES**

**DESIGN ESTRATÉGICO E MODELO DE NEGÓCIO: CONSTRUINDO  
A IDENTIDADE E O POSICIONAMENTO DE UMA AGÊNCIA DE  
DESIGN EM FASE DE PROJETO.**

**FLORIANÓPOLIS, 2025**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA  
CATARINA – CÂMPUS FLORIANÓPOLIS  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE METAL-MECÂNICA  
CURSO DE BACHARELADO EM DESIGN**

**CAMILA SIMONES**

**DESIGN ESTRATÉGICO E MODELO DE NEGÓCIO: CONSTRUINDO  
A IDENTIDADE E O POSICIONAMENTO DE UMA AGÊNCIA DE  
DESIGN EM FASE DE PROJETO.**

Monografia apresentada ao curso de bacharelado em design do Instituto Federal de Santa Catarina para a obtenção do diploma de Bacharel em Design.

Orientadora: Prof. Dra. Débora Rosa  
Nascimento

**FLORIANÓPOLIS, 2025**

Simones, Camila

Design estratégico e modelo de negócio: construindo a identidade e o posicionamento de uma agência de design em fase de projeto / Camila Simones; Orientador(a): Débora Rosa Nascimento. - Florianópolis, SC, 2025. 52 p.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Instituto Federal de Santa Catarina, Campus Florianópolis. Curso de Bacharelado Em Design.

Inclui referências.

1. Design Estratégico; Modelo de Negócio; Design Thinking; Proposta de Valor; Agência de Design. I. Nascimento, Débora Rosa. II. Instituto Federal de Santa Catarina. Curso de Bacharelado Em Design. III. Título.


**Design estratégico e modelo de negócio: construindo a identidade e o posicionamento de uma agência de design em fase de projeto**

**CAMILA SIMONES**

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Design em 2025 e aprovado na sua forma final pela banca examinadora do Curso de Design do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

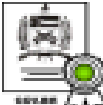
Florianópolis, 17 de dezembro de 2025

Banca Examinadora:

 Documento assinado digitalmente  
**DEBORA ROSA NASCIMENTO**  
Data: 18/02/2025 08:20:08-0300  
Verifique em <https://validar.fg.gov.br>

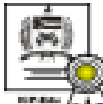
---

**Débora Rosa Nascimento, Dra. (IFSC)**

 Documento assinado digitalmente  
**CAROLINA PACHECO DE OLIVEIRA**  
Data: 20/02/2025 09:14:08-0300  
CPF: \*\*\*.998.489-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://vufsc.br>

---

**Carolina Pacheco de Oliveira, Ma. (IFSC)**

 Documento assinado digitalmente  
**Maria Alejandra Maldonado Bonilla**  
Data: 24/02/2025 17:08:03-0300  
CPF: \*\*\*.758.048-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://vufsc.br>

---

**María Alejandra Maldonado Bonilla, Dra. (UFSC)**

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo desenvolver um modelo de negócio visualmente orientado para a Élite Criativa, uma agência de design gráfico em processo de estruturação, por meio da aplicação do design estratégico e do método Design Thinking. Para isso, foram realizadas cinco etapas metodológicas: empatia, definição, ideação, prototipagem e teste. Na etapa de empatia, foram investigados documentos prévios da fundadora, conduzidas entrevistas semiestruturadas e construída uma persona que representa o perfil do cliente ideal, além da análise de concorrentes do setor. A fase de definição sintetizou esses dados em um diagnóstico estratégico, incluindo a análise SWOT e as Cinco Forças Competitivas de Porter, permitindo identificar um nicho promissor e os fatores críticos para o posicionamento da agência. A fase de ideação gerou possibilidades de atuação e estruturou elementos conceituais, como missão, visão, valores e diretrizes da proposta de valor. Em seguida, a etapa de prototipagem materializou essas ideias por meio da elaboração do Value Proposition Canvas e do Business Model Canvas, selecionando-se o modelo mais alinhado à identidade desejada pela proprietária. Por fim, na fase de teste, os protótipos foram apresentados à fundadora, que validou sua coerência com as expectativas e diretrizes iniciais da marca. Os resultados demonstram que o design estratégico, aliado a ferramentas visuais de modelagem, contribui para a construção clara e fundamentada de um modelo de negócio para pequenas agências, permitindo alinhamento entre propósito, público e oferta. Conclui-se que o Design Thinking se mostrou uma abordagem eficiente para orientar decisões, estruturar a proposta de valor e posicionar a Élite Criativa de forma consistente no mercado de design gráfico.

**Palavras-chave:** design estratégico; modelo de negócio; design thinking; proposta de valor; agência de design.

## ABSTRACT

This undergraduate thesis aims to develop a visually oriented business model for *Élite Criativa*, a graphic design agency currently in its structuring phase, through the application of strategic design and the Design Thinking methodology. The study was conducted in five methodological stages: empathy, definition, ideation, prototyping, and testing. In the empathy stage, preliminary documents from the founder were analyzed, semi-structured interviews were carried out, a persona representing the agency's ideal client was developed, and a competitor analysis was conducted. The definition stage synthesized these findings into a strategic diagnosis, including SWOT analysis and Porter's Five Competitive Forces, allowing the identification of a promising market niche and the critical factors for the agency's positioning. The ideation stage generated strategic possibilities and structured conceptual elements such as mission, vision, values, and the value proposition. Subsequently, the prototyping stage materialized these ideas through the creation of the Value Proposition Canvas and the Business Model Canvas, selecting the model that best aligned with the identity envisioned by the founder. Finally, in the testing stage, the prototypes were presented to the owner, who validated their coherence with the agency's initial expectations. The results demonstrate that strategic design, combined with visual modeling tools, contributes to the clear and well-founded construction of business models for small agencies, enabling alignment between purpose, audience, and offerings. It is concluded that Design Thinking proved to be an effective approach to guide decision-making, structure the value proposition, and support the consistent positioning of *Élite Criativa* within the graphic design market.

**Keywords:** strategic design; business model; design thinking; value proposition; design agency.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise SWOT.....	12
Figura 2 - Cinco forças competitivas de Porter.....	13
Figura 3 - Business model Canvas.....	15
Figura 4 - Value Proposition Canvas.....	16
Figura 5 - Exemplo de persona.....	22
Figura 6 - Exemplo modelo mapa mental.....	24
Figura 7 - Persona da agência de design Elite Criativa.....	28
Figura 8 - Análise de concorrentes.....	30
Figura 9 - Matriz Swot.....	36
Figura 10 - Modelo das cinco forças competitivas de Porter.....	30
Figura 11 - Mapa mental para criação das estratégias da empresa .....	32
Figura 12 - Direcionamento estratégico da empresa.....	33
Figura 13 - Canvas proposta de valor 1.....	34
Figura 14 - Canvas proposta de valor 2.....	34
Figura 15 - Canvas proposta de valor 3.....	35
Figura 16 - Modelo de negócio Elite Criativa.....	36

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificativa.....	2
1.2 Problema.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo geral.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>6</b>
2.1 SOBRE A EMPRESA.....	6
2.2 GESTÃO DO DESIGN.....	7
2.2.1 Gestão estratégica.....	9
2.2.2 Análise de mercado e nicho.....	11
2.2.3 Público-alvo e comunicação.....	17
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Justificativa da abordagem.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Etapas da aplicação.....</b>	<b>21</b>
3.2.1 Empatia.....	21
3.2.2 Definição.....	23
3.2.3 Ideação.....	23
3.2.5 Teste.....	25
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
4.1 Resultados da etapa de Empatia.....	26
4.2 Resultados da etapa de definição.....	29
4.3 Resultados da etapa de ideação.....	31
4.4 Resultados da etapa de protótipo.....	35
4.5 Resultados da etapa de teste.....	37
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de design gráfico tem se consolidado como uma das áreas fundamentais para a comunicação visual e o posicionamento de marcas em um mercado cada vez mais competitivo e saturado. Com a crescente digitalização dos negócios e a proliferação de ferramentas acessíveis de criação gráfica, o papel das agências de design vai além da simples entrega de peças visuais: torna-se estratégico para auxiliar empresas a construir diferenciação, relevância e valor de marca. Nesse contexto, agências de pequeno e médio porte enfrentam o desafio de se destacar em meio a concorrentes que frequentemente competem por preço, o que gera a desvalorização do trabalho criativo e compromete a sustentabilidade a longo prazo (Penha; Coutinho, 2017).

Um dos principais problemas enfrentados por essas agências é a ausência de direcionamento estratégico claro, o que leva ao posicionamento genérico e à dificuldade de comunicar uma proposta de valor convincente para clientes de alto potencial. Além disso, a falta de foco em nichos específicos e de modelos visuais de gestão limita a inovação e a consolidação de uma identidade sólida no mercado. Kim e Mauborgne (2005), em sua obra sobre a Estratégia do Oceano Azul, destacam que a exploração de segmentos pouco explorados é capaz de gerar diferenciação competitiva e abrir novas possibilidades de crescimento sustentável, reforçando a importância da escolha de um nicho de atuação.

Nesse cenário, o design estratégico surge como disciplina essencial para orientar o posicionamento e a comunicação de agências de design gráfico. Para Penha e Coutinho (2017), o design estratégico funciona como mediador entre gestão e comunicação, permitindo traduzir valores organizacionais em narrativas visuais consistentes. O uso de ferramentas como o *Business Model Canvas* e o *Value Proposition Canvas* representa uma oportunidade de estruturar modelos de negócio de maneira clara, visualmente orientada e colaborativa, tornando a gestão mais acessível e estratégica (Vicelli; Tolfo, 2017; Azevedo; Silva, 2022).

Assim, o presente trabalho tem como objetivo desenvolver um modelo de negócio visualmente orientado para uma agência de design gráfico, identificando um

nicho de mercado e definindo sua proposta de valor por meio do design estratégico. Busca-se, portanto, oferecer uma alternativa à lógica de competição por preço, possibilitando que agências avancem de um modelo transacional, focado apenas na execução de serviços, para um modelo consultivo, baseado em parcerias estratégicas de maior valor agregado (Castro, 2025; Orfino, [ano não informado]).

Dessa forma, este tende a contribuir para a profissionalização e diferenciação de agências de design gráfico, reforçando o papel do design não apenas como produção estética, mas como ferramenta de gestão e estratégia organizacional. A pesquisa pretende demonstrar como a aplicação de metodologias visuais pode alinhar identidade, comunicação e proposta de valor, tornando-se um diferencial competitivo relevante em um cenário saturado e em constante transformação.

## 1.1 Justificativa

A aplicação de um modelo de negócio visual não só alinha a estratégia interna da agência, mas também atua como diferencial competitivo no mercado contemporâneo. O uso de ferramentas como o *Business Model Canvas* e o *Value Proposition Canvas* permite representar graficamente aspectos que, de outra forma, ficariam restritos a documentos textuais de difícil interpretação. Para Azevedo e Silva (2022), a utilização de modelos visuais promove clareza e colaboração, além de apoiar gestores no processo de tomada de decisão estratégica. Nesse sentido, a agência demonstra, a partir de sua própria estrutura, a importância de uma identidade visual clara e estratégica para comunicar valor a seus clientes.

Esse cenário contrasta com o crescimento do setor: segundo dados recentes, o mercado de design no Brasil cresce, em média, 8% ao ano, com previsão de atingir R\$22,5 bilhões em faturamento até 2025 (Jornal Spasso Cidades, 2025; Agência de Comunicação DINO, 2023). Mesmo com a expansão, o aumento da oferta, impulsionado pela baixa barreira de entrada, reforça a necessidade de diferenciação. Penha e Coutinho (2017) destacam que essa lógica mercadológica desvaloriza o trabalho criativo e compromete a sustentabilidade das empresas de design. Uma das alternativas para reverter esse cenário é a especialização em nichos específicos de mercado, prática já discutida por Kim e Mauborgne (2005), que apontam a exploração de segmentos inexplorados como forma de gerar

diferenciação competitiva. Assim, ao adotar um modelo de negócio visualmente orientado e focado em um nicho, a agência não apenas define sua estratégia, mas também fortalece sua capacidade de competir em um cenário saturado.

Além disso, o design estratégico emerge como preceito essencial para a profissionalização de negócios criativos. Penha e Coutinho (2017) destacam que o design estratégico atua como mediador entre gestão e comunicação, possibilitando que empresas de serviços criativos construam narrativas visuais que traduzem seus valores organizacionais. Em consonância, Vicelli e Tolfo (2017) mostram que a aplicação do *Business Model Canvas* em diferentes contextos permite compreender de maneira prática as propostas de valor e as formas de entrega ao cliente, sendo uma ferramenta de suporte para a transição de modelos transacionais, centrados apenas na entrega de serviços, para modelos consultivos, baseados em parceria estratégica.

Este trabalho se torna relevante ao apresentar um caminho prático para que agências de design avancem em sua maturidade organizacional, incorporando metodologias de gestão visual que aumentam o valor agregado de seus serviços. Castro (2025) reforça que o *Marketing Canvas* e demais modelos de planejamento visual favorecem não apenas a definição de posicionamento, mas também a identificação de oportunidades de mercado. Da mesma forma, Orofino ([ano não informado]) argumenta que o uso do Canvas em contextos institucionais amplia a previsibilidade, a inovação e a eficiência estratégica. Dessa forma, ao adotar esses referenciais, agências de design gráfico podem migrar de um modelo de venda de serviços isolados para uma atuação consultiva, garantindo maior lucratividade, fidelização de clientes e competitividade sustentável.

## 1.2 Problema

Em um mercado de design gráfico cada vez mais saturado e competitivo, agências de pequeno e médio porte enfrentam desafios significativos para se destacar, comunicar sua proposta de valor de forma clara e atrair clientes de alto valor. Estudos apontam que a ausência de direcionamento estratégico contribui para o posicionamento genérico e para a dificuldade de diferenciação (Penha; Coutinho, 2017).

Sendo assim, este trabalho propõe resolver o problema de como a aplicação de um modelo de negócio visualmente orientado, focado em um nicho de mercado específico, pode impactar o posicionamento, a proposta de valor e a diferenciação competitiva de uma agência de design gráfico?

A ausência de um modelo de negócio visualmente orientado e focado em um nicho de mercado específico resulta em ineficiência na captação de clientes ideais. Como destacam Kim e Mauborgne (2005), a exploração de nichos pouco explorados permite diferenciação competitiva e amplia as possibilidades de crescimento sustentável.

As agências de design gráfico frequentemente competem com base no preço, o que desvaloriza seu trabalho e dificulta o crescimento de longo prazo. Essa falta de foco estratégico e de ferramentas visuais para a gestão impede a consolidação de uma marca forte (Castro, 2025). Além disso, o uso de métodos tradicionais de gestão limita a inovação e a construção de propostas de valor relevantes para o público-alvo (Azevedo; Silva 2022).

Portanto, este trabalho busca resolver esse problema, propondo um modelo de negócio que utiliza a própria linguagem visual do design para definir a agência. Em vez de apenas oferecer serviços de design, a agência se posiciona como uma parceira estratégica para o nicho escolhido, utilizando recursos visuais como o *Business Model Canvas Visual* e o *Value Proposition Canvas*, ferramentas que facilitam a compreensão e comunicação de propostas de valor (Vicelli; Tolfo, 2017; Azevedo; Silva, 2022).

### **1.3 Objetivos**

Com o problema do presente trabalho apresentado, parte-se para a etapa de definição dos objetivos, contendo um objetivo geral, e três objetivos específicos, dos quais irão guiar o processo de desenvolvimento do presente trabalho.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

O trabalho de conclusão de curso aqui descrito, tem como objetivo geral desenvolver um modelo de negócio visualmente orientado para uma agência de

design gráfico identificando um nicho de mercado e definindo a proposta de valor por meio do design estratégico.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Com o objetivo geral definido, nasce a necessidade da criação de etapas a serem cumpridas para que com êxito seja atingida a ideia inicial, portanto, foram definidos três objetivos específicos, sendo eles:

- a) Analisar o mercado de agências de design gráfico, identificando as estratégias de comunicação utilizadas.
- b) Identificar o público do setor de agências de design, permitindo a definição do público-alvo da agência de design gráfico por meio da criação de uma persona.
- c) Utilizar ferramentas visuais para o desenvolvimento do modelo de negócio da agência de design gráfico.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Neste tópico são apresentados os conteúdos que compõem a base teórica deste Trabalho de Conclusão de Curso, construída a partir de uma revisão de literatura estruturada e orientada pelos objetivos da pesquisa. O levantamento bibliográfico foi realizado por meio de buscas em quatro principais repositórios acadêmicos: Google Acadêmico, Portal de Periódicos da CAPES, SciELO (Scientific Electronic Library Online) e repositórios institucionais de universidades brasileiras. A partir da utilização de palavras-chave relacionadas a gestão do design, design estratégico, análise de mercado, nicho, público-alvo, comunicação visual e modelo de negócio, foram identificados aproximadamente 85 títulos com potencial de contribuição teórica, entre livros, artigos científicos e trabalhos de conclusão de curso.

Em um segundo momento, esses materiais passaram por um processo de triagem, no qual foram aplicados critérios de seleção como aderência ao tema do trabalho, relevância conceitual, alinhamento com os objetivos geral e específicos, atualidade das publicações e reconhecimento dos autores na área de estudo. Após essa etapa, 32 referências foram selecionadas para compor a revisão da literatura. Com base nesse conjunto, foi elaborada uma síntese teórica organizada em subtópicos que abordam a empresa em estudo, a gestão do design, o design estratégico, a análise de mercado e nicho, o público-alvo e a comunicação visual, fornecendo sustentação conceitual para o desenvolvimento metodológico e analítico do trabalho.

### **2.1 SOBRE A EMPRESA**

No presente projeto, foi desenvolvida a identidade estratégica da empresa Élite Criativa, que se encontra em fase de concepção. Trata-se de uma futura empresa de marketing e design, idealizada por Vitória Fabiana Miguel, profissional formada em Design de Interiores, que após deparar-se com alguns conhecimentos de marketing durante sua formação em 2022, demonstrou interesse em entender mais sobre, e ao pesquisar sobre conheceu o mundo do design gráfico e se

identificou com tal área, e movida pela paixão pelo design gráfico, pretende oferecer soluções completas para novas empresas, aliando design e estratégia de mercado.

A empresa ainda se encontra em fase de estruturação, uma vez que sua idealizadora pretende se especializar na área gráfica e, paralelamente, desenvolver os pilares estratégicos que sustentarão a marca. Essa fase inicial é crucial, pois, segundo Menezes (2022), a gestão estratégica de marca deve integrar os aspectos de identidade, posicionamento e comunicação, de modo que a empresa não se restrinja à dimensão estética, mas atue com base em valores e objetivos organizacionais bem definidos.

De acordo com Silva (2025), a construção de uma identidade de marca sólida é essencial para empresas emergentes, pois permite criar coerência, reconhecimento e diferenciação no mercado. Assim, a criação da identidade estratégica da *Élite Criativa* envolve principalmente a definição de propósito, missão, visão, valores e posicionamento competitivo, elementos fundamentais para orientar todas as futuras ações da marca.

Nesse sentido, Aaker (*apud* Silva, 2015) destaca que uma identidade bem estruturada é composta por dimensões tangíveis e intangíveis, sendo as intangíveis, como a cultura, o propósito e a personalidade da marca, as principais responsáveis por gerar conexões duradouras com o público. Em consonância, Oliveira (2020) aponta que uma identidade eficaz deve refletir os valores da empresa, diferenciar-se da concorrência e evoluir ao longo do tempo para manter-se relevante.

Além disso, Barros (2019) defende que o processo de branding deve ser conduzido de forma metodológica e estratégica, envolvendo etapas de pesquisa, planejamento e aplicação prática. No caso da *Élite Criativa*, tais etapas servirão como guia para a formulação de uma identidade que alinhe design, gestão e marketing, garantindo que o posicionamento da empresa seja coerente com seu propósito e com as demandas do público-alvo.

Por fim, como afirma Almeida (2018), o design pode atuar como um instrumento estratégico de branding, sendo capaz de transformar percepções e gerar valor para a marca por meio de uma gestão consciente e orientada por objetivos. Dessa forma, o presente trabalho busca consolidar a identidade estratégica da *Élite Criativa* como base de sustentação para seu futuro crescimento e reconhecimento no mercado de marketing e design.

## 2.2 GESTÃO DO DESIGN

A gestão do design consiste em um processo estratégico que busca integrar o design à estrutura organizacional e aos objetivos de negócio de uma empresa. Mais do que uma ferramenta estética ou operacional, o design passa a ser compreendido como um ativo estratégico capaz de gerar valor, diferenciação e inovação (Macedo-Soares, 2000; Merino; Merino; Botelho, 2024). Nesse contexto, a gestão do design atua na coordenação de recursos, processos e pessoas, alinhando as atividades criativas às metas empresariais e promovendo uma cultura organizacional orientada à inovação (Avendaño, 2023).

Segundo Merino, Merino e Botelho (2024), a consolidação do design como fator estratégico representa uma mudança significativa na forma como as empresas compreendem o seu papel competitivo. O design deixa de ser visto apenas como elemento visual e passa a ser incorporado como parte essencial da estratégia de mercado, contribuindo para a criação de valor simbólico e emocional, e fortalecendo a proposta de valor da marca. Essa abordagem permite que o design seja utilizado como ferramenta de diferenciação em mercados saturados, tornando-se um dos principais elementos para a construção de vantagem competitiva sustentável.

Para Demarchi, Fornasier e Martins (2016), a gestão do design atua em diferentes níveis dentro de uma organização, desde a gestão operacional, relacionada ao desenvolvimento de produtos e comunicação visual, até a gestão estratégica, voltada para o posicionamento e direcionamento da empresa no mercado. Dessa forma, o design passa a ser compreendido como um mediador entre os objetivos corporativos e as necessidades dos consumidores, possibilitando uma atuação mais coerente entre o discurso da marca e sua materialização visual.

Ao considerar o design como uma atividade de gestão, o foco passa a ser o de criar soluções que conectem inovação, estética e funcionalidade. Essa perspectiva é reforçada por Kistmann e Fialkowski (2016), que defendem que a gestão de design possibilita às empresas aprimorar produtos e serviços, criando novas experiências e se adaptando às transformações do mercado. Além disso, quando aplicada de forma contínua, a gestão de design contribui para o desenvolvimento de inovações incrementais e radicais, promovendo a evolução constante do portfólio e o fortalecimento da marca.

Cavalcante, Schmitt e Merino (2024) apontam que a gestão do design atua também como uma prática integradora entre as áreas de marketing, produção, comunicação e pesquisa e desenvolvimento. Essa integração permite que o design deixe de ser um setor isolado e passe a compor o núcleo de decisões estratégicas, tornando-se um elo entre os objetivos organizacionais e as percepções do consumidor. Assim, o design não apenas melhora a estética dos produtos e serviços, mas também contribui diretamente para o desempenho empresarial e para o fortalecimento da imagem corporativa.

De acordo com Pelizzoni, Fialho e Merino (2021), a adoção de práticas de gestão do design favorece a inovação e o reposicionamento de empresas em seus respectivos mercados. Esse resultado reforça a importância de compreender o design como um diferencial competitivo e não apenas como um elemento decorativo ou superficial.

Parode, Camiloti e Ferroli (2016) complementam que a gestão do design está diretamente relacionada à sustentabilidade e à longevidade das empresas, uma vez que estimula o desenvolvimento de soluções inovadoras alinhadas às demandas sociais, econômicas e ambientais. Assim, ao incorporar o design à estratégia corporativa, as organizações ampliam sua capacidade de inovar e de responder de forma criativa às mudanças do ambiente de mercado.

Portanto, a gestão do design representa uma ferramenta essencial para que empresas, especialmente as que atuam no setor criativo, como as agências de design gráfico, consigam alinhar sua proposta de valor às expectativas do mercado. Ao atuar como mediadora entre o pensamento estratégico e a comunicação visual, ela possibilita que o design seja utilizado de forma consciente e integrada, contribuindo para a diferenciação, inovação e fortalecimento das marcas no cenário competitivo contemporâneo.

### **2.2.1 Gestão estratégica**

A gestão estratégica é uma abordagem que visa alinhar as ações organizacionais aos seus objetivos de longo prazo, permitindo que as decisões tomadas sejam coerentes com a visão e o posicionamento da empresa. Quando associada ao design, ela adquire um papel ainda mais abrangente, tornando-se um

instrumento capaz de direcionar e estruturar processos de inovação, diferenciação e geração de valor. Nesse contexto, o design deixa de ser apenas uma ferramenta estética ou operacional e passa a ocupar um espaço essencial nos níveis de planejamento e decisão estratégica da organização (Mendes, 2017; Mozota, 2011).

Segundo Mozota (2011), o design estratégico deve ser entendido como um processo de gestão capaz de integrar competências criativas e analíticas, de modo a articular os objetivos empresariais com as necessidades dos usuários e com as transformações do mercado. Essa integração permite que as decisões sobre produto, serviço ou comunicação visual sejam tomadas com base em análises de contexto, comportamento e tendências, e não apenas em percepções intuitivas ou subjetivas. O design, portanto, atua como mediador entre os interesses da empresa e os desejos do consumidor, promovendo um alinhamento estratégico que gera vantagem competitiva.

Conforme Schreiber *et al.* (2024), a aplicação do design no nível estratégico possibilita compreender o papel da organização dentro do ecossistema de mercado e reconhecer oportunidades que muitas vezes não são visíveis pelas abordagens tradicionais de gestão. O design estratégico envolve a capacidade de visualizar cenários, mapear *stakeholders*, antecipar mudanças e propor soluções que combinem valor simbólico, funcional e emocional. Essa abordagem amplia a noção de planejamento, uma vez que o design passa a ser parte do processo de tomada de decisão, participando desde a definição do problema até a implementação das soluções.

Para Inovação Sebrae Minas (2023), o design estratégico é também uma ferramenta essencial na construção de modelos de negócio sustentáveis e competitivos. Ele permite estruturar visualmente a proposta de valor da empresa, identificar públicos prioritários e definir as melhores formas de entrega e comunicação. Ferramentas como o *Business Model Canvas* são amplamente utilizadas nesse processo, pois ajudam a traduzir conceitos abstratos de estratégia em modelos visuais e tangíveis, facilitando a colaboração entre áreas e promovendo decisões mais ágeis e fundamentadas.

Além disso, o design estratégico estimula uma cultura organizacional voltada à inovação. Ao incluir o pensamento projetual nas etapas iniciais do planejamento, a empresa passa a operar de forma mais flexível e adaptável às mudanças do mercado. De acordo com Brown (2009), o design estratégico fomenta uma

mentalidade de experimentação, em que erros e protótipos são vistos como parte natural do processo de aprendizado e desenvolvimento. Isso reduz riscos e aumenta a capacidade da empresa de responder rapidamente às demandas do ambiente competitivo.

Outro ponto relevante é o impacto do design estratégico na diferenciação e no posicionamento de mercado. Mendes (2017) aponta que, ao ser incorporado na gestão, o design contribui para criar identidade, consistência e valor simbólico, fortalecendo a percepção de marca e estabelecendo uma relação emocional com o público. Assim, o design estratégico se torna um ativo intangível, capaz de gerar valor não apenas econômico, mas também cultural e relacional.

De acordo com Verganti (2017), o design estratégico também desempenha um papel fundamental na inovação orientada por significado. Ele não apenas responde às necessidades existentes, mas antecipa desejos e cria novos contextos de valor. Essa abordagem, conhecida como *Design-Driven Innovation*, coloca o design como um agente de transformação organizacional e mercadológica, capaz de redefinir a proposta de valor de uma empresa e reposicioná-la em seu setor de atuação.

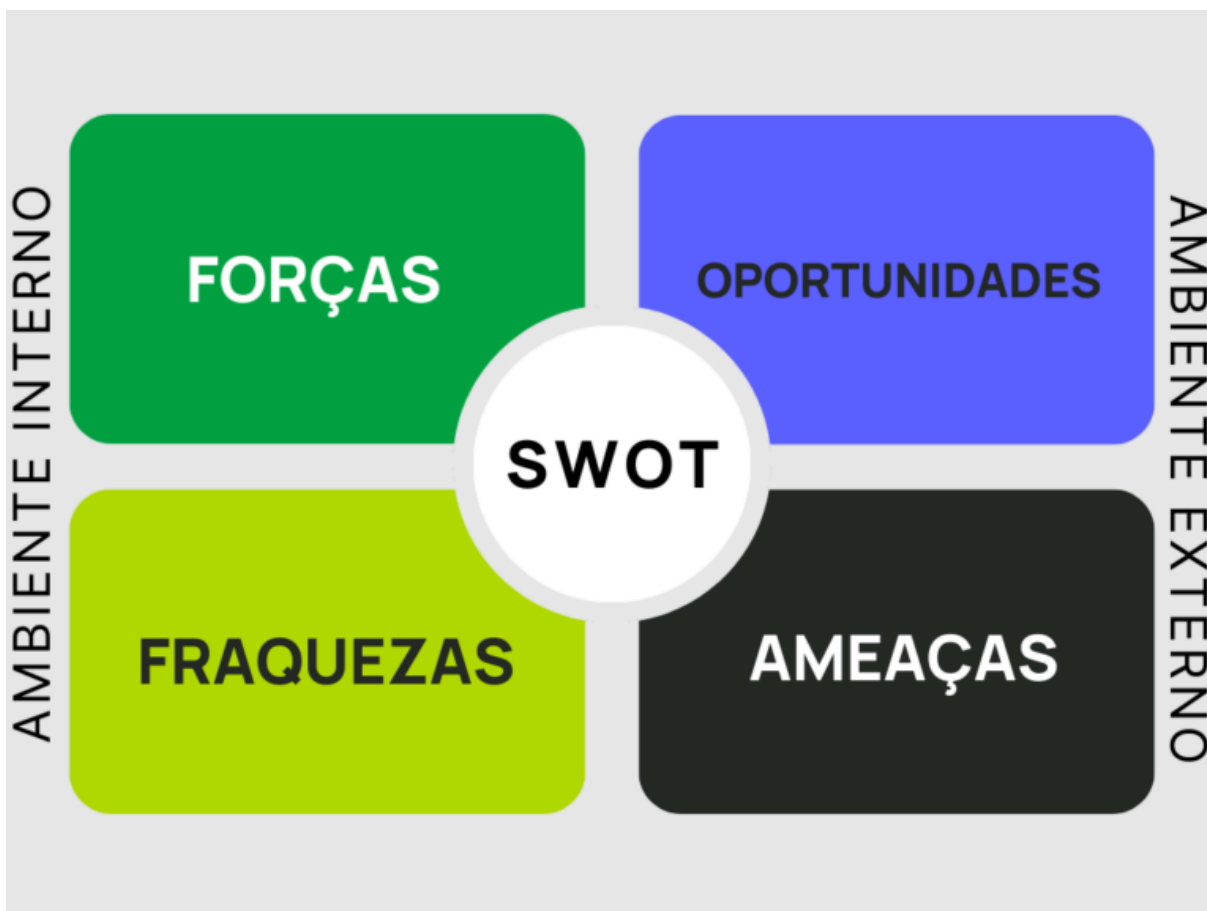
Portanto, compreender o design como parte integrante da gestão estratégica significa reconhecer sua relevância na construção de modelos de negócio mais conscientes, sustentáveis e competitivos. O design estratégico atua como um elo entre a visão da organização e as experiências oferecidas ao usuário, promovendo coerência, inovação e diferenciação. Ele contribui não apenas para a estética ou funcionalidade de um produto, mas para a consolidação de uma cultura empresarial orientada à inovação e ao valor.

### **2.2.2 Análise de mercado e nicho**

A análise de mercado constitui etapa fundamental para qualquer processo estratégico, pois permite compreender a dinâmica setorial, as forças que influenciam a competitividade e as características comportamentais dos consumidores. Entre as metodologias clássicas utilizadas para esse fim destacam-se a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e o modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter.



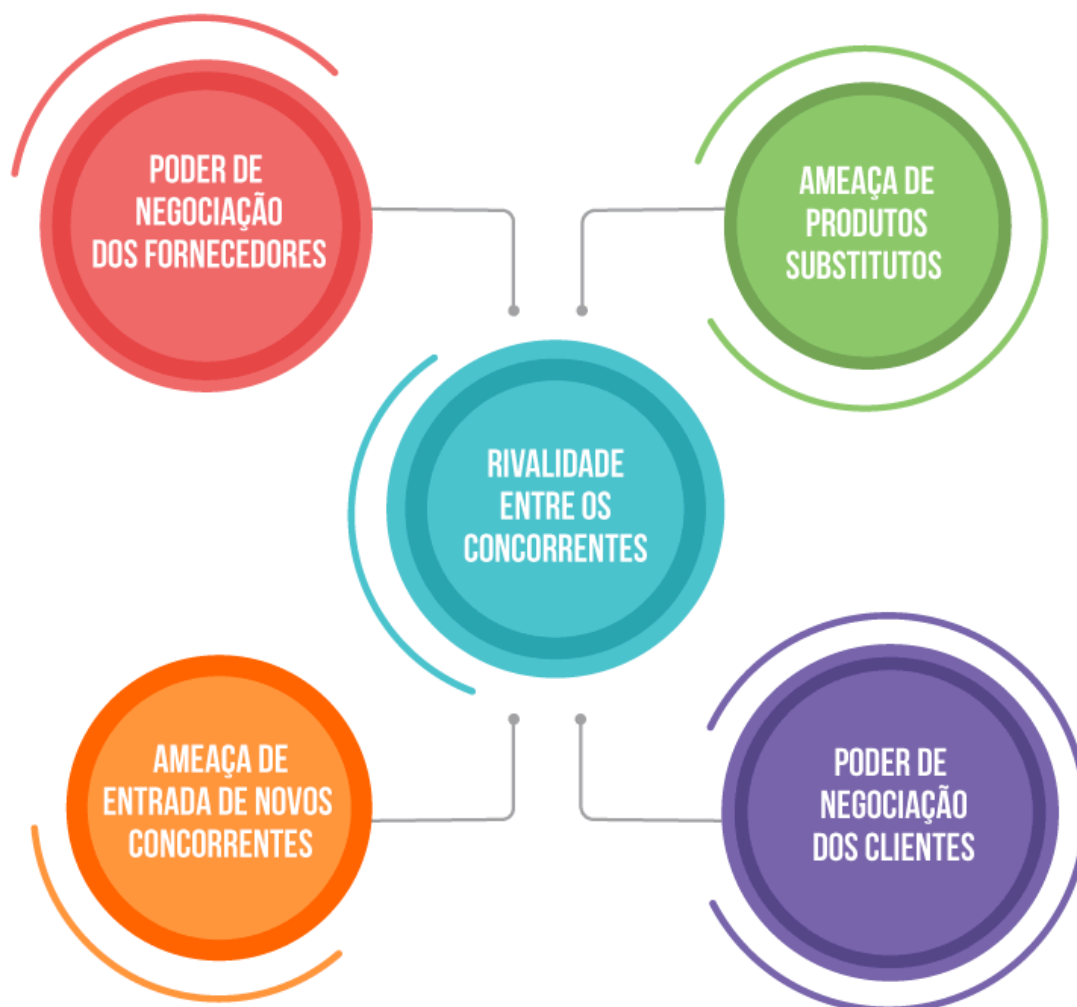
Figura 1 - Análise Swot



Fonte: Meetime

A análise SWOT é uma ferramenta clássica de diagnóstico estratégico que permite avaliar, de maneira estruturada, os fatores internos e externos que influenciam uma organização. Ela é organizada em uma matriz dividida em quatro quadrantes: Forças (Strengths) e Fraquezas (Weaknesses), componentes do ambiente interno, relacionados aos recursos, capacidades, limitações e competências da empresa; e Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), elementos do ambiente externo, que envolvem tendências de mercado, comportamentos do consumidor, concorrência, tecnologia e demais fatores fora do controle da organização. Essa estrutura facilita a visualização dos pontos de vantagem competitiva, dos aspectos que precisam ser aprimorados e das condições externas que podem favorecer ou prejudicar o negócio. Além disso, a matriz funciona como ponto de partida para a formulação de estratégias, uma vez que conecta diagnóstico e ação, permitindo que a empresa alinhe seu posicionamento às condições reais do mercado (Fleisher; Bensoussan, 2007).

Figura 2 - Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Blog na garage

O modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter é uma ferramenta de análise estruturada que permite compreender o nível de atratividade e competitividade de um setor. Desenvolvido por Michael Porter em 1980, o modelo organiza o ambiente competitivo em cinco dimensões inter-relacionadas, cada uma influenciando a capacidade de uma empresa se posicionar estrategicamente no mercado. No centro da análise está a rivalidade entre os concorrentes, que envolve intensidade da competição, diferenciação das ofertas, número de competidores e ritmo de inovação do setor. Ao redor dela situam-se quatro forças externas: a ameaça de novos entrantes, que considera a facilidade com que novas empresas

podem acessar o mercado, levando em conta barreiras como capital inicial, tecnologia, diferenciação e regulamentações; a ameaça de produtos substitutos, que avalia alternativas capazes de atender às mesmas necessidades do consumidor e reduzir a demanda pelo serviço principal; o poder de negociação dos fornecedores, relacionado à capacidade desses agentes influenciarem preços, prazos e disponibilidade de insumos essenciais; e o poder de negociação dos clientes, que depende do grau de informação, da sensibilidade a preço e da variedade de opções disponíveis no mercado. A interação dessas cinco forças permite calcular o grau de pressão competitiva e identificar estratégias mais adequadas para diferenciação, posicionamento e criação de vantagens competitivas sustentáveis (PORTER, 1980).

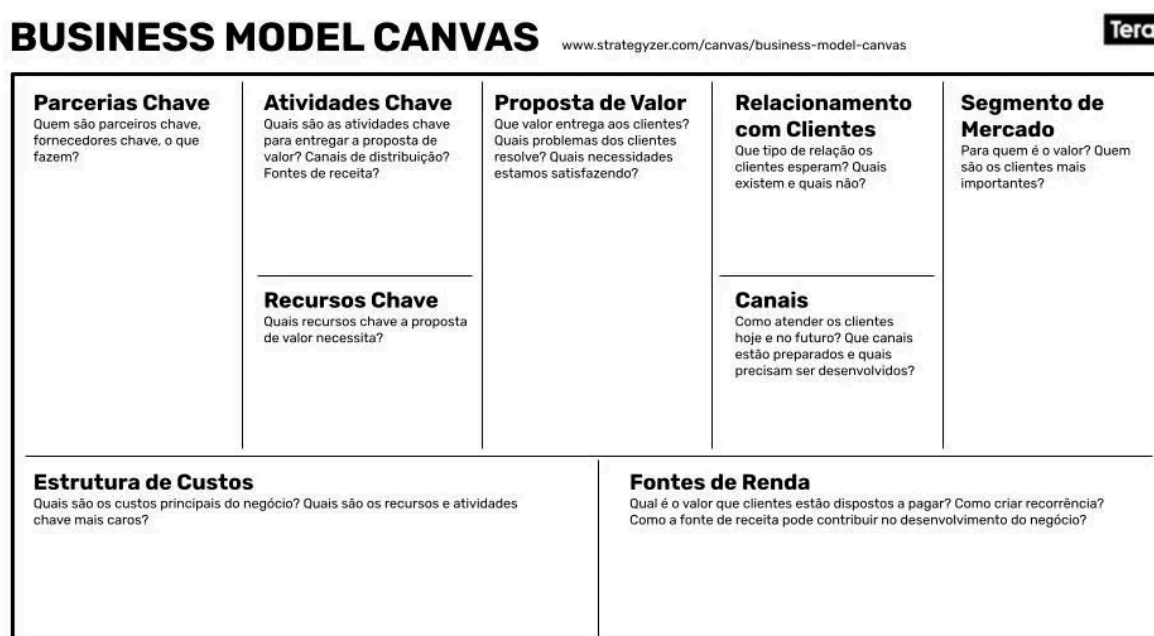
Essas ferramentas, quando articuladas, oferecem um panorama robusto: a análise SWOT pode incorporar insumos da análise de Porter, ao passo que a leitura das forças competitivas esclarece quais aspectos externos devem ser tratados como oportunidades ou ameaças no diagnóstico interno-externo. Para agências de pequeno porte e microempresas criativas, esse diagnóstico é particularmente relevante, pois ajuda a identificar onde há espaços não atendidos no mercado e quais vulnerabilidades internas exigem atenção para sustentação da operação (Alves, 20--).

A teoria de segmentação de mercado aporta outra camada estratégica essencial. A segmentação consiste em dividir o mercado total em subgrupos de consumidores com necessidades, comportamentos ou características semelhantes, de modo que a empresa possa direcionar sua oferta de forma mais efetiva (Kotler; Keller, 2006). A escolha de um nicho, isto é, a concentração voluntária em um segmento específico e bem definido, constitui muitas vezes uma vantagem competitiva para pequenas agências, pois permite foco de recursos, construção acelerada de reputação e diferenciação por especialização. Ao trabalhar nichos, a agência reduz a concorrência direta com players generalistas, aumenta a probabilidade de adequação produto-mercado e facilita a criação de propostas de valor claramente alinhadas aos desejos e dores daquele público (Calixta, 2011; Schaefer, 2010).

Nesse ponto, torna-se relevante integrar os diagnósticos gerados pelas ferramentas SWOT e pelas Cinco Forças de Porter com instrumentos visuais como o *Business Model Canvas* e o *Value Proposition Canvas*. A SWOT fornece um resumo claro das capacidades internas e das condições ambientais, enquanto o modelo de

Porter detalha a pressão competitiva do setor; essas informações, quando transpostas para os Canvas, permitem estruturar de forma lógica os segmentos de clientes, as atividades-chave, os parceiros estratégicos e a proposta de valor. Dessa forma, lacunas identificadas no diagnóstico se tornam hipóteses a serem organizadas no Canvas, e oportunidades mapeadas nas análises são transformadas em componentes estratégicos do modelo de negócio. Essa integração garante que a construção do modelo da agência não seja intuitiva, mas fundamentada em evidências e sustentada por uma análise robusta do mercado.

Figura 3 - *Business Model Canvas*

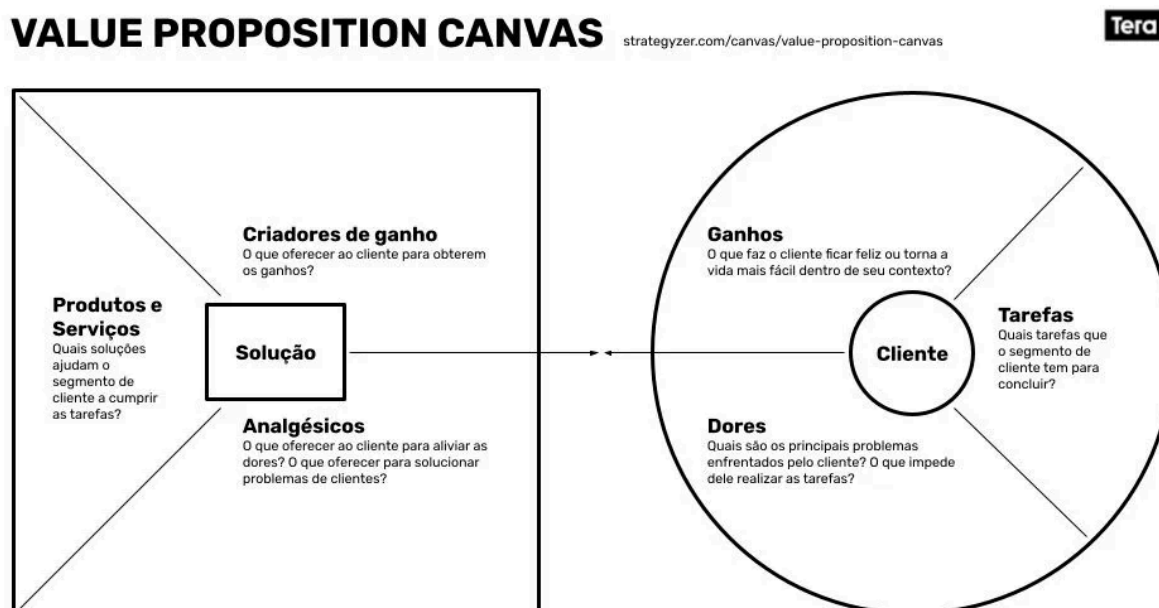


Fonte: Tera Blog

O Business Model Canvas é uma ferramenta visual e estratégica desenvolvida por Osterwalder e Pigneur para representar, de maneira sintetizada e integrada, a lógica de funcionamento de um modelo de negócio. Ele é composto por nove blocos essenciais — Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos — que, organizados em um único quadro, permitem compreender como a empresa cria, entrega e captura valor. Por sua natureza visual, colaborativa e flexível, o canvas facilita a análise, o desenvolvimento e a comunicação de ideias, sendo amplamente utilizado em processos de inovação e planejamento estratégico. Conforme destaca Osterwalder e Pigneur (2011), sua aplicação contribui para decisões mais claras e alinhadas aos

objetivos do negócio.

Figura 4 - Value Proposition Canvas



Fonte: Tera Blog

A proposta de valor (*value proposition*) é o elemento que sintetiza o motivo pelo qual um cliente deve escolher determinada oferta. Sua construção exige conhecimento profundo sobre as tarefas que o cliente deseja realizar (*jobs*), suas dores (*pains*) e os ganhos desejados (*gains*); ferramentas como o Value Proposition Canvas e o Business Model Canvas auxiliam a traduzir esse conhecimento em soluções concretas e verificáveis (Osterwalder *et al.*, 2014). A proposta de valor eficaz articula benefícios funcionais, emocionais e simbólicos, além de explicitar diferenciais tangíveis (ex.: prazo, preço, qualidade técnica) e intangíveis (ex.: confiança, status, identidade de marca).

O design assume papel central na criação e comunicação dessa proposta de valor. O design é uma lente interpretativa: por meio de pesquisa qualitativa (entrevistas, etnografia, testes de usabilidade) e mapeamento visual (personas, jornadas do usuário), o design ajuda a descobrir as necessidades reais do público e a priorizar hipóteses a serem testadas. Além disso, o design traduz o valor em linguagem perceptível, identidade visual, arquitetura de informação, *copywriting*, protótipos de serviço e experiências digitais tornam explícito o que a oferta promete entregar. Quando a proposta de valor é forte, mas mal comunicada, o mercado não enxerga o diferencial; o design corrige essa falha, organizando sinais visuais e

narrativos que aumentam a clareza e a credibilidade da oferta (Ramos; Sauthier; Merino, 2017; Gonçalves, 2016).

A segmentação e a escolha de nicho também influenciam decisões de posicionamento e preço: ao conhecer as variáveis que o segmento valoriza (qualidade técnica, atendimento personalizado, rapidez, suporte educativo etc.), a agência pode desenhar pacotes de serviços, estruturas de preços e canais de entrega que maximizem percepção de valor. O design, por meio da construção de uma identidade consistente (logotipo, paleta, tom de voz), de materiais de comunicação e de experiências digitais coerentes, potencializa a credibilidade e a diferenciação; além disso, o design estratégico pode articular serviços adicionais (ex.: kits de *onboarding* para clientes, templates personalizáveis, relatórios visuais de performance) que tornam a proposta mais defensável frente à concorrência.

Por fim, é importante ressaltar que a análise de mercado e a definição de nicho não são eventos pontuais, mas processos contínuos: monitoramento de tendências, revisão periódica da matriz SWOT e reavaliação das cinco forças são práticas que mantêm a agência alinhada a mudanças competitivas. O design atua nesse ciclo como mecanismo de aprendizado e adaptação, por meio da interação, prototipagem e mensuração da resposta do mercado, tornando a proposta de valor progressivamente mais clara, atraente e sustentável no tempo.

### 2.2.3 Público-alvo e comunicação

Compreender profundamente o público-alvo é condição essencial para o desenvolvimento eficaz de produtos e serviços, pois possibilita que a oferta seja concebida, posicionada e comunicada de modo a atender às reais necessidades, comportamentos e expectativas dos usuários. A delimitação clara do público-alvo permite definir parâmetros como linguagem, tom, canais e proposta de valor, reduzindo o risco de dispersão e aumentando a assertividade da comunicação (Sebrae, 2022). Nesse contexto, a ferramenta persona assume papel central: ao construir uma representação semi-ficcional, porém fundamentada em dados reais, do cliente ideal — incluindo demografia, comportamento, motivações, dores e objetivos — a empresa ou agência humaniza o público-alvo e torna o design mais empático e eficaz (Maverick360, 2025; Neoway Blog, 2024).

A persona vai além da simples segmentação: enquanto o público-alvo delimita “quem” a empresa deseja alcançar, a persona define “como” essa pessoa pensa, sente, age e qual é sua jornada. Esse nível de detalhe auxilia a agência de design ou marca a ajustar não apenas o produto ou serviço técnico, mas também todo o ecossistema de interação, canais, linguagem, interface, materiais de apoio, de modo alinhado ao perfil da persona (Rd Station, 2024). Por exemplo, a escolha de tipografia mais informal, paleta de cores mais jovial ou tom de voz mais próximo dependerá diretamente das características dessa persona. Esse alinhamento gera maior empatia, melhor experiência e, por consequência, maior retenção e engajamento.

No âmbito da comunicação visual e da construção da identidade de marca, o design assume um papel estruturante. A identidade visual, que engloba logotipo, cores, tipografia, ícones, layout e padrões gráficos, é o conjunto de elementos visuais que expressam os valores, a personalidade e a proposta de valor da marca (Vásquez; Reales, 2022; Blog Operand/Straliotto, 2024). Uma identidade bem construída e aplicada de forma consistente auxilia o público a reconhecer rapidamente a marca, gerar associações positivas e diferenciar-se da concorrência (Wang, 2024). Por exemplo, uma agência de design que atua no nicho odontológico pode adotar uma paleta de cores que transmita limpeza, confiança e modernidade, tipografia clara e amigável, e ícones que remetem à saúde bucal, todos estes elementos visuais comunicam subconscientemente ao público que aquela agência compreende o segmento e está preparada para atendê-lo.

A linguagem visual é, portanto, fundamental para comunicar a proposta de valor de forma clara e atrativa. Quando a persona está bem definida, a escolha dos elementos visuais pode ser calibrada para ressoar com o público-alvo: cores que evocam sentimentos ou associações desejadas, tipografias que refletem a personalidade da marca, ícones ou símbolos que reforçam o posicionamento, imagens que retratam o cotidiano ou aspirações da persona, e layout que favoreça a experiência de leitura ou interação (Blog Operand/Straliotto, 2024). Essa consistência visual também garante que cada ponto de contato, website, redes sociais, materiais impressos, cartões de visita, reforce a mensagem e torne a marca memorável.

Mais ainda, a comunicação visual alinhada à persona e à identidade de marca potencializa a diferenciação competitiva. Em mercados saturados, onde muitas

agências de design oferecem serviços similares, a capacidade de “falar a língua” do público-alvo e de expressar essa compreensão por meio do visual torna-se um diferencial estratégico. A persona guia tanto o que será comunicado quanto como será comunicado, enquanto a identidade visual certifica que a comunicação tenha coerência, consistência e impacto. Assim, a agência não vende “design gráfico” genérico, mas “design para clínicas que querem transmitir segurança e modernidade” ou “design para padarias condominiais que valorizam conveniência e frescor”. Nesse caso, o visual, cores específicas, tipografia que remete a frescor ou rapidez, ícones de conveniência etc. comunicam de imediato essa proposta de valor ao público-alvo.

Finalmente, vale lembrar que o público-alvo, a persona e a identidade visual não são blocos estáticos: com o tempo, mudanças de mercado, comportamento do consumidor, tecnologia e canais podem demandar revisões. A agência precisa monitorar se a persona ainda representa o cliente ideal, se a linguagem visual continua eficaz e se a identidade de marca ainda atende ao posicionamento desejado. Dessa forma, a comunicação permanece viva, relevante e alinhada à proposta de valor, consolidando-se como instrumento de conexão entre a marca e seu público.

### 3 MÉTODO

Este tópico descreve as etapas, ferramentas e procedimentos adotados para o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso, que se caracteriza como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória, estruturada a partir de um estudo de caso aplicado à agência Élite Criativa. A escolha dessa abordagem justifica-se pelo fato de a empresa encontrar-se em fase de estruturação, exigindo aprofundamento conceitual, compreensão contextual e análise interpretativa do fenômeno estudado.

Como método projetual, foi adotado o Design Thinking, por se tratar de uma metodologia centrada no ser humano, amplamente utilizada em projetos de design estratégico e inovação. O Design Thinking orientou o desenvolvimento do trabalho por meio de suas cinco etapas (Empatia, Definição, Ideação, Prototipagem e Teste), permitindo a compreensão do mercado, a identificação de um nicho promissor, a estruturação da proposta de valor e a visualização do modelo de negócio da agência.

Ao longo do processo, foram empregadas técnicas e ferramentas compatíveis com o caráter exploratório da pesquisa, tais como análise documental, entrevistas semiestruturadas, análise de concorrência, construção de persona, elaboração de mapas mentais, aplicação do Value Proposition Canvas e do Business Model Canvas, além de validação conceitual junto à proprietária da empresa. Dessa forma, o método projetual e o método acadêmico se complementam, assegurando rigor científico e coerência estratégica no desenvolvimento do modelo de negócio proposto.

#### 3.1 Justificativa da abordagem

Para o desenvolvimento deste trabalho, adotou-se uma adaptação do Design Thinking como método. Essa escolha se justifica por se tratar de uma abordagem centrada no ser humano, voltada à inovação e à resolução de problemas complexos por meio de empatia, colaboração e experimentação (Santos *et al.*, 2017). O Design Thinking permite compreender profundamente o público-alvo, suas necessidades e dores, favorecendo a criação de soluções criativas e eficazes para o contexto

analisado, neste caso, a estruturação estratégica e comunicacional de uma agência de design gráfico, Élite Criativa.

De acordo com Araújo, Fernandes Gentil e Bertuci (2021), o Design Thinking integra pensamento analítico e criativo, promovendo uma cultura de inovação dentro das organizações. Essa integração é essencial em contextos de design estratégico, pois possibilita que decisões de negócio sejam guiadas por uma visão empática do cliente, e não apenas por fatores técnicos ou econômicos. Martins e Antunes (2021) reforçam que o Design Thinking contribui para tornar o processo de comunicação mais empático, ao propor soluções que partem da vivência real do usuário e consideram aspectos emocionais e culturais.

Assim, o método foi escolhido não apenas por sua adequação às etapas de desenvolvimento de um projeto de design, mas também por seu potencial de gerar *insights* estratégicos para o posicionamento de mercado e para a formulação da proposta de valor da agência.

### **3.2 Etapas da aplicação**

O processo metodológico foi estruturado a partir das cinco fases clássicas do Design Thinking — Empatia, Definição, Ideação, Protótipo e Teste — adaptadas para o contexto deste trabalho, com base em autores como Brown (2009) e Lockwood (2010), referenciados em estudos sobre inovação e design estratégico.

#### **3.2.1 Empatia**

A fase de Empatia consiste em compreender o público-alvo de forma profunda e contextualizada. De acordo com Bittencourt e Freire (2020), a empatia constitui a base dos processos de inovação ao permitir a identificação de motivações, comportamentos e desafios dos usuários sob uma perspectiva centrada no ser humano. No contexto deste estudo, essa etapa envolveu diferentes procedimentos metodológicos que contribuiriam para a construção de uma visão ampla e fundamentada sobre o cenário da futura empresa.

Inicialmente, foram analisados documentos já existentes, produzidos previamente pela proprietária da Élite Criativa em 2024, quando a idealizadora


pensou no projeto, que continham percepções iniciais sobre a proposta da marca e registros preliminares de suas idealizações. Esses documentos forneceram uma primeira compreensão sobre as expectativas, valores e direcionamentos desejados para a empresa.

Em seguida, foi realizada uma entrevista semiestruturada por meio de formulário, com a idealizadora da empresa, em outubro de 2025, onde a estrutura do formulário continha 43 perguntas (Apêndice A), divididas em três sessões, sendo a primeira delas focada na estratégia da empresa, a segunda sessão direcionada ao posicionamento de mercado e a última sessão com perguntas focadas para a construção do *Business Model Canvas*, nas quais parte das respostas foi registrada por escrito e outra parte foi gravada em áudio, possibilitando maior liberdade de expressão e riqueza nas informações obtidas. As respostas geradas nessa etapa auxiliaram na identificação de padrões de pensamento, objetivos e desafios enfrentados pela fundadora no processo de estruturação da empresa.

Com base nesses dados, procedeu-se à construção de uma persona representativa de um potencial cliente da Élite Criativa. Essa persona foi elaborada a partir das percepções fornecidas pela proprietária na entrevista semiestruturada e das características identificadas como mais relevantes para o público-alvo que a empresa deseja atender.

Figura 5 - Exemplo de persona

**PERSONA 1**



**Ana Clara**

17 anos

Estudante - 3º ano

Classe A

**Características:**

- ✓ Fortemente influenciada pela família que possui boa condição financeira e sempre fez de tudo para que Ana tivesse a melhor educação possível e não será diferente na faculdade.
- ✓ Estudou sempre no mesmo colégio ( Colégio X – particular e alto padrão) e está insegura sobre o novo ambiente de estudo que a faculdade configura.
- ✓ Participa ativamente de redes sociais e possui um blog literário/ jornalístico/ musical.
- ✓ Seu namorado estuda na mesma sala que Ana e deseja estudar na Universidade Y, apesar de ter escolhido outro curso.
- ✓ Está muito indecisa sobre o curso. Ana deseja estudar Jornalismo, porém os pais, que são administradores, disseram que Administração seria a melhor opção, em virtude dos baixos salários do mercado jornalístico
- ✓ Está tendo dificuldades em provar para os pais que o mercado para o profissional de jornalismo, principalmente no ambiente digital, é altamente promissor.
- ✓ É uma pessoa introvertida e está ansiosa para saber como é o ambiente social da Universidade Y. É acolhedor? Os alunos são metidos?
- ✓ Tem conversado muito com amigos e professores sobre o futuro na faculdade, porém tem achado as opiniões e os conselhos muito genéricos e superficiais.

A persona é uma representação semi fictícia do cliente ideal de uma marca, criada a partir da análise de dados reais coletados por meio de entrevistas, formulários, observações e pesquisas de mercado. Sua função é sintetizar características, comportamentos, necessidades, objetivos e dores do público-alvo, tornando-o mais concreto e facilitando decisões estratégicas em design e marketing. Segundo Cooper (1999), as personas funcionam como arquétipos que orientam o desenvolvimento de soluções centradas no usuário, enquanto Kotler e Keller (2012) destacam que elas ajudam a transformar segmentos amplos em perfis mais humanizados e aplicáveis. O processo de criação envolve identificar padrões nos dados e organizá-los em um perfil coerente, incluindo informações sociodemográficas, comportamentais e emocionais, de modo a guiar com precisão o posicionamento e a comunicação da marca (PRUITT; ADLIN, 2006).

Por fim, foi conduzida uma análise de concorrência, utilizando como referência tipos de empresas mencionadas nas respostas do formulário e que se aproximam do nicho no qual a *Élite Criativa* pretende atuar. Essa análise foi orientada por critérios previamente definidos, dos quais se tratam de proposta de valor, qualidade visual, processo de criação, segmentação/nicho, preço médio, relacionamento com o cliente, e diferencial competitivo, e teve como objetivo compreender o comportamento de consumo, as estratégias visuais adotadas e as demandas presentes no mercado de design gráfico, oferecendo subsídios para o posicionamento estratégico da futura empresa.

### 3.2.2 Definição

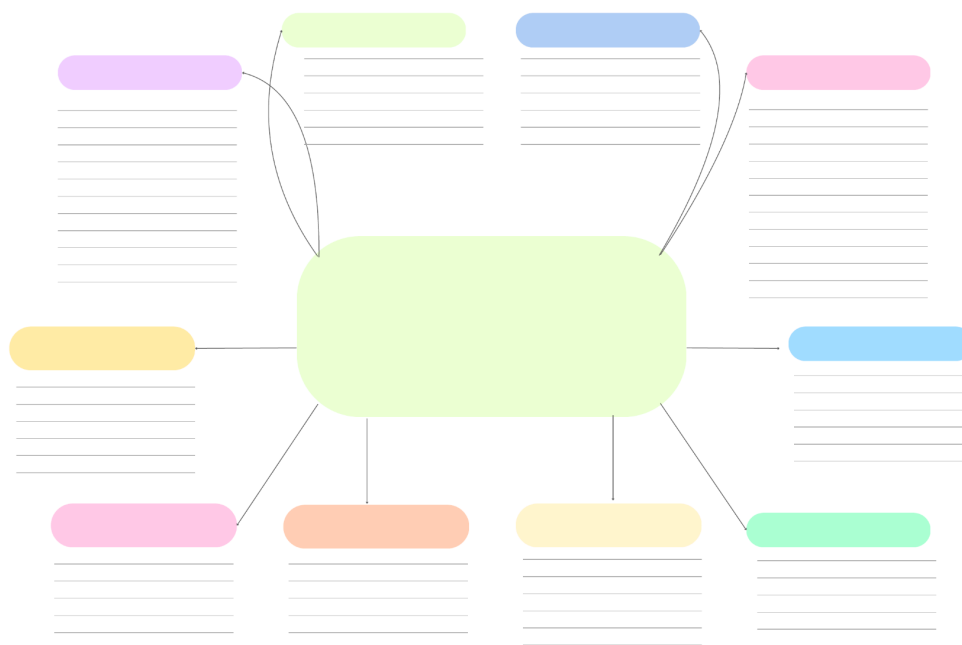
Após a coleta de dados, realiza-se a Definição, fase em que se sintetizam as informações obtidas para delimitar o problema central e identificar oportunidades. Segundo Santos *et al.* (2017), essa etapa é essencial para transformar dados brutos em *insights* acionáveis, capazes de direcionar o processo criativo e o planejamento estratégico. Neste trabalho, o objetivo desta etapa é identificar e justificar o nicho de mercado mais promissor para a agência, com base nas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que envolvem a *Élite Criativa*. A matriz de SWOT e o Modelo das cinco forças competitivas de Porter foram utilizados como ferramentas nessa etapa,

com base nas respostas das entrevistas e de pesquisas indiretas sobre o mercado de agências de design em Santa Catarina.

### 3.2.3 Ideação

A Ideação é o momento de geração de ideias e soluções criativas. Segundo Araújo, Fernandes Gentil e Bertuci (2021), essa fase promove a divergência criativa e permite explorar múltiplas possibilidades antes da escolha das soluções mais viáveis. Nessa etapa, foram utilizadas técnicas como o *brainstorming*, após a etapa de entrevistas, realizado em conjunto com a proprietária da empresa, permitindo registrar de forma livre e espontânea todas as ideias relevantes. A partir desse material, foi desenvolvido um mapa mental, que serviu como guia para identificar elementos essenciais da proposta de valor da agência e orientar a formulação de estratégias diferenciadas para seu posicionamento no mercado.

Figura 6 - Exemplo modelo mapa mental



Fonte: Passei direto

O mapa mental é uma ferramenta visual utilizada para organizar informações de forma não linear, facilitando a compreensão, a memória e a geração de ideias. Ele parte de um conceito central, posicionado no meio da estrutura, a partir do qual se ramificam tópicos, subtemas e associações, formando uma representação gráfica

que imita o modo como o cérebro estabelece conexões. Segundo Buzan (1970), criador do método, os mapas mentais estimulam o pensamento criativo e analítico ao combinar palavras-chave, cores, símbolos e relações hierárquicas, permitindo visualizar padrões e estruturar conteúdos complexos de maneira clara e intuitiva. Por sua natureza flexível, essa ferramenta é amplamente utilizada em processos de design, planejamento estratégico e ideação, auxiliando na construção de soluções e no entendimento amplo de um problema.

#### 3.2.4 Protótipo

A etapa de Protótipo tem como finalidade tornar tangíveis as ideias geradas na fase anterior. Conforme Bittencourt e Freire (2020), a prototipagem permite visualizar cenários, testar hipóteses e reduzir riscos de investimento. Aqui, serão utilizados o *Business Model Canvas* e o *Value Proposition Canvas* como ferramentas para estruturar o modelo de negócio e representar visualmente o funcionamento da agência.

#### 3.2.5 Teste

Por fim, a fase de Teste tem como objetivo avaliar a coerência, a viabilidade e a clareza das soluções desenvolvidas ao longo do processo, a partir da validação conceitual das propostas geradas. De acordo com Martins e Antunes (2021), essa etapa é fundamental para coletar feedbacks, identificar pontos de melhoria e promover ajustes antes da implementação prática, reduzindo riscos e fortalecendo a assertividade do projeto. No contexto deste trabalho, considerando que a *Élite Criativa* ainda não atua efetivamente no mercado, a etapa de teste não ocorreu por meio da aplicação direta junto a clientes reais. Em vez disso, a validação foi realizada por meio da apresentação do modelo de negócio, da proposta de valor e das ferramentas visuais desenvolvidas à proprietária da agência.

Durante esse processo, foram discutidos os elementos estruturados no *Business Model Canvas* e no *Canvas de Proposta de Valor*, permitindo à proprietária analisar se as soluções propostas estavam alinhadas às expectativas iniciais, à identidade pretendida e às percepções levantadas na fase de empatia. Os feedbacks obtidos contribuíram para confirmar a consistência das decisões

estratégicas adotadas, bem como para reforçar a adequação do modelo desenvolvido ao contexto da futura empresa. Dessa forma, a etapa de teste cumpriu o papel de validação conceitual, assegurando que o resultado final refletisse a visão da fundadora e os objetivos definidos para a *Élite Criativa*.

O Design Thinking evidencia-se, portanto, como uma metodologia flexível, interativa e adaptável, na qual as etapas podem ser revisitadas conforme novos aprendizados e reflexões emergem ao longo do processo (Menezes, 2020). Sua aplicação neste projeto possibilitou integrar pesquisa de mercado, empatia, experimentação e modelagem estratégica, contribuindo para a construção de um modelo de negócio coerente, centrado nas necessidades reais do público-alvo e alinhado à identidade e à proposta de valor da agência de design gráfico *Élite Criativa*.

## 4 RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos ao longo de cada etapa do método de Design Thinking aplicado ao desenvolvimento do modelo de negócio da Élite Criativa. São descritas as informações geradas a partir da investigação com a proprietária, da análise do mercado, da construção da persona, da definição estratégica e das atividades de ideação, prototipagem e teste. Cada subetapa é demonstrada de modo a evidenciar como os dados coletados foram transformados em decisões e ferramentas visuais que estruturam a proposta de valor e o posicionamento da futura agência. Desta forma, os resultados demonstram de maneira clara e fundamentada como o processo metodológico contribuiu para a consolidação do modelo de negócio final.

### 4.1 Resultados da etapa de Empatia

A etapa de Empatia permitiu reunir informações essenciais para compreender, de forma ampla e contextualizada, o cenário em que a Élite Criativa está inserida e o perfil do público que a futura agência pretende atender. A partir dos procedimentos metodológicos definidos, foi possível transformar percepções iniciais em dados estruturados, capazes de orientar as etapas seguintes do Design Thinking.

O primeiro conjunto de informações surgiu da análise documental dos materiais previamente produzidos pela proprietária da Élite Criativa. Esses registros continham esboços iniciais de ideias, percepções sobre o propósito da agência e anotações sobre como a marca deveria ser percebida. Entre esses materiais, destacam-se reflexões como *“quero que a marca seja vista como algo cuidadoso, feito com intenção”* e *“não quero parecer só mais uma agência que faz de tudo”*. O acesso a esse conteúdo possibilitou identificar elementos fundamentais do pensamento da fundadora, como o desejo de transmitir sensibilidade estética, profissionalismo e diferenciação frente a agências mais genéricas. Também tornou evidente preocupações iniciais, expressas em anotações como *“preciso encontrar o público certo para não perder a essência”* e *“preciso me posicionar de forma estratégica para não competir por preço”*. Esses registros permitiram compreender a visão inicial que guiou a criação da Élite Criativa e os pontos de atenção que

motivaram o desenvolvimento do projeto.

Em seguida, a etapa de entrevista semiestruturada, conduzida por meio de formulário com respostas escritas e áudios complementares, aprofundou a compreensão sobre as expectativas, motivações e inseguranças da proprietária. As respostas revelaram que a Élite Criativa busca atender clientes que valorizam não apenas o visual, mas também o significado que motivou a criação da empresa. Ficou evidente, ainda, que a fundadora enxerga no design um meio de traduzir essência, propósito e diferenciação. As entrevistas também trouxeram dados relevantes sobre o perfil do cliente ideal, seus desafios, seus comportamentos de consumo e o tipo de experiência emocional que essas pessoas buscam ao contratar serviços de design e marketing. O cliente ideal da Élite Criativa é, em geral, um pequeno empreendedor ou profissional autônomo que valoriza estética, sensibilidade e autenticidade na construção de sua marca. Esse público costuma buscar diferenciação visual, demonstrando insatisfação com identidades genéricas e desejando algo que reflita verdadeiramente a essência do negócio. Também apresenta forte interesse por um atendimento humanizado, com processos claros, acolhedores e que permitam trocas durante o desenvolvimento do projeto.

Com base nesse conjunto de informações, foi elaborada uma persona representativa do cliente-alvo da Élite Criativa. A persona (Figura 7), nomeada Mariana, sintetiza características, necessidades, objetivos e comportamentos identificados a partir das respostas da proprietária. Trata-se de uma empreendedora da área da moda e beleza, com interesse por estética sensível, organização e comunicação clara. Mariana representa um público que deseja construir marcas emocionalmente conectadas ao seu propósito, mas que enfrenta dificuldades em traduzir essa essência de forma visual e estratégica. A construção da persona permitiu visualizar de maneira concreta, um exemplo de quem será atendido pela agência e quais expectativas deverão ser consideradas no processo de criação e tomada de decisões.

Figura 7 - Persona da agência de design Élite Criativa.

**SOBRE**

- 34 anos de idade
- Florianópolis, SC
- Proprietária de uma clínica estética de pequeno porte

**BIOGRAFIA**

Mariana Lopes, 34 anos, é dona de uma pequena clínica de estética. Formada em Biomedicina Estética, é dedicada, organizada e busca constantemente aprimorar seus serviços. Apesar de dominar a parte técnica, sente dificuldade em marketing e comunicação visual, percebendo que sua identidade atual não reflete plenamente a qualidade de seu trabalho.

**NECESSIDADES**

Mariana precisa de uma identidade visual profissional, moderna e alinhada ao segmento da estética. Busca clareza e consistência na comunicação para transmitir confiança, valorizar seus serviços e se diferenciar da concorrência. Também necessita de orientação estratégica para organizar sua presença digital e atrair clientes mais qualificados.

**CENÁRIO**

Ela está em fase de expansão e quer fortalecer sua imagem no mercado. Atua em um setor competitivo e altamente visual, o que torna o design essencial para sua diferenciação. Por isso, procura a Élite Criativa para modernizar sua marca, melhorar sua comunicação e criar materiais que conectem melhor com seu público.

**PERSONALIDADE**

- Prática
- Perfeccionista
- Empática
- Determinada

**MARIANA LOPES**

Fonte: Própria autora

Por fim, a análise de concorrência aprofundou a compreensão sobre o cenário competitivo. A partir das categorias de empresas mencionadas no formulário, foram selecionados três tipos de agências para comparação (Figura 8): uma agência de serviços de baixo custo, uma agência intermediária, uma agência especializada em branding estratégico e a própria Élite Criativa. Esses modelos serviram como referência para examinar elementos como linguagem visual, amplitude de serviços, posicionamento, diferencial competitivo e maturidade estratégica. A comparação revelou uma lacuna entre agências que oferecem serviços básicos e agências mais sofisticadas — lacuna que a Élite Criativa pretende preencher com um posicionamento sensível, estratégico e estético ao mesmo tempo. Além disso, a análise evidenciou que o público-alvo valoriza cada vez mais processos transparentes, comunicação humanizada, estética refinada e entregas que vão além do visual superficial.

Figura 8 - Análise de concorrentes

<b>Crítérios comparativos</b>	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3	Élite Criativa
Proposta de valor	Entrega rápida e preço baixo	Entrega de serviços variados (posts, logos, sites) com custo-benefício	Branding estratégico profundo para clientes seletos	Criações estratégicas+ clareza de posicionamento para microempresas
Qualidade visual	Padrão baixo/média; uso de templates	Boa qualidade técnica, porém sem profundidade estratégica	Muito alta; trabalhos autorais e refinados	Alto padrão visual, alinhado à estratégia do negócio
Processo de criação	Rápido, padronizado; pouca documentação	Processo funcional, mas focado em execução	Processo consultivo, pesquisa e co-criação	Processo estruturado (briefing, pesquisa, cocriação, entregáveis explicados)
Segmentação / nicho	Público geral; sem nicho	Atende diversos setores (generalista)	Foco em nichos específicos (ex.: luxo, tech, saúde)	Foco em pequenas empresas e profissionais
Preço médio	Muito baixo	Médio	Alto	Médio (preço ajustado ao material oferecido)
Relacionamento com o cliente	Transacional, curto prazo	Relacional moderado (projetos recorrentes)	Relação consultiva e de parceria	Relacionamento próximo, consultivo e empático
Diferencial competitivo	Preço e velocidade	Custo-benefício e variedade	Profundidade estratégica e posicionamento	Estratégia + clareza + apoio para negócios que querem profissionalizar a marca

Fonte: Própria autora.

De forma geral, os resultados da etapa de Empatia forneceram uma base sólida para as etapas subsequentes do Design Thinking. Os dados obtidos permitiram compreender não apenas o público, mas também o ambiente de atuação, as tensões existentes no mercado, as oportunidades de posicionamento e as expectativas emocionais e estratégicas associadas à marca. Todo esse material se tornou essencial para delimitar o problema central, identificar o nicho mais promissor e orientar a formulação da proposta de valor da Élite Criativa nas etapas seguintes do projeto.

## 4.2 Resultados da etapa de definição

A etapa de Definição permitiu condensar e interpretar as informações coletadas durante a fase de empatia, transformando percepções dispersas em um entendimento claro sobre o cenário no qual a agência está inserida, por meio da Matriz de SWOT (Figura 9) e do Modelo das cinco forças competitivas de Porter (Figura 10). Ao analisar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, foi possível identificar pontos críticos que influenciam diretamente a busca dos clientes por serviços de marketing e design.

Figura 9 - Matriz SWOT



Fonte: Própria autora

Analisando as ameaças de produtos substitutos e de novos concorrentes, bem como os poderes de negociação dos clientes e de negociação dos fornecedores, obteve-se as informações apresentadas na Figura 10.

Figura 10 - Modelo das cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Própria autora

Entre os achados, destacam-se dificuldades comuns relacionadas à comunicação estratégica, à falta de direcionamento visual, à ausência de posicionamento consistente e às incertezas sobre como fortalecer a presença digital. Esses elementos revelam um mercado carente de orientação profissional que vá além da execução estética, demonstrando a necessidade de uma atuação mais consultiva, que auxilie o cliente a compreender seu próprio negócio e suas possibilidades de crescimento.

A partir dessa síntese, tornou-se possível delimitar com maior precisão o problema central a ser trabalhado: a demanda por soluções integradas de marketing e design que alie estratégia, clareza e propósito, suprimindo lacunas recorrentes encontradas por profissionais, pequenos empreendedores e negócios em fase de estruturação. Com isso, a Definição direciona o projeto para a identificação do nicho mais promissor e para a elaboração de uma proposta de valor alinhada às reais necessidades observadas, garantindo coerência e foco nas próximas etapas do processo criativo.

### 4.3 Resultados da etapa de ideação

A etapa de Ideação representou o momento de expansão criativa do

processo, no qual as informações levantadas nas fases de Empatia e Definição foram transformadas em possibilidades concretas de direcionamento para a Élite Criativa. Para isso, foi realizado um processo de brainstorming em conjunto com a proprietária, no qual todas as percepções, expectativas e conceitos iniciais sobre a empresa foram colocados em discussão de maneira livre, sem julgamentos, possibilitando a construção de um cenário amplo de referências estratégicas. As ideias levantadas nesse encontro formaram a base para a elaboração de um mapa mental (Figura 11), ferramenta visual que organizou os principais eixos conceituais que definiriam os rumos da marca.

Figura 11 - Mapa mental para criação das estratégias da empresa



Fonte: própria autora

O mapa mental permitiu sintetizar os três pilares centrais da futura estrutura estratégica da Élite Criativa: missão, visão e valores. A partir da análise das necessidades dos clientes, das ambições da fundadora e das oportunidades mapeadas no mercado, esses elementos foram definidos com clareza e coerência, resultando em orientações que servirão de guia para a identidade organizacional da empresa. Com isso, foi possível consolidar a essência da empresa em conceitos estruturados, que representam tanto sua filosofia de atuação quanto seu posicionamento desejado.

Os resultados desta etapa culminaram na formulação dos seguintes direcionamentos estratégicos:

Figura 12 - Direcionamento estratégico da empresa



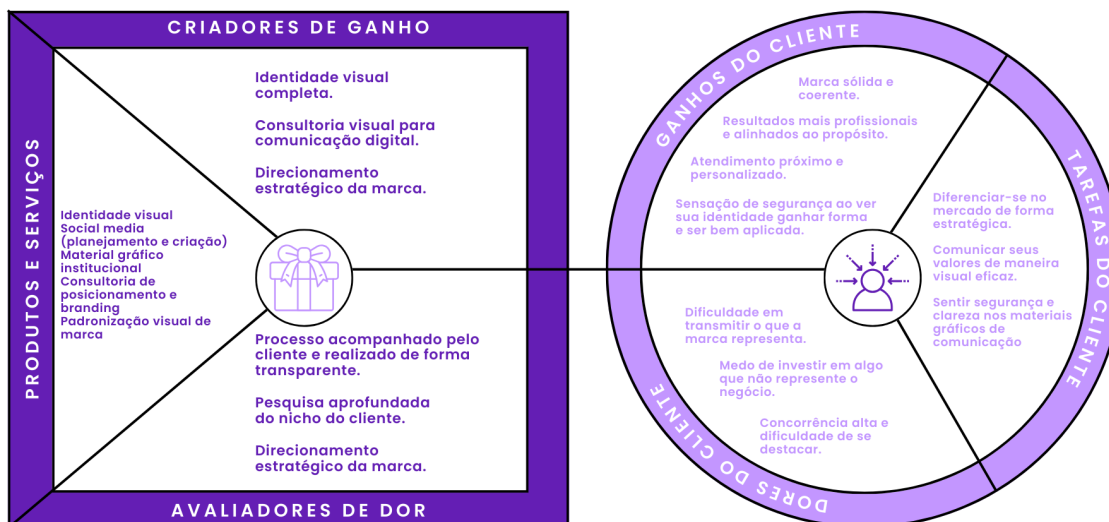
Fonte: própria autora

Assim, a etapa de Ideação não apenas gerou alternativas criativas, como também consolidou o que será a base conceitual da empresa. O mapa mental produzido serviu como ferramenta de integração dessas ideias, transformando intenções abstratas em pilares estratégicos claros, coerentes e diretamente aplicáveis ao desenvolvimento da marca Élite Criativa.

Além disso, nesta etapa, foi realizada a construção de diferentes modelos visuais, como os três Canvas de Proposta de Valor apresentados nas figuras 13, 14 e 15. Foram desenvolvidas três versões do Canvas de Proposta de Valor, cada uma explorando abordagens distintas de posicionamento e de entrega de valor ao cliente. As propostas contemplaram diferentes combinações entre dores, ganhos e tarefas do cliente, articuladas com os respectivos produtos, serviços, criadores de ganho e aliviadores de dor oferecidos pela agência. Essa multiplicidade de protótipos possibilitou avaliar alternativas e compreender as nuances entre diferentes formas de atuação no mercado.

Figura 13 - Canvas proposta de valor 1

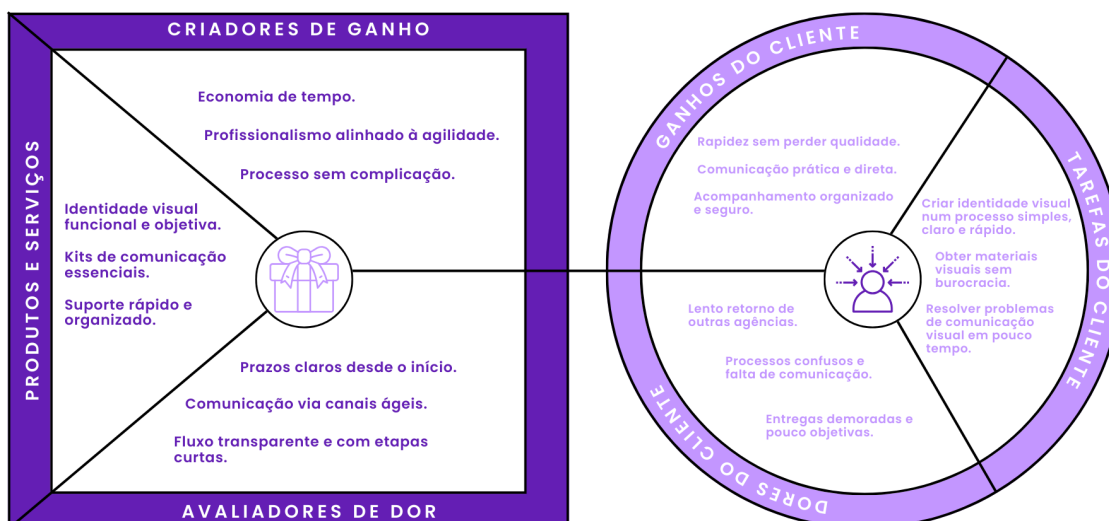
## CANVAS – PROPOSTA DE VALOR 1



Fonte: própria autora

Figura 14 - Canvas proposta de valor 2

## CANVAS – PROPOSTA DE VALOR 2



Fonte: própria autora

Figura 15 - Canvas proposta de valor 3



Fonte: própria autora

Após análise conjunta com a proprietária da agência, concluiu-se que o Canvas de Proposta de Valor número 1 foi o que melhor representou a essência da Élite Criativa, sobretudo por refletir o caráter estratégico, consultivo e profundamente alinhado à autenticidade da marca do cliente. Esse canvas destacou como ganho central a construção de uma identidade visual sólida, coerente e fundamentada em pesquisa aprofundada, além de enfatizar a entrega de resultados profissionais e personalizados. Também evidenciou dores reais identificadas na etapa de empatia, como a dificuldade dos clientes em transmitir o que suas marcas representam e a insegurança diante da aplicação adequada da identidade visual.

#### 4.4 Resultados da etapa de protótipo

A etapa de Protótipo teve como foco transformar em artefatos visuais as ideias consolidadas durante a fase de Ideação. Segundo Bittencourt e Freire (2020), a prototipagem é uma ferramenta essencial para tangibilizar conceitos, visualizar cenários e testar hipóteses, permitindo reduzir riscos e orientar ajustes necessários antes da implementação definitiva.

Levando em consideração a proposta de valor escolhida (opção 1) e o nicho

de mercado identificado na etapa de definição, foi elaborado o Business Model Canvas, consolidando de forma estruturada todos os elementos essenciais do modelo de negócio da Élite Criativa. O protótipo do BMC (Figura 16) permitiu detalhar aspectos fundamentais como parcerias-chave, atividades, recursos, estrutura de custos e fontes de renda, além de definir com clareza os segmentos de clientes, canais e tipos de relacionamento estabelecidos pela agência. Esse material contribuiu para visualizar o funcionamento completo do empreendimento, ampliando a compreensão tanto operacional quanto estratégica do negócio.

Figura 16 - Modelo de negócio da Élite Criativa



Fonte: Própria autora

Assim, a etapa de Protótipo permitiu transformar hipóteses em modelos visuais concretos, proporcionando segurança metodológica e clareza para a fase posterior de testes e validações. Os artefatos produzidos atuaram como ferramentas de análise e aprimoramento, assegurando que a proposta final da agência estivesse fundamentada em um modelo sólido, coerente com as demandas do público-alvo e alinhado às diretrizes estratégicas de posicionamento definidas ao longo do processo de Design Thinking.

#### 4.5 Resultados da etapa de teste

A etapa de Teste, conforme previsto pela metodologia do Design Thinking, tem como finalidade validar as soluções desenvolvidas, permitindo identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria antes da implementação definitiva. De acordo com Araújo, Fernandes Gentil e Bertuci (2021), o teste não se limita à experimentação prática, mas também envolve a avaliação conceitual e o retorno dos usuários ou *stakeholders* sobre os protótipos elaborados. No contexto deste estudo, considerando que a *Élite Criativa* ainda não se encontra em operação, a fase de Teste foi adaptada ao cenário real do projeto.

Como a empresa não possui clientes ativos no momento da pesquisa, não foi possível realizar testes práticos com usuários finais. Entretanto, a validação ocorreu por meio da apresentação dos protótipos desenvolvidos, incluindo os três modelos iniciais de Proposta de Valor e o *Business Model Canvas* final, à proprietária da agência, que representa a principal decisora estratégica e a fonte mais direta de verificação das expectativas e diretrizes da marca.

Durante a apresentação, a proprietária avaliou os materiais produzidos com base em sua visão original, nas necessidades identificadas na fase de Empatia e nos objetivos definidos para o posicionamento da *Élite Criativa*. A análise possibilitou confirmar que o modelo de negócio consolidado no *Business Model Canvas* corresponde às intenções da fundadora, especialmente no que se refere ao tipo de cliente que a empresa deseja atender, ao posicionamento estratégico e aos diferenciais competitivos que pretende oferecer.

A proprietária também destacou que os elementos estruturados no Canvas — como proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento, recursos-chave e estrutura de custos — refletem de forma fiel o que ela idealizava para a agência desde o início, porém agora apresentados de forma clara, organizada e fundamentada. Essa validação reforça que o protótipo desenvolvido atende às expectativas e pode servir como base confiável para futuras decisões operacionais, estratégicas e de branding.

Assim, ainda que a etapa de Teste não tenha envolvido experimentação com clientes reais, ela cumpriu seu papel metodológico ao validar conceitualmente o modelo de negócio diretamente com a fundadora. A partir disso, conclui-se que o

*Business Model Canvas* desenvolvido é coerente com as percepções levantadas ao longo das etapas anteriores e apto a servir como guia para a implementação e evolução da *Élite Criativa* quando a agência iniciar suas atividades.

## 5 CONCLUSÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo geral desenvolver um modelo de negócio visualmente orientado para uma agência de design gráfico, identificando um nicho de mercado e definindo sua proposta de valor por meio do design estratégico. Para atingir esse propósito, foi adotada a metodologia do Design Thinking, que possibilitou estruturar o processo de forma progressiva, integrando investigação, análise e construção estratégica a partir de uma abordagem centrada no ser humano.

O primeiro objetivo específico, analisar o mercado de agências de design gráfico, foi alcançado por meio da análise de concorrentes e da observação das estratégias de comunicação utilizadas no setor. Essa investigação permitiu identificar padrões recorrentes de posicionamento, linguagens visuais predominantes e formas de atuação mais comuns, além de evidenciar lacunas e oportunidades estratégicas relevantes para a inserção da *Élite Criativa* no mercado.

O segundo objetivo específico, identificar o público do setor de agências de design e definir o público-alvo da empresa, foi atendido a partir das entrevistas realizadas com a proprietária e da síntese das informações levantadas na etapa de Empatia. Com base nesses dados, foi construída uma persona representativa do cliente ideal da *Élite Criativa*, reunindo características comportamentais, necessidades, expectativas e dores do público pretendido. Essa ferramenta contribuiu para tornar o público-alvo mais claro e humanizado, orientando as decisões estratégicas e conceituais ao longo do trabalho.

Por fim, o terceiro objetivo específico, utilizar ferramentas visuais para o desenvolvimento do modelo de negócio da agência de design gráfico, foi contemplado por meio da aplicação do Canvas de Proposta de Valor e do Business Model Canvas. Essas ferramentas permitiram organizar e visualizar de maneira integrada os principais elementos do negócio, como proposta de valor, segmentos de clientes, canais, atividades-chave e estrutura de custos. Embora a agência ainda não esteja em operação, o modelo desenvolvido foi apresentado à proprietária, que

validou conceitualmente as decisões tomadas, reconhecendo o alinhamento entre o resultado final e a visão inicial da empresa.

Conclui-se, portanto, que os objetivos propostos foram plenamente alcançados. A aplicação do design estratégico, aliada ao uso de ferramentas visuais e à metodologia do Design Thinking, mostrou-se eficaz para a construção de um modelo de negócio consistente e coerente com o contexto da Élite Criativa. O trabalho contribui tanto para a estruturação estratégica da futura agência quanto para a compreensão do papel do design como elemento integrador entre gestão, comunicação e posicionamento no mercado de design gráfico.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A**

Formulário – TCC – Camila

Seção 1: Estratégia da Empresa

1-O que motivou você a criar a Élite Criativa?\*

2-Qual problema pessoal ou profissional você percebeu que gostaria de resolver por meio da empresa?\*

3-Quais são seus valores pessoais que você acredita que a empresa deve carregar?\*

4-O que faz você acreditar que esse negócio é importante?\*

6-Como você descreveria a Élite Criativa em poucas palavras (como se fosse para alguém que nunca ouviu falar)?\*

8-Quais são as principais características que você acha que definem hoje a empresa?\*

9-Quais características você *quer* que definam a empresa, mas sente que ainda não refletem? \*

13-Qual é o maior desafio atual da Élite Criativa?\*

14-Quais obstáculos você encontra para comunicar o valor da sua empresa?\*

15-Qual é a maior dificuldade que seus clientes teriam antes de te contratar?\*

17-O que você deseja que a Élite Criativa represente no futuro?\*

22-Se a Élite Criativa fosse uma pessoa, como ela seria? (Traços de personalidade, tom de voz, estilo.)\*

23-Quais adjetivos descrevem a marca ideal que você quer construir?\*

24-Quais adjetivos você NUNCA gostaria de associar à sua marca?\*

27-O que você considera *inaceitável* dentro da cultura da sua empresa? \*

28-Onde você imagina a Élite Criativa daqui a 1 ano? E daqui a 5 anos? \*

29-Você pretende expandir a empresa? Se sim, como? (Equipe, serviços, estrutura...)\*

30-Quais serviços principais você deseja oferecer no futuro?\*

34-Se tivesse que escolher apenas uma frase que resuma a empresa, qual seria?\*

37-O que mais te preocupa no processo de construção da identidade estratégica?\*

## Seção 2: Posicionamento de Mercado

5-Que tipo de impacto você gostaria que a Élite Criativa causasse no mercado ou na vida de outras pessoas?\*

7-Como você gostaria que as pessoas se sentissem ao ter contato com sua marca? \*

10-Quem é o cliente que você mais deseja atender? (Perfil, momento de vida, objetivo, dores.) \*

11-Que tipo de cliente você NÃO quer atender?\*

12-O que você acredita que seus futuros clientes mais valorizam quando contratam serviços de design e marketing?\*

16-O que você acredita que diferencia a Élite Criativa dos concorrentes?\*

18-Cite 3 empresas concorrentes que você admira. O que exatamente admira nelas?\*

19-Cite 3 concorrentes que você não admira. Por quê?\*

20-O que você enxerga de oportunidade no mercado de design e marketing hoje?\*

21-E o que você considera uma ameaça para o seu negócio?\*

### Seção 3: Canvas Model

25-O que você imagina como diferencial único da Élite Criativa?\*

26-Que tipo de experiência você deseja oferecer ao cliente desde o primeiro contato até a entrega final?\*

31-Como você acha que seria o fluxo ideal de atendimento ao cliente?\*

32-Qual seria o “serviço dos sonhos” que você gostaria de entregar um dia?\*

33-Como você gostaria que um cliente descrevesse a Élite Criativa depois de ser atendido por você?\*

35-Qual é a principal transformação que você quer entregar ao cliente?\*

36-O que seria um projeto “perfeito” para você?\*

38-Quais serviços são essenciais para o funcionamento da Élite Criativa?\*

39-Com quem você imagina que a empresa precise se conectar (parceiros, fornecedores, colaboradores)?\*

40-Quais canais você pretende usar para se comunicar com seus clientes?\*

41-Quais atividades você considera fundamentais para entregar valor ao cliente?\*

42-Quais tipos de clientes são prioridade para a empresa?\*

43-Como você espera monetizar seus serviços de forma escalável?\*

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. Estratégias de diferenciação em micro e pequenas empresas: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 20--. Acesso em: 15 set. 2025.

ARAÚJO, M.; FERNANDES GENTIL, M.; BERTUCI, R. Design Thinking: processos criativos para inovação. São Paulo: Pimenta Cultural, 2021. Acesso em: 28 set. 2025.

BITTENCOURT, S.; FREIRE, K. Design Thinking: inovação em negócios. Rio de

- Janeiro: Autêntica, 2020. Acesso em: 03 out. 2025.
- CALIXTA, A. Estratégias de nicho no mercado contemporâneo. Belo Horizonte: Fino Traço, 2011. Acesso em: 20 set. 2025.
- CARNEIRO, J. O impacto das forças competitivas na formulação de estratégias empresariais. Rio de Janeiro: FGV, 1997. Acesso em: 01 out. 2025.
- FERREIRA, L. Análise estratégica em design: ferramentas e aplicações. Curitiba: Appris, 2019. Acesso em: 27 set. 2025.
- GONÇALVES, B. Design estratégico: fundamentos e práticas. São Paulo: Blucher, 2016. Acesso em: 30 set. 2025.
- KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Acesso em: 12 out. 2025.
- MORAES, R.; FIGUEIREDO, M. Personas: desenvolvimento e aplicação em projetos de design. Curitiba: Intersaberes, 2018. Acesso em: 25 set. 2025.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. Acesso em: 05 out. 2025.
- OSTERWALDER, A. et al. Value Proposition Design: como construir propostas de valor inovadoras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. Acesso em: 09 out. 2025
- PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980. Acesso em: 18 set. 2025.
- RAMOS, I.; SAUTHIER, C.; MERINO, G. Design e valor: a construção da percepção no mercado contemporâneo. Porto Alegre: Bookman, 2017. Acesso em: 22 set. 2025.
- RIBEIRO, C. Planejamento Estratégico e Ferramentas de Diagnóstico. São Paulo: Atlas, 2024. Acesso em: 02 out. 2025.
- ROZA, J. et al. Ferramentas visuais aplicadas a modelos de negócio. Florianópolis: UDESC, 2022. Acesso em: 14 out. 2025.
- SANTOS, J. et al. Design Thinking e processos criativos. Belo Horizonte: Autêntica, 2017. Acesso em: 11 set. 2025.

