

# Design de Serviço e experiência do usuário: construção de Personas na avaliação de uma incubadora de empresas

*Service Design and user experience: making Personas to  
value a business incubator*

Pablo Marcel de Arruda Torres; Eduardo Jorge Teodósio Gonçalves Neves

---

*Design de Serviço;  
experiência do  
usuário; Personas;  
incubadora de  
empresas*

## **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo demonstrar a percepção das *startups* sobre o programa de incubação de empresas da Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC), a partir da perspectiva do serviço prestado. O estudo pretende entender a experiência dos usuários em seu contexto e suas percepções sobre o serviço utilizado, representando, numa perspectiva humanizada, os perfis de clientes da incubadora através de Personas, que no método para mapear experiências, de Kalbach (2016), encontra-se na etapa Ilustrar. Foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, um questionário online e entrevistas semiestruturadas, com uma amostra de 38 empresas participantes. Como resultado foram identificados quatro perfis mais comuns inseridos no programa de incubação, posteriormente organizados em dois grupos: 1) a *startup* era seu primeiro negócio, mas não era a sua única ocupação profissional no momento; 2) a *startup* não era seu primeiro negócio, mas era a única ocupação profissional no momento. Dessa forma, foi possível identificar e ilustrar qual o perfil dos gestores das empresas, encontrando padrões de comportamento que pudessem ajudar a ITNC a entender qual a experiência que cada perfil teve com o serviço de incubação, servindo de referência para a melhoria do serviço prestado pela incubadora.

---

*Service design;  
user experience;  
Personas; business  
incubator*

## **Abstract**

*The paper aims to demonstrate the perception of startups about the business incubation program of the Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC), from the perspective of the service provided. The work intends to understand the users' experience in their context and their perceptions about the service, representing the incubator's customer profiles in a humanized perspective using Personas, part of the Illustrate stage in the method for mapping experiences by Kalbach (2016). Two research tools were used, an online form and semi-structured interviews, with a sample of 38 participating companies. As a result, it was possible to identify four most common profiles to be part of the incubation program, later organized into two groups: 1) the startup was their first business, but it was not their only professional occupation at the time; 2) the startup was not his first business, but it was their only professional occupation at the time. In this way, it was possible to identify and illustrate the profile of the business managers, finding behavior patterns that could help ITNC to understand the experience that each profile had with the incubation service, being usefull as a reference for the improvement of the service provided by the incubator.*

## 1. Introdução

Nas últimas três décadas, o Design de Serviço (doravante DS) se tornou-se uma das principais áreas emergentes do campo do Design, tendo como objetivo projetar serviços e experiências viáveis, de fácil utilização e desejáveis pelas pessoas. O DS é uma área de grande abrangência, que abrange desde o planejamento e a estruturação de comunicações até a administração de recursos que compõem um serviço. Engloba, ainda, os aspectos relacionados à experiência do usuário, colaboradores ou qualquer pessoa que seja impactada pelo serviço em questão, caracterizando-se por ser centrada nas pessoas e tendo a tecnologia como aliada para tornar-se viável e visível. Em nações desenvolvidas, por volta de 75% da economia está neste setor, enquanto que no Brasil os serviços representam mais de 68% do Produto Interno Bruto (IBGE, 2015), o que ilustra o impacto desse setor para a economia mundial.

Tendo isso em vista esse cenário, a contextualização e os estudos sobre a temática do DS desenvolvidos, e em desenvolvimento, no Brasil é são relevantes para que a área continue avançando. Corroborando com essa afirmativa, pode-se mencionar, a título de recomendação, uma pesquisa realizada pela Service Design Research UK (SANGIORGI, PRENDIVILLE e RICKETTS, 2014), na qual o estudo do Design de Serviços em contextos diferentes, cada vez mais específicos e em diferentes setores e culturas, traz uma oportunidade para que se entenda mais profundamente a área e, assim, construam-se diálogos mais assertivos quanto à importância e às especificidades do que é o Design de Serviços.

Os Ambientes de Inovação são uma das vertentes de fomento ao desenvolvimento econômico local e regional, caracterizando-se por promover uma maior interação entre o governo, as *startups*, as empresas, as universidades e a sociedade. Dentre esses ambientes destacam-se os parques tecnológicos e as incubadoras de empresas. Os parques tecnológicos são modelos utilizados para o desenvolvimento de produtos inovadores em grandes economias como China, Estados Unidos e Coreia do Sul, promovendo, de forma sistemática, a interação de diversos atores para a promoção de negócios e a produção de conhecimento científico e tecnológico (ARANHA, 2016; AUDY, PIQUÉ, 2016; MIAN, LAMINE, FAYOLLE, 2016).

Esse modelo de promoção e fomento da economia são, em sua maioria, iniciativas de apoio ao surgimento de novos negócios, configurando o principal mecanismo que atua para este fim as Incubadoras de Empresas. Segundo estudo realizado pela ANPROTEC (2016), o Brasil contava até 2016 com cerca de 369 incubadoras de empresas, com mais de 2,3 mil empreendimentos em graduação, além de mais de 2,8 mil em pós-graduação, gerando cerca de 53 mil empregos diretos e faturando mais de R\$ 15 bilhões por ano (ANPROTEC, 2016).

Alguns autores tecem apontamentos importantes sobre a eficácia dos serviços promovidos pelas incubadoras. Bruneel (2012) apresenta a evolução das incubadoras discorrendo sobre suas diversas mudanças ao longo do tempo, sobretudo no que tange aos serviços prestados e ao valor atribuído a elas, constatando-se a crescente importância dos aspectos intangíveis em relação à infraestrutura de uma incubadora. Theodorakopoulos, Kakabadse, McGowan (2014) questionam o que realmente as empresas que estão em um processo de incubação querem e esperam desta experiência,

por meio de apontamentos que direcionam as futuras pesquisas a abordarem, cada vez mais, a perspectiva das empresas incubadas e não apenas dos gestores das incubadoras.

Colaboram com esse pensamento aqueles desenvolvidos por Colombo, Delmastro (2002); Mian, Lamine e Fayolle (2016). Os autores indicam que procurar entender mais sobre as pessoas que utilizam um serviço de incubação pode mostrar um caminho mais claro de acerca de como as incubadoras podem ser mais efetivas no auxílio às empresas nascentes. Estes apontamentos direcionaram o presente trabalho, que tem por objetivo é demonstrar a percepção das *startups* sobre o programa de incubação de empresas da Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC), a partir da perspectiva do serviço prestado, utilizando para isso a ferramenta Personas. Dessa forma, o estudo pretende entender a experiência dos usuários em seu contexto e suas percepções sobre o serviço utilizado, representando, numa perspectiva humanizada, os perfis de clientes da incubadora.

## 2. Contexto da Incubadora Tecnológica Natal Central

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) conta atualmente com nove incubadoras de empresas, distribuídas na capital e no interior do estado. O grande número de incubadoras em funcionamento remete a algumas políticas voltadas para o fomento da ciência e da tecnologia, como a criação de um Núcleo de Incubação Tecnológica (NIT). O principal objetivo foi criar um programa que auxiliasse na transformação de ideias em novos produtos e serviços, englobando objetivos para o desenvolvimento do estado do Rio Grande do Norte.

Com isso, em 1998, surgiu a Incubadora Tecnológica Natal Central (doravante ITNC). A primeira incubadora de empresas do estado do Rio Grande do Norte, e até hoje considerada a mais importante do IFRN. Seu objetivo era apoiar o surgimento de novas empresas, produtos e serviços, que atendessem a áreas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão do IFRN. A partir de 2011, o então Núcleo de Incubação Tecnológica passou a ser o Núcleo de Inovação Tecnológica, transformando-se, assim, em um órgão com a finalidade de gerir as políticas de inovação em todos os campi do Instituto. O NIT tem como principal função a manutenção e o gerenciamento de políticas de inovação, atuando na proteção e licenciamento de inovações, transferência de tecnologias e desenvolvimento de programas de empreendedorismo, em áreas como Tecnologia da Informação e Comunicação, Construção Civil, Eletromecânica e Energias Renováveis.

A ITNC tem como objetivo orientar empreendedores para que seja possível a viabilização de novos negócios. A incubadora localiza-se no Campus Natal Central do IFRN (Figura 1) e possui capacidade de abrigar até quatorze empresas simultaneamente. Para participar do programa de incubação, e poder fazer uso dos serviços oferecidos, a ITNC abre regularmente processo seletivo via edital, de acordo com as vagas disponíveis.

Como público-alvo dos processos seletivos têm-se pessoas jurídicas (CNPJ) que apresentem produtos, serviços e/ou processos classificados como inovadores, independente do ramo de atuação. A avaliação das propostas submetidas é realizada mediante uma banca composta por três membros externos à incubadora, seguindo critérios formulados a partir do modelo de gestão da ITNC. Além da banca, os candidatos participam de uma entrevista com os gestores da incubadora, na qual é aferida uma nota, sendo 6.0 o valor mínimo para ingressar na ITNC e participar do programa de incubação. Outro fator importante para o entendimento do contexto da incubadora é a caracterização dos setores de atuação das *startups*, a saber Agroindústria, Biotecnologia,

Economia Criativa, Energias Renováveis, Tecnologias da Informação e Comunicação, Tecnologias Limpas, Educação, Games e Saúde.

**Figura 1 – Estrutura física da Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC)**

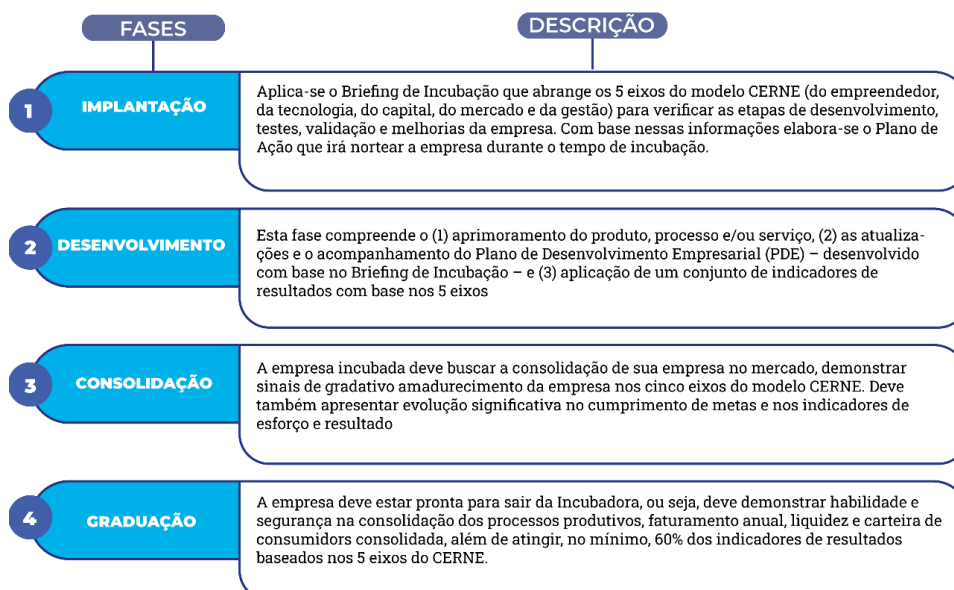
Fonte: ITNC (2020)



O programa de incubação segue uma metodologia baseada no modelo do Centro de Referência para apoio a Novos Empreendimentos (CERNE, 2019), desenvolvido pelo SEBRAE e ANPROTEC, com duração máxima de dois anos meio. Esse modelo determina processos e práticas a serem adotadas pelas incubadoras e que são implementadas de acordo com os seus níveis de maturidade. A partir do CERNE, tem-se a modelagem do programa de incubação da ITNC que conta com quatro fases – implantação, desenvolvimento, consolidação e graduação – (Figura 2) e cinco eixos: Empreendedor, Tecnologia, Capital, Mercado e Gestão. Para cada uma desses eixos são definidos objetivos e metas a serem cumpridas pelas empresas incubadas.

**Figura 2 – Fases programa de incubação da ITNC**

Fonte: Elaborado pelos autores com base em ITNC (2020)



Durante o período de incubação as empresas selecionadas podem fazer uso de diversos serviços ofertados, como mostra o Quadro 1.

**Quadro 1 – Serviços oferecidos pela ITNC**

Fonte: ITNC (2020)


Serviços de apoio técnico para o desenvolvimento das empresas	Serviços de Infraestrutura
<p>Interação com instituições e empresas parceiras da ITNC e que pertencem ao ambiente empreendedor e inovador local;</p> <p>Apoio técnico especializado através de assessorias, consultorias e capacitações;</p> <p>Divulgação das empresas através do site e redes sociais da incubadora e IFRN;</p> <p>Participação em atividades externas, como por exemplo: feiras, congressos, seminários, rodadas de negócios, visitas técnicas, oficinas etc.</p>	<p>Salas individuais para empresas incubadas. Cada uma possui: 24m<sup>2</sup>, energia elétrica, 1 ar-condicionado, Internet;</p> <p>Espaços de uso compartilhado: 2 salas de treinamentos, 3 salas de reuniões e a copa;</p> <p>Possibilidade de acesso a infraestrutura do IFRN CNAT, tais como: biblioteca, laboratórios de pesquisa, auditórios e estacionamento.</p>

### 3. Metodologia

A pesquisa aplicada configura-se como um estudo de caso, em que foi utilizado o método para mapear experiências de Kalbach (2016). O método escolhido é composto por cinco etapas: Iniciar, Investigar, Ilustrar, Alinhar e Imaginar. Entretanto, vale salientar que tendo em vista o escopo do projeto e os objetivos da pesquisa, optou-se por não se abordar a última fase, ficando, dessa maneira, com quatro fases.

**Figura 3 – Etapas da pesquisa aplicada**

Fonte: próprios autores

ETAPAS	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS	RESULTADOS	RESPONSÁVEIS
 <b>INICIAR</b>	Aprovação para início do projeto junto a ITNC	Reuniões com gestora e equipe da ITNC	· Carta de anuência para a pesquisa na ITNC; · Apresentação de objetivos e resultados esperados para a incubadora;	· ITNC · Pesquisador
 <b>INVESTIGAR</b>	Levantamento de informações e coleta de dados para imersão do pesquisador no contexto da ITNC	· Levantamento bibliográfico; · Pesquisa documental; · Pesquisa desk; · Conversas informais com equipe da ITNC; · Questionário online; · Entrevistas semiestruturadas	· Caracterização do contexto em que a ITNC está inserida; · Coleta, tratamento e codificação dos dados referentes ao escopo da pesquisa;	· Pesquisador
 <b>ILUSTRAR</b>	Análise e interpretação dos dados coletados a partir de ferramentas do D.S	· Análise dos dados; · Interpretação dos dados a partir de ferramentas do design de serviço;	· Mapa de ecossistema do serviço; · Personas; · Mapa de Jornada do usuário;	· Pesquisador
 <b>ALINHAR</b>	Apresentação e discussão dos resultados com a equipe da ITNC	· Criação de relatório para ITNC. Reunião online com equipe da ITNC; · Apresentação dos resultados;	· Reunião online com equipe da ITNC; · Apresentação dos resultados; · Entrega do relatório;	· ITNC · Pesquisador

Na etapa Iniciar, Kalbach (2016) coloca que antes da pesquisa ser iniciada é importante que sejam definidos, junto com a organização, qual o caminho e o escopo que o projeto

irá tomar. Nesse momento, foram realizadas duas reuniões com a gerente da incubadora, visando apresentar a pesquisa e conseguir a anuência para o seu desenvolvimento.

No estágio Investigar foi solicitado à incubadora os dados referentes às *startups* que já haviam passado pela ITNC, assim como daquelas que ainda estavam incubadas. Após o recebimento, foram levantados os dados das empresas que passaram e que ainda estavam na incubadora entre o período de 2013 a 2019, tendo como resultado uma amostra total com 38 *startups*. Devido ao escopo da pesquisa, todas as *startups* que passaram pela ITNC no período citado puderam ser parte da fase de coleta de dados. Como instrumentos de pesquisa, elaborou-se dois instrumentos distintos: um questionário e uma entrevista semiestruturada. O questionário foi concebido para que sua aplicação fosse on-line, tencionando alcançar o maior número de empresas nas categorias “graduadas” e “descontinuadas”, devido ao fato destas *startups* já não se encontrarem mais no ambiente da incubadora. Em relação à entrevista semiestruturada, optou-se por sua aplicação com as *startups* incubadas, seguindo o mesmo princípio de facilidade de acesso aos participantes, ponderando que todas as *startups* possuem uma sala nas instalações da incubadora. As questões a serem respondidas em ambos os instrumentos de coleta levaram em consideração os serviços oferecidos pela incubadora, de modo a avaliar a sua prestação de serviços.

Na fase Ilustrar, os dados coletados foram analisados e interpretados a partir de algumas ferramentas, todavia, para efeitos da atual pesquisa, enfatizou-se as Personas, que ilustram diretamente os perfis de usuários. Em Kalbach (2016), Kimbell (2017) e Stickdorn (2018) é ressaltado que esta ferramenta representa um perfil ou grupo específico de pessoas, que pode ser stakeholders, clientes, usuários, funcionários, entre outros que sejam de interesse da organização. Entretanto, Personas não são um estereótipo, e sim um arquétipo, desenvolvido com base em dados e pesquisas reais. Esses perfis, por sua vez, podem refletir os padrões de comportamento, as necessidades, as emoções, as frustrações, e em alguns casos, um pouco da história pessoal dos sujeitos envolvidos. As etapas de criação das Personas estão descritas no Quadro 2, exposto abaixo.

**Quadro 2 – Etapas do desenvolvimento das Personas**

Fonte: Baseado em Kalbach (2016)

ETAPA	DESCRIÇÃO
IDENTIFICAÇÃO	Identificação de atributos que pudessem distinguir um segmento de perfil de outro.
DEFINIÇÃO	Definição de quatro personas para melhor segmentar os dados coletados, seguindo diretrizes de Kalbach (2016).
ESBOÇO	Criação de esboços manuais e digitais de quais aspectos seriam incluídos na representação das Personas.
FINALIZAÇÃO	Criação do modelo visual para representação das Personas.
COMPARTILHAMENTO	Inserção das Personas na documentação e relatório apresentados à ITNC.

Na identificação de perfis foi possível cruzar os dados e obter novos perfis que apresentavam motivações, avaliações e percepções de importância diferentes. Para esse processo foi necessário compilar em planilhas os dados dos questionários e, posteriormente, complementar a leitura dos dados das entrevistas. Dessa maneira, foi

possível efetivar diversos cruzamentos de dados entre diferentes respondentes. Após a análise e a segmentação dos perfis, as codificações das entrevistas foram analisadas e as percepções foram relacionadas aos perfis, a partir dos questionários. As entrevistas serviram para criar uma história e uma base subjetiva para cada um dos perfis.

Por fim, Kalbach (2016) descreve a etapa Alinhar como o sendo o momento no qual os resultados são apresentados, de modo a contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela organização, nesse caso, a ITNC. Ainda nesta fase, realiza-se um workshop para que tanto pesquisador quanto organização evoluam os seus resultados de forma colaborativa. Entretanto, devido aos imprevistos acarretados pela pandemia do Covid-19, esta etapa da pesquisa foi realizada de forma virtual com a equipe da incubadora.

#### 4. Resultados e Discussão

Foram definidos que seriam necessários quatro perfis para uma representação mais exata das pessoas que já participaram do programa de incubação, em acordo com Kalbach (2016), quando elucida que, geralmente, são criados entre três e cinco perfis de usuário para uma organização. Cada um desses perfis foi criado a partir do cruzamento das informações dos doze respondentes (gestores das *startups*) do questionário on-line e complementadas com os dados das entrevistas realizadas com gestores das empresas incubadas. Após esta etapa, foram criados esboços para visualização de qual seria a melhor representação para a ferramenta, que culminaram nos modelos finais. Nas Personas desenvolvidas constam as informações segmentadas, em conformidade com o questionário, acrescentando uma frase representativa para cada um dos perfis, construída majoritariamente a partir dos dados das entrevistas.

Os quatro perfis criados foram os seguintes:

##### **Persona 1: Empreendedor com experiência prévia**

Trata-se de alguém que já teve outros negócios anteriormente, inserido na faixa etária entre 22 e 29 anos. O negócio é a sua principal atividade laboral e conheceu a ITNC a partir de pessoas próximas. Para ele, a incubadora não foi determinante na criação da sua *startup*, apesar de reconhecer sua importância (Figura 4).

##### **Persona 2: Foco total na *startup***

Encontra-se na faixa etária entre 19 e 23 anos, conheceu a ITNC a partir de pessoas próximas e tem o foco da vida profissional na *startup*. Apesar de bem parecido com a Persona 1, este perfil apresentou a tendência de ficar indeciso em relação aos benefícios percebidos, dado que não conseguiu relatar com clareza se o programa de incubação ajudou de fato o seu negócio (Figura 5).

##### **Persona 3: Empreendedor de primeira viagem**

Situa-se na faixa etária entre 19 e 25 anos e conheceu a ITNC no IFRN e não tem a *startup* como sua única ocupação profissional. Este perfil manifestou tendência de avaliar de forma positiva os serviços oferecidos pela ITNC, além de concordar com todos os benefícios percebidos em relação ao programa de incubação (Figura 6).

Figura 4 – Persona 1: Empreendedor com experiência prévia  
Fonte: próprios autores

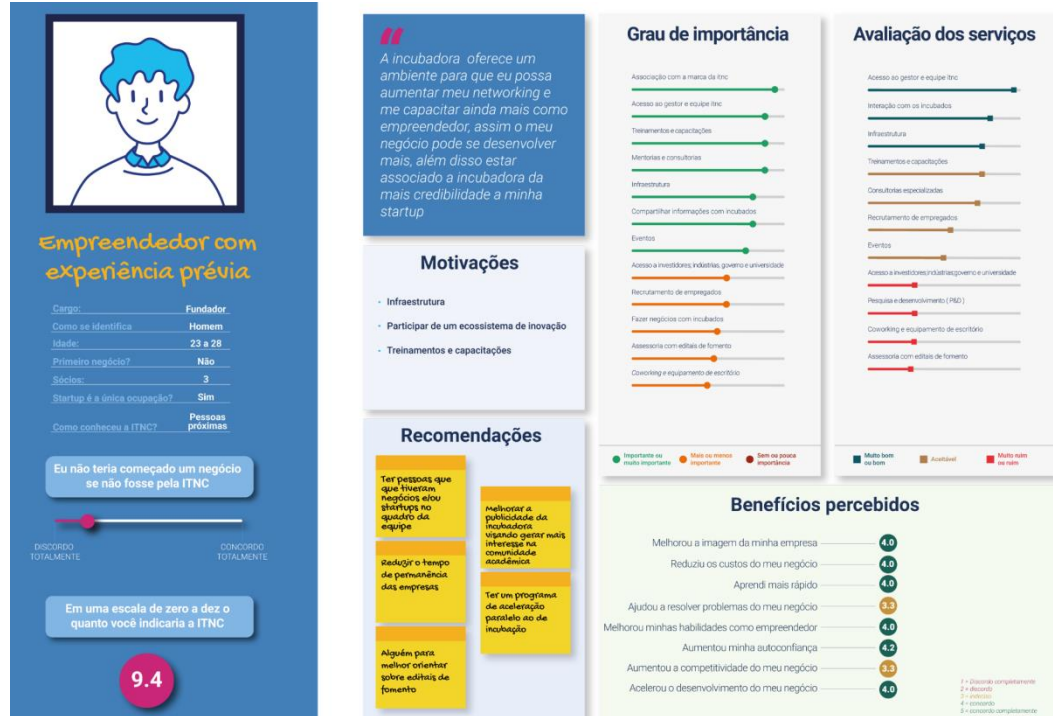


Figura 5 – Persona 2: Foco total na startup  
Fonte: próprios autores

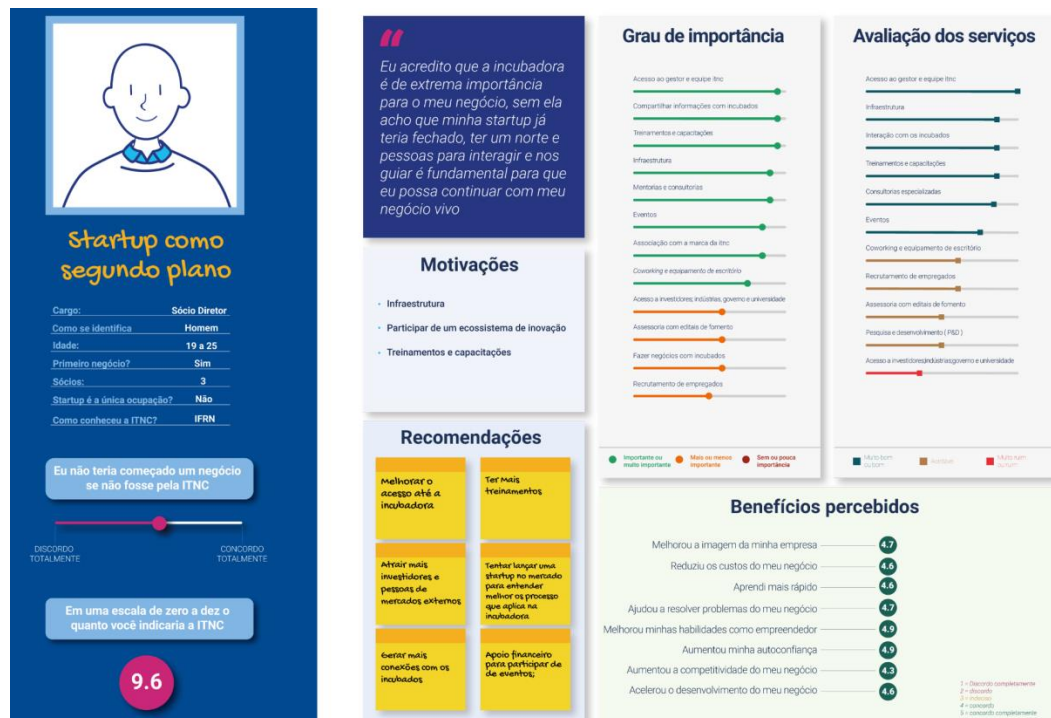




Figura 6 – Persona 3: Empreendedor de primeira viagem  
Fonte: próprios autores



Figura 7 – Persona 4: Startup como segundo plano  
Fonte: próprios autores



**Persona 4: Startup como segundo plano**

Com faixa etária entre 19 e 25 anos, conheceu a ITNC no IFRN e não tem a startup como sua única ocupação, além de ser seu primeiro negócio. Este perfil, assim como o Persona

3, revelou tendência de avaliar de forma positiva os serviços oferecidos pela ITNC, além de concordar com todos os benefícios percebidos em relação ao programa de incubação (Figura 7).

A partir dos quatro perfis de clientes, cada um com percepções diferentes em relação ao programa de incubação e à própria incubadora, percebeu-se uma tendência de comportamento que permitiu classificar as Personas em dois grupos. O primeiro é composto por Persona 1: Empreendedor com experiência prévia e pela Persona 2: Foco total na *startup*. O ponto comum entre as Personas é que a *startup* não era seu primeiro negócio, mas era a única ocupação profissional no momento. Os principais apontamentos deste grupo foram:

- Acreditar que o mais importante para o sucesso da *startup* é a associação com a marca da ITNC;
- Os dois perfis avaliaram negativamente mais serviços, em comparação ao primeiro grupo (personas 1 e 2);
- Tendem a discordar que não começariam um negócio se não fosse pela ITNC;
- Ficar indecisos ou discordar de alguns benefícios percebidos listados, ressaltando, principalmente, que a incubadora não aumentou a competitividade do negócio e nem ajudou a resolver os problemas do negócio.

Por sua vez, o segundo grupo é composto pela *Persona 3: Empreendedor de primeira viagem* e *Persona 4: Startup como segundo plano*. Em comum, evidenciam que a *startup* era seu primeiro negócio, mas que não era a sua única ocupação profissional no momento. Os principais apontamentos deste grupo foram os seguintes:

- Maior tendência a concordar que não teria começado um negócio se não fosse pela ITNC;
- Valorizar muito a infraestrutura e o acesso à equipe da incubadora;
- Considerar muito importante o compartilhamento de informações entre as *startups* incubadas;
- Concordar com todos os benefícios percebidos que foram listados na pesquisa;
- Avaliar como “muito bom ou bom” a maioria dos serviços que foram listados.

A partir dos apontamentos levantados foi possível formular algumas hipóteses (Quadro 3), em consonância com os estudos de Gil (2008), nos quais o autor defende que na pesquisa exploratória um tema seja explicado de forma mais aprofundada possível ou construam-se novas hipóteses.

**Quadro 3 – Hipóteses formuladas a partir dos grupos de Personas**

Fonte: Baseado em Kalbach (2016)

Perfil	Hipóteses
Experiência prévia em negócios e/ou que a <i>startup</i> era a única ocupação profissional	Avaliam de forma negativa os serviços de um programa de incubação
	Tendem a não perceberem de forma clara os benefícios de terem participado de um programa de incubação
A <i>startup</i> foi o primeiro negócio e/ou <u>não</u> era a sua única ocupação profissional	Avaliam melhor os serviços de um programa de incubação
	Tendem a perceber mais benefícios por terem participado de um programa de incubação

## 5. Considerações finais

O processo de criação das Personas tem aspectos importantes a serem considerados: trata-se tanto de um processo analítico, em que os dados são compilados e agrupados, como também um processo criativo no qual as informações são sintetizadas da maneira mais esclarecedora possível. No caso dessa pesquisa, o processo visou entender quem são as pessoas que se relacionaram com o programa de incubação, encontrando padrões de comportamento que pudessem ajudar a ITNC a entender quais as experiências que cada perfil teve com o serviço de incubação, servindo de referência para a melhoria do serviço prestado pela incubadora.

Em vista disso, entende-se que as Personas são ferramentas importantes para a construção de um alinhamento da equipe que presta um serviço, uma vez que é capaz de demonstrar de forma visual e clara para quem o serviço é ofertado, podendo impactar positivamente diversas áreas de uma organização. Com isso, no relatório apresentado à ITNC foram indicados os seguintes usos para os resultados obtidos nesse estudo: (1) criar novas Personas somando as perspectivas internas da ITNC; (2) desenvolver a comunicação interna e externa da incubadora, tendo em vista os perfis apresentados; (3) estruturar a oferta de serviços da incubadora a partir dos resultados encontrados; (4) alinhar a equipe e stakeholders, tomando como base os perfis desenvolvidos; (5) criar ou aprimorar novos produtos e serviços para atender às Personas; (6) utilizar o processo apresentado para a construção das Personas de outros stakeholders.

Isto posto, defende-se ser viável mesclar as visões de diferentes grupos, com o objetivo de identificar e ilustrar qual o tipo de perfil dos gestores das *startups*. As Personas criadas podem indicar tendência de qual tipo de empreendedor já passou pela incubadora, no contexto da ITNC. Assim, como sugestão para trabalhos futuros, pode-se replicar o processo apresentado em outras incubadoras, visando uma comparação dos resultados obtidos nessa pesquisa, de modo a confirmar os padrões ilustrados pelas Personas ou encontrar novos comportamentos.

## Referências

- ARANHA, José Alberto Sampaio. **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores:** mudança na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores. Brasília: Anprotec, 2016. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/publicacoes-anprotec>. Acesso em: 20 out. 2019.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). **Estudo de impacto econômico:** segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília: Anprotec, 2016.
- AUDY, Jorge; PIQUÉ, Josep. **Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação:** desenvolvimento social e econômico na sociedade do conhecimento. Brasília: Anprotec, 2016.
- BRUNEEL, Johan *et al.* **The Evolution of Business Incubators:** Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, v. 32, n. 2, 2012. p. 110-121.
- CENTRO DE REFERÊNCIA PARA APOIO A NOVOS EMPREENDIMENTOS (CERNE). **Conceito do Cerne.** 2019. Disponível em: <https://anprotec.org.br/cerne/menu/o-cerne/conceito/>. Acesso em: 08 mar. 2019.
- COLOMBO, Massimo G.; DELMASTRO, Marco. How effective are technology incubators? In: **Research Policy**, v. 31, n. 7, 2002. p. 1103-1122.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC). **Incubação**. Natal: ITNC. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/itnc/itnc2/incubacao/>. Acesso em: 22 abr. 2020.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa Anual de Serviços**. Rio de Janeiro: IBGE, Departamento de Comércio e Serviços, 2015.

KALBACH, Jim. **Mapping experiences**: A complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams. Sebastopol: O'Reilly Media, 2016.

KIMBELL, Lucy. **The service innovation handbook**: Action-oriented creative thinking toolkit for service organizations. Amsterdam: BIS publishers, 2015.

MIAN, Sarfraz; LAMINE, Wadid; FAYOLLE, Alain. Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. **Technovation**, v. 50, 2016. p. 1-12.

SANGIORGI, Daniela; PRENDIVILLE, Alison; RICKETTS, Amy. **Mapping and developing Service Design Research in the UK**. London: Service Design Research UK, 2014. Disponível em: <https://ualresearchonline.arts.ac.uk/id/eprint/7712/1/Mapping-and-Developing-SDR-in-the-UK.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2019.

STICKDORN, Marc et al. **This is service design doing**: applying service design thinking in the real world. Newton: O'Reilly Media, 2018.

THEODORAKOPOULOS, Nicholas; KAKABADSE, Nada K.; MCGOWAN, Carmel. What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising. In: **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 4, 2014. p. 602-622.

## **Autores**

### **Pablo Marcel de Arruda Torres**

<https://orcid.org/0000-0002-3079-8098>  
<http://lattes.cnpq.br/1080523046001341>  
Universidade Federal de Campina Grande – UFCG  
pablo@design.ufcg.edu.br

### **Eduardo Jorge T. Gonçalves Neves**

<https://orcid.org/0000-0002-0258-3305>  
<http://lattes.cnpq.br/0193369932757444>  
Estácio de Sá  
ej\_jorge@hotmail.com

## **Como citar**

TORRES, Pablo M. A.; NEVES, Eduardo J. T. G. Design de Serviço e experiência do usuário: construção de Personas na avaliação de uma incubadora de empresas. **Design em Questão**, v. 2, n. 3, p. 68-79, jul. 2022.

Data de envio: 25/04/2022  
Data de aceite: 01/07/2022