

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO
BACHARELADO EM DESIGN

O DESIGN ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA POSICIONAMENTO DE MERCADO

Um estudo de caso sobre a marca
Voltz Motors, fabricante nacional de
motocicletas elétricas.

LETÍCIA SANTANA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO
BACHARELADO EM DESIGN

LETÍCIA SANTANA DA SILVA

O DESIGN ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA POSICIONAMENTO DE
MERCADO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A MARCA VOLTZ MOTORS, FABRICANTE
NACIONAL DE MOTOCICLETAS ELÉTRICAS.

MACEIÓ - AL
2022

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecária Responsável: Lívia Silva dos Santos CRB - 1670

S586d Silva, Letícia Santana da.

O design estratégico como ferramenta para posicionamento de mercado: um estudo de caso sobre a marca Voltz Motors, fabricante nacional de motocicletas elétricas / Letícia Santana da Silva. – Maceió, 2022.
92 f.:il.

Orientador: Edu Grieco Mazzini.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Design) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 185-192

1. Design estratégico . 2. Marca Voltz Motors . 3. Produto – Design. 4. Análise de mercado. I. Título

CDU: 7.05:338.45

LETÍCIA SANTANA DA SILVA

O DESIGN ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA POSICIONAMENTO DE
MERCADO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A MARCA VOLTZ MOTORS, FABRICANTE
NACIONAL DE MOTOCICLETAS ELÉTRICAS.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao programa de
Graduação em Design da Universidade
Federal de Alagoas (UFAL) como
requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Design.

Orientador: Prof. Edu Grieco Mazzini.

MACEIÓ - AL
2022

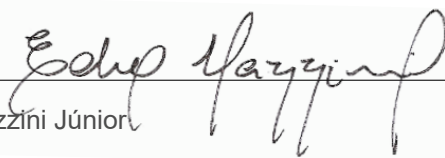
FOLHA DE APROVAÇÃO:

LETÍCIA SANTANA DA SILVA

O DESIGN ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA POSICIONAMENTO DE
MERCADO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A MARCA VOLTZ MOTORS, FABRICANTE
NACIONAL DE MOTOCICLETAS ELÉTRICAS.

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao
corpo docente do programa de Graduação em
Design da Universidade Federal de Alagoas, em
04 de março de 2022.

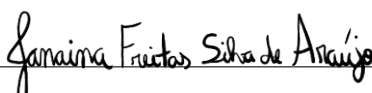
Prof. Dr. Edu Grieco Mazzini Júnior



Orientador

Banca Examinadora:

Profa. Ma. Janaina Freitas Silva de Araújo



Examinador 1

Prof. Me. Lucas Ribeiro Jeronimo



Examinador 2

*Dedico esse trabalho aos
sempre jovens de coração
movidos pela incessante
vontade de mudar o mundo*

*À Deus, que me deu perseverança e
demasiado carinho por esta obra;
À Edu Mazzini, meu professor e
orientador, a quem muito devo e admiro;
Aos amigos Iury Vinícius, Kerol Venâncio,
Manu Barreto e Shay Ferton, meus
queridos colegas de classe que em muito
me deram suporte ao longo desta árdua
trajetória;
À Madalena e Rudah, pela profunda
amizade e prestabilidade;
E à minha família, pela paciência e auxílio.*

À estes, agradeço.

RESUMO:

O design estratégico é uma atividade projetual que aplica as habilidades típicas do design no desenvolvimento de estratégias de negócios pautados na convergência dos pontos de vista das empresas, dos clientes e dos demais grupos de interesse.

Este trabalho vem a evidenciar os passos pelos quais a marca Voltz — fabricante nacional de motos elétricas — conseguiu alcançar a 14^a posição no *ranking* nacional de vendas por marcas do segmento motociclístico, no ano de 2021, apesar de ter iniciado as suas atividades muito recentemente, em outubro de 2019, e contar com apenas 4 modelos de motos em seu *outlet*. Tais resultados foram alcançados através de um estudo retroativo das suas ações com o auxílio de 5 ferramentas metodológicas, as quais: 1) Análise Paramétrica; 2) Método KJ; 3) Mapa de Posicionamento; 4) Estratégia Dos Oceanos; e 5) Matriz SWOT.

Por fim, todas as características que qualificam a maneira como a empresa atua no mercado demonstram como esta apresenta elementos típicos de negócios resultantes da atividade do design estratégico, corroborando com as suposições iniciais do trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Design Estratégico. Análise de Mercado. Voltz Motors.

ABSTRACT:

Strategic design is a projectual activity that applies typical skills of design — such as interpretive, communicative and managerial skills — in the development of business strategies based on the convergence of companies, customers and stakeholders points of view.

This study highlights the steps by which the brand Voltz Motors — a Brazilian electric motorcycles manufacturer — managed to reach the 14th position in the national ranking of sales by brands in the motorcycle segment in the year of 2021, despite having started its activities very recently, in October 2019, and having only 4 motorcycle models in its outlet. Such results were achieved through a review of the brand's actions with the help of 5 tools, which were: 1) Parametric Analysis; 2) KJ Method; 3) Positioning Map; 4) Blue Ocean Strategy; and 5) SWOT Analysis.

Finally, all the characteristics that qualify the way by which the company operates in the market demonstrates the typical elements expected of the strategic design activity, corroborating many the initial assumptions.

KEYWORDS: Strategic Design. Market Analysis. Voltz Motors.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Objetivos Específicos	24
Figura 02: As três dimensões funcionais de um produto de design	30
Figura 03: As cadeias de informação do produto	31
Figura 04: As principais competências do design	37
Figura 05: O design age no mercado através da geração de valor e da atividade estratégica	38
Figura 06: Embalagens do Nescau correspondentes ao momento de reestruturação da marca	39
Figura 07: Modalidades derivadas do Nescau 2.0	39
Figura 08: Material publicitário da linha SOU da Natura	40
Figura 09: Material publicitário da marca Nubank	41
Figura 10: Os níveis de utilização do design por parte da indústria	45
Figura 11: Voltz EV1	67
Figura 12: Voltz EV1 Sport	68
Figura 13: Voltz EVS	71
Figura 14: Voltz EVS Work	72
Figura 15: Print da página principal do site da Honda	74
Figura 16: Print da página principal do site da Yamaha	75
Figura 17: Print da página principal do site da Shineray	76
Figura 18: Print da página principal do site da Dafra	77
Figura 19: Print da página principal do site da Haojue	78
Figura 20: Print da página principal do site da Voltz	79
Figura 21: Estrutura dos quatro campos de ação	88
Figura 22: Matriz SWOT em colunas simples	89
Figura 23: Matriz SWOT tradicional	90
Figura 24: Matriz TOWS ou SWOT Cruzada	90
Figura 25: Processo de planejamento estratégico do negócio	97
Figura 26: Material publicitário da Voltz EV1	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Top 15 marcas de motocicletas mais vendidas no Brasil de Janeiro a Setembro de 2021 segundo os emplacamentos	17
Tabela 02: Os resultados de empreender em uma atitude diferencial	42
Tabela 03: Alinhamento das expectativas entre a Nestlé e o público juvenil	43
Tabela 04: Alinhamento das expectativas entre a Natura e as camadas mais populares	44
Tabela 05: Alinhamento das expectativas entre o Nubank e os seus usuários	45
Tabela 06: As 11 categorias de motos segundo a ABRACICLO	49
Tabela 07: TOP 10 Motos mais vendidas no Brasil em 2020 segundo os emplacamentos	53
Tabela 08: TOP 10 Vendas de Scooters/Cubs no Brasil em 2020 segundo os emplacamentos	64
Tabela 09: TOP 10 Vendas de motos City/Street no Brasil em 2020 segundo os emplacamentos	64
Tabela 10: Análise paramétrica da categoria Scooter/CUB	66
Tabela 11: Análise paramétrica da categoria City/Street	70
Tabela 12: Análise paramétrica dos sites	80
Tabela 13: Análise das Motocicletas	81
Tabela 14: Diagrama de Afinidades	83
Tabela 15: Matriz TOWS da Voltz Motors (pré-pandemia)	92
Tabela 16: Proposta de Matriz TOWS pós-pandemia	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Série histórica da venda de automóveis no Brasil de 2012 a 2020	15
Gráfico 02: Evolução do volume de vendas por subsegmento	52
Gráfico 03: Linha do tempo dos lançamentos da Voltz Motors	63
Gráfico 04: Mapa de posicionamento das marcas	84
Gráfico 05: Curva de valor dos concorrentes	86
Gráfico 06: Curva de valor da Voltz Motors	87
Gráfico 07: Especulação de como seria a nova curva de valor da Voltz Motors caso atendesse às novas estratégias propostas na Tabela 14	101

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
OBJETIVOS	18
JUSTIFICATIVA	18
METODOLOGIA CIENTÍFICA	19
METODOLOGIA PROJETIVA	20
PARTE 1	27
O DESIGN E O MERCADO	28
O DESIGN COMO GERADOR DE VALOR	29
O DESIGN ESTRATÉGICO	35
O DESIGN COMO ESTRATÉGIA	38
PARTE 2	47
ANÁLISE DE MERCADO	48
O SEGMENTO MOTOCICLÍSTICO NO BRASIL	48
O MERCADO NACIONAL DAS MOTOS ELÉTRICAS	56
A MARCA VOLTZ	60
ANÁLISE PARAMÉTRICA	63
MÉTODO KJ	81
MAPA DE POSICIONAMENTO	84
ESTRATÉGIA DOS OCEANOS	85
MATRIZ SWOT	89
PARTE 3	93
RESULTADOS E DISCUSSÕES	94
CONCLUSÃO	103
REFERÊNCIAS	105

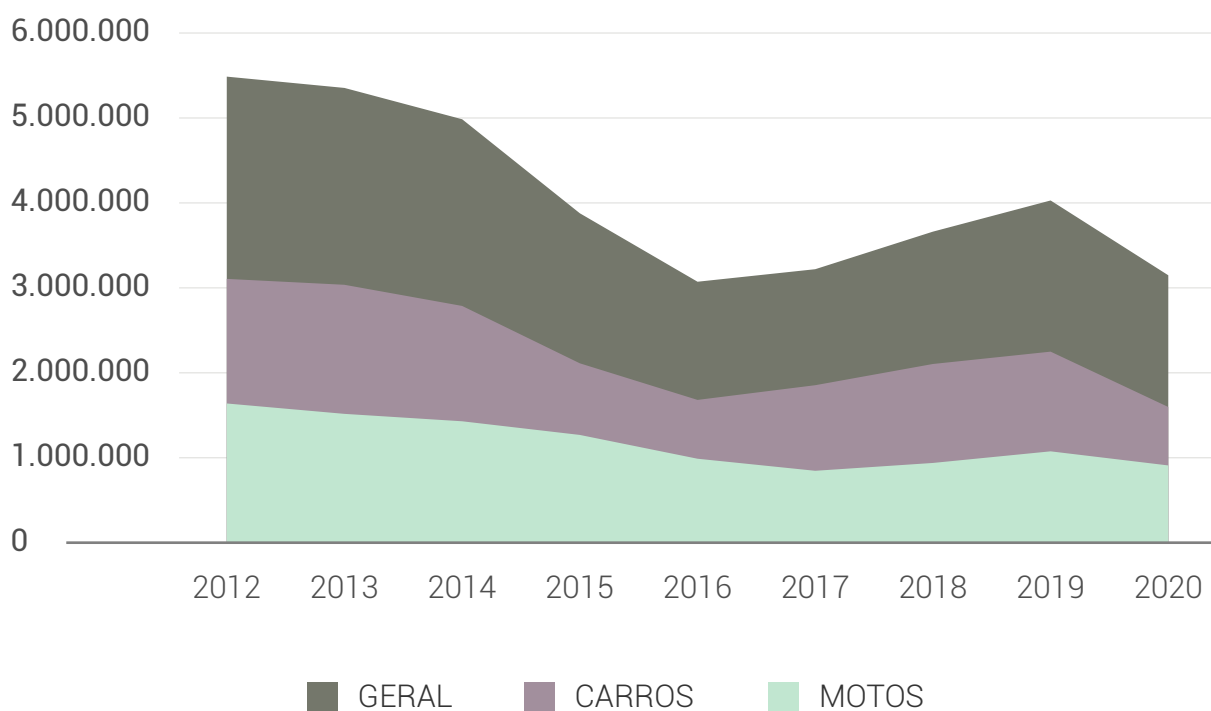
INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Devido a pandemia da COVID-19, o ano de 2020 caminhou com muitas dificuldades, incluindo variações negativas na economia local e global. Ainda assim, o setor motociclístico nacional conseguiu manter-se sem catastróficas perdas apresentando uma retração de 15% nas vendas, número muito inferior a outros setores normalmente mais significativos, como o de automóveis e comerciais leves, que obteve um desempenho -26,6% (FENABRAVE, 2021).

Gráfico 01:

Série histórica da venda de automóveis no Brasil de 2012 a 2020.



Fonte: Adaptado de FENABRAVE, 2020.

Dentre as possíveis razões do sustento do setor, o mais provável é que esta seja uma resposta do mercado consumidor ao aumento na demanda por

serviços de entrega e logística, além das grandes variações no preço do combustível (FENABRAVE; PNME, 2021). Também, neste momento de crise econômica e sanitária, ao comparar os “prós e contras”, os consumidores tendem a visualizar as motos como veículos mais econômicos, desde a compra ao consumo de combustível e manutenção, além de possuírem vantagem no trânsito por serem mais ágeis ao desvencilhar-se de grandes congestionamentos e, como agravante, devido aos problemas gerados com a pandemia do *coronavirus*, também são veículos mais voltados para o uso individual ou que pelo menos evitam aglomerações (ESTADÃO, 2019; SIDERA CONSULT, 2020).

A Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE) — que reúne 52 associações de marcas de automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus, implementos rodoviários, motocicletas, tratores e máquinas agrícolas — publica relatórios mensais e anuais com dados relacionados ao desempenho de vendas de cada segmento dentre os citados, considerando as marcas e os modelos mais vendidos de acordo com o número de emplacamentos registrados no país. No fechamento do 3º trimestre de 2021, na 15ª posição deste mesmo *ranking*, consta a marca *Voltz* que, aparentemente, tem se mantido em posições sempre próximas a esta desde o 2º semestre de 2020. A marca é uma *startup* nacional nascida em Pernambuco em outubro de 2019 e atualmente possui 4 modelos de motos no *outlet* — em agosto de 2020, pela primeira vez no *ranking*, estreou na 14ª posição com apenas um modelo à venda —, focando 100% na produção de veículos eletrificados. Como o *ranking* não faz discernimento entre veículos elétricos e à combustão, a Voltz entra em competição direta contra marcas já consagradas do mercado, e seus atuais 3 modelos de veículos disponíveis à venda (desde que o scooter EV1, seu primeiro lançamento, foi substituído integralmente pelo EV1 Sport

em 2021, embora ainda possa ser encontrado na sessão de seminovos) apresentam preços superiores aos seus equivalentes à combustão, devido aos altos custos de se produzir e comercializar veículos elétricos no Brasil (ABVE; FENABRAVE; VOLTZ, 2021).

Tabela 01:

Top 15 marcas de motocicletas mais vendidas no Brasil de Janeiro a Setembro de 2021 segundo os emplacamentos.

RANKING	FABRICANTE
1º	HONDA
2º	YAMAHA
3º	SHINERAY
4º	BMW
5º	KAWASAKI
6º	HAOJUE
7º	ROYAL ENFIELD
8º	DAFRA
9º	TRIUMPH
10º	AVELLOX
11º	HARLEY DAVIDSON
12º	SUZUKI
13º	BULL
14º	DUCATI
15º	VOLTZ

Fonte: FENABRAVE, 2021.

Colocada a situação, a pergunta que sobra é: *O que determinou o sucesso tão repentino da marca?* Dentre as demais citadas no mesmo *ranking*, nenhuma outra é focada 100% em veículos elétricos e todas já estão bem estabilizadas no mercado com, pelo menos, mais de 5 anos de atuação, e contam com um número considerável de modelos de motos disponíveis à venda. Pode-se dizer que essa é uma das consequências do

grande aumento no preço da gasolina observado em 2021, o que levou os consumidores a pensar em alternativas mais baratas sem sacrificar a autonomia e eficiência dos veículos, além da crescente tendência no consumo de modalidades *eco-friendly* — mas por diversas razões, desde os diferenciais tecnológicos implementados nos veículos à maneira de comunicar-se com o público-alvo, tudo leva a crer que a Voltz é, mais seguramente, o resultado do exercício bem sucedido da atividade do *Design Estratégico*.

OBJETIVOS

O objetivo principal desse estudo é desvendar as estratégias de desenvolvimento de produto e comunicação com o público-alvo aplicados pela marca Voltz, em busca dos fatores determinantes do seu rápido avanço no mercado motociclístico nacional. Dos objetivos específicos, busca-se:

- 1) Fazer um panorama geral do mercado motociclístico brasileiro;
- 2) Caracterizar o mercado das motos elétricas neste cenário;
- 3) Demarcar a posição de mercado da Voltz em relação aos seus concorrentes;
- 4) Definir quais elementos montam a estrutura diferencial estratégica da marca em relação à concorrência.

JUSTIFICATIVA

Cada vez mais se ouve falar em *design estratégico* embora, muito comumente, as definições não passem de explicações puramente teóricas das capacidades do design enquanto abordagem de gestão de projetos. Pouco se explica, por exemplo, dos níveis de interação do design com a atividade estratégica em si e das ferramentas que, na prática, podem ser aplicadas ao segmento. Ao caracterizar o sucesso da marca Voltz criou-se a perfeita oportunidade para visualizar a sua atuação na prática, compreendendo, de fato, seus atributos de cunho gerencial, algumas das suas principais ferramentas e métodos e as particularidades de um plano de negócios pautado na cultura do design.

O esclarecimento desses tópicos importa a demonstrar uma parcela menos artística e mais projetiva da atividade do design, que cada vez mais se torna tendência no meio empresarial, para que, através do exemplo da Voltz, outros negócios sejam influenciados a despontar de maneira criativa e sustentável — não apenas ecologicamente, mas também economicamente.

METODOLOGIA CIENTÍFICA

Segundo Gil (2002), uma pesquisa seria o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo tecer respostas a questionamentos fundamentados nos problemas que se apresentam ao mundo. Estas podem ser feitas em razão de ordem intelectual, ou seja, pela própria satisfação do conhecer; ou em razão de ordem prática, decorrente da necessidade de solucionar um problema até então sem solução, ou de maneira mais eficiente ou eficaz. A pesquisa em questão visa determinar quais são os elementos responsáveis pelo sucesso repentino da marca Voltz, tendo por hipótese a suposição de que a elaboração do seu plano de negócios baseou-se no exercício do design estratégico; e se justifica no esclarecimento desta modalidade do design através de um exemplo prático, com vistas a inspirar outros negócios que tenham por pretensão, além do sucesso, uma base gerencial sólida, porém, criativa e sustentável. Em outras palavras, suas razões abarcam tanto questões de ordem intelectual quanto de ordem prática e evidenciam a sua *natureza exploratória* em busca do aprimoramento de ideias e/ou a descoberta de intuições (GIL, 2002). Pesquisas dessa natureza envolvem a necessidade de um levantamento bibliográfico, além da análise de exemplos que estimulem a compreensão dos tópicos (SELLTIZ et al., 1967 apud GIL, 2002), por isso a abordagem por meio de um estudo de caso.

Para o levantamento bibliográfico, foram utilizadas *fontes primárias* — que constituem as informações adquiridas com o autor original através de arquivos públicos, particulares, anuários estatísticos, etc. — e *secundárias* — cujas informações não foram retiradas da fonte original e encontram-se em forma de releituras, resultados de análises, sínteses, discussões e/ou interpretações da informação fonte (MEDEIROS, 2006). Destas informações, parte dos

dados confere forma ao universo dos *significados*, *motivos*, *aspirações*, *crenças* e *atitudes* relacionadas à temática, e outra parte apresenta *materiais estatísticos* e *valores concretos* (MINAYO, 2001). No entanto, apesar destes elementos mistos, o estudo apresenta um tratamento de dados do tipo *qualitativo*, pois o teor dos dados concretos serve apenas para qualificá-lo.

Por fim, para o melhor entendimento do conteúdo, este foi dividido em três partes, onde a primeira destina-se a estabelecer a revisão de literatura — que trata de explicar a atuação do design no mercado através da geração de valor e da sua atividade estratégica, tendo sido os principais autores a contribuir com o texto *Cunha Lima (2005)*; *Gomes Filho (2006)*; *Kátia Faggiani (2006)*; *Melo Freire (2014)*; *Neumeier (2005)*; *Nicholas Dew (2007)* e *Philip Kotler (1998)*; a segunda, realiza a análise do mercado; e a terceira apresenta os resultados da pesquisa.

METODOLOGIA PROJETIVA

Sobre o desenvolvimento, este teve início com uma pesquisa simples para a caracterização do mercado motociclístico em si, através da leitura de diversas fontes documentais, e em ordem de cumprir com os objetivos específicos designados ao estudo, foram selecionadas 5 ferramentas e métodos de autores diversos como metodologia de projeto. A primeira destas ferramentas foi a *Análise Paramétrica*, cuja execução serve, em fundamento, para comparar produtos existentes ou em desenvolvimento com outros similares ou concorrentes, utilizando como base aspectos mensuráveis dos objetos, sejam estes de ordem quantitativa, qualitativa ou de classificação (BAXTER, 2000). Seu uso foi designado para descobrir quais seriam os principais elementos já existentes no mercado aproveitados pela Voltz, e quais seriam os seus elementos diferenciais mais expressos. Em complemento a esta,

estimando que a paramétrica entregaria resultados com um grande volume de dados, foi escolhido o *Método KJ*, também conhecido como *Diagrama de Afinidades*, que é uma ferramenta de gestão de informação de ordem qualitativa que visa separar dados por temas de acordo com suas afinidades, simplificando, desta forma, informações demasiadamente complexas (SPI, 1999). Com estes dados mais específicos, finalmente, foi possível aferir o posicionamento da marca no mercado em relação aos seus principais concorrentes, e essa informação foi construída graficamente por meio uma ferramenta conhecida como *Mapa de Posicionamento*, que consiste de um plano cartesiano organizado com base nos dois principais elementos caracterizantes do mercado (PEDROSO, 2016).

Neste ponto, quando um novo modelo de negócio está sendo estruturado, após realizada a leitura situacional desempenhada pelas ferramentas anteriores, tradicionalmente, seria o momento de buscar e apontar soluções práticas para elevar a empresa a um cenário de destaque e pouca concorrência. No entanto, como esse estudo realizou uma análise sobre uma empresa já existente e atuante no mercado, essa caracterização foi feita de maneira retroativa, ou seja, ao invés de apontar novos elementos diferenciais, estes foram apenas listados, porque já existem, e para tal foi utilizado um gráfico que ilustra a *Curva de Valor* da marca, ferramenta característica da chamada *Estratégia dos Oceanos* (ou *Oceanos Azuis & Oceanos Vermelhos*) (KIM & MAUBORGNE, 2018), e da mesma maneira foi utilizada a *Análise SWOT*, que sintetizou, por fim, quais teriam sido todas as estratégias utilizadas pela marca até o momento. Essa ferramenta, costumeiramente, avalia as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças — de acordo com fatores externos e internos — que influenciam a organização, em prol de gerar estratégias de negócios sustentáveis, criativas e duradouras (KOTLER, 1995), por isso, além de

apresentar dados do que, até então, foi realizado pela marca, esta também apontou novas estratégias que poderiam ser aproveitadas futuramente.

PROBLEMA

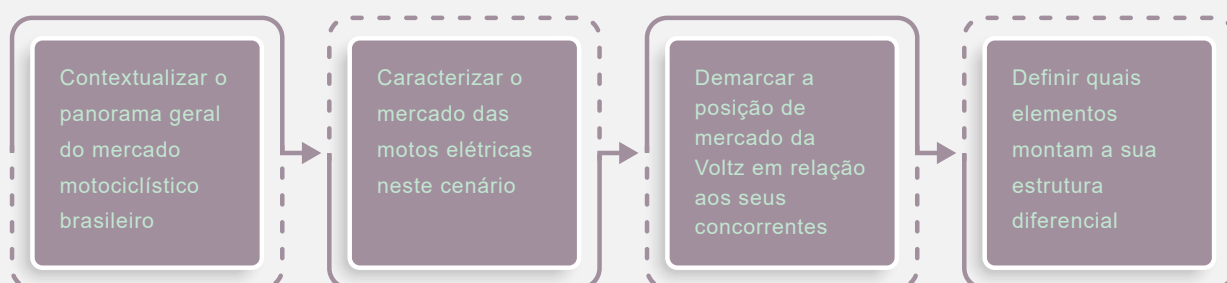
O que determinou o sucesso
tão repentino da Voltz Motors?

OBJETIVO GERAL :

Desvendar as estratégias de design aplicadas pela marca **Voltz** em busca dos fatores determinantes do seu rápido avanço no mercado motociclístico nacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS :

Figura 01:
Objetivos Específicos.



Fonte: Autoral, 2021.

JUSTIFICATIVA :

Ao caracterizar o sucesso da **Voltz** sob a ótica do **design estratégico** esta pesquisa busca tornar visível a atuação prática deste segmento do design, o qual ainda é pouco compreendido, além de estabelecer algumas das ferramentas e métodos aplicáveis à atividade.

REFERENCIAL TEÓRICO :

A atuação do **design** no **mercado** através da geração de **valor** e **atividade estratégica**. Principais autores: *Cunha Lima* (2005); *Gomes Filho* (2006); *Kátia Faggiani* (2006); *Melo Freire* (2014); *Neumeier* (2005); *Nicholas Dew* (2007) e *Philip Kotler* (1998).

METODOLOGIA :

NATUREZA: Exploratória

FONTES: Primárias e Secundárias

TRATAMENTO DE DADOS: Quali-quantitativo

PARTE 1) O DESIGN E O MERCADO

Revisão Bibliográfica.

PARTE 2) ANÁLISE DE MERCADO

Pesquisa:

- O segmento motociclístico no Brasil
- O mercado nacional das Motos Elétricas
- A marca Voltz

FERRAMENTAS:

1. Análise Paramétrica
2. Método KJ
3. Mapa de Posicionamento
4. Estratégia dos Oceanos
5. Matriz SWOT

PARTE 3) RESULTADOS E DISCUSSÕES

CONCLUSÃO

FERRAMENTAS METODOLÓGICAS

1. Análise Paramétrica:

Esta análise serve para comparar produtos existentes ou em desenvolvimento com produtos similares de concorrentes, utilizando como base aspectos mensuráveis dos objetos, sejam estes de ordem qualitativa, quantitativa ou de classificação (BAXTER, 2000).

2. Método KJ

O método KJ (Kawakita Jiro), ou Diagrama de Afinidades, é uma ferramenta de gestão de informação de ordem qualitativa que visa separar dados por temas de acordo com suas afinidades, facilitando a compreensão ou resolução de um dado problema (SPI, 1999).

3. Mapa de Posicionamento:

Define a posição que a organização (ou suas marcas, produtos e serviços) ocupa em relação aos seus concorrentes em determinado mercado (PEDROSO, 2016).

4. Estratégia dos Oceanos:

Trata-se de uma abordagem estratégica que busca de apontar soluções práticas que posicionem empresas num cenário de maior destaque e pouca concorrência (KIM & MAUBORGNE, 2018).

5. Matriz SWOT:

Também conhecida como matriz “FOFA” ou “TOWS”, esta ferramenta avalia forças, oportunidades, fraquezas e ameaças de acordo com fatores externos e internos que influenciam a organização, em prol de gerar estratégias de negócios sustentáveis, criativas e duradouras (KOTLER, 1995).

PARTE 1

O DESIGN E O MERCADO

REFERENCIAL TEÓRICO

O DESIGN E O MERCADO

No passado, *mercado* era simplesmente o local onde compradores e vendedores se reuniam para realizar trocas de bens. Na atualidade, economistas usam o termo para designar um grupo de pessoas que transacionam em torno de um produto ou classe de produtos; e o marketing entende os vendedores como constituindo a indústria e os compradores, o mercado (KOTLER, 1998). Das roupas ao discurso, englobando os tipos de entretenimento e lazer, preferências de alimentação e até o veículo que se dirige, essas características são indicadores da individualidade do ser. Para Faggiani (2006) a indústria promove imagens, *signos* e símbolos no intuito de sugerir ao homem uma identidade, já Drucker (*apud* KOTLER, 1998) entende que o sucesso de um produto ou serviço é determinado pelo consumidor e não pelo fabricante; assim, não se pode dizer se é o mercado que molda a indústria ou o contrário — o mais provável é que ambos os processos ocorram concomitantemente.

Considerando tal afirmação, se o papel do marketing enquanto atividade é converter as necessidades e desejos sociais em oportunidades rentáveis — entenda-se *necessidade* como “estado de privação de alguma satisfação básica do ser” e *desejo* como a “carência por satisfações específicas do prazer pessoal” — e, portanto, trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais com o propósito de satisfazer essas necessidades e desejos humanos (KOTLER, 1998, p. 27); antes disso vem o design, cuja função é criar estes bens e serviços e, portanto, sugerir a substância original dos produtos ao próprio marketing. Em outras palavras, o design opera diretamente nesse processo de trocas entre indústria e mercado, e este capítulo serve para discutir como ocorre esse processo.

O DESIGN COMO GERADOR DE VALOR

Passado quase um século do surgimento do design enquanto atividade, essa profissão continua acumulando polêmicas quanto a sua definição, além de ainda ser pouco compreendida pela indústria (CUNHA LIMA, 2005). Para Gomes Filho (2006, p. 12), design é *“a concepção, o plano ou a intenção de criar alguma coisa”*; definição a qual se apoia em Fiell & Fiell (2000), onde o design seria a *“concepção e planejamento de todos os produtos feitos pelo homem”*. Do ponto de vista de Cunha Lima (2005), no entanto, a atividade está mais para uma **linguagem de projeto** que toma para si o conhecimento de diversos saberes, pois, como em toda linguagem, o design possui **duas possibilidades de articulação**: uma **horizontal**, com propriedades combinatórias que determinam os aspectos formais do produto; e outra **vertical**, com propriedades associativas que tratam dos seus aspectos simbólicos; e a soma desses dois aspectos resulta em eixos de significação do produto.

Gomes Filho (2006) — compartilhando dos conceitos de Löbach (1981) — ainda adiciona que todo produto resultante de um processo de design possui **três dimensões funcionais**, as quais: (1) a dimensão da **função prática**, que se encarrega de todos os aspectos fisiológicos do uso do produto; (2) a dimensão da **função estética**, que seria o aspecto psicológico da percepção multissensorial com atribuição principal às noções de fruição de beleza do produto; e (3) a dimensão da **função simbólica**, que compreende aos aspectos espirituais e psíquicos do uso do produto, envolvendo fatores culturais, políticos, sociais e econômicos, além dos valores pessoais, sentimentais e emotivos do indivíduo (Figura 2).



Figura 02:

As três dimensões funcionais de um produto de design.

Fonte: Adaptado de Gomes Filho, 2006.

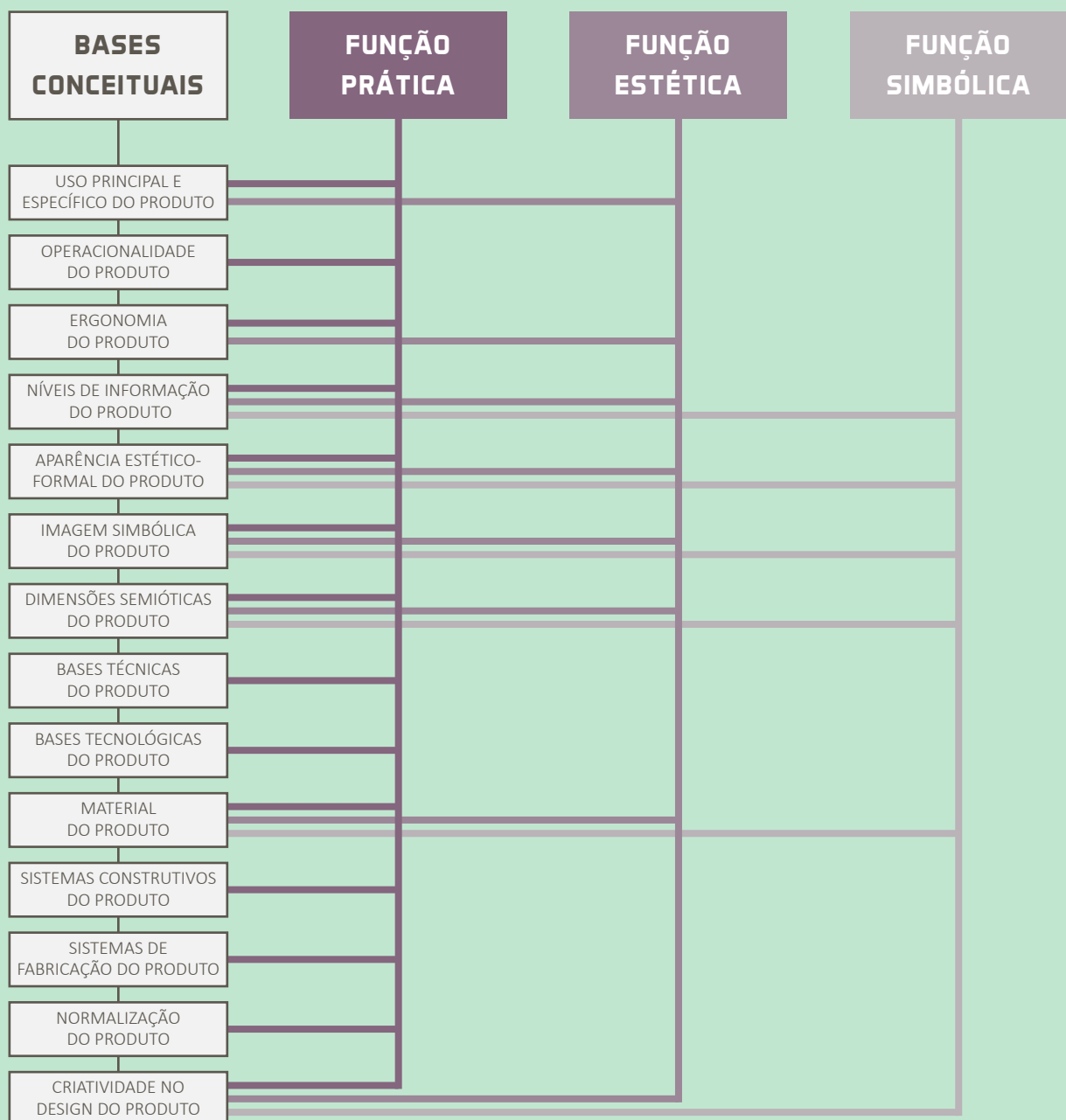
O *design de produtos*, por sua vez, pode ser compreendido como o campo de atuação do design que envolve a *“concepção, a elaboração, o desenvolvimento do projeto e a fabricação do produto; de configuração predominantemente tridimensional”*, seja ele produto de uso, máquinas e equipamentos em geral, componentes de ambientes ou artigos do lar (GOMES FILHO, 2006, p. 27). Essa modalidade chegou ao Brasil sob o termo de *Desenho Industrial* apenas na década de 1960, através da **Escola Superior de Desenho Industrial do Rio de Janeiro — ESDI/RJ** (CUNHA LIMA, 2005), e até os dias de hoje busca ser devidamente compreendida, pois não faz muito tempo seu exercício era tido por atividade de *luxo* e muitas empresas achavam que o seu emprego era elitista apesar de eficaz (FAGGIANI, 2006).

O termo *produto*, por outro lado, pode ser entendido como *“aquilo que é produzido ou fabricado”*; ou *“aquilo que resulta de qualquer processo ou atividade humana”* (GOMES FILHO, 2006, p.12) — em outras palavras, **um produto de design nem sempre resulta em um material de corpo físico**. Qualquer que seja o caso, produtos resultantes da atividade do design são fundamentados em diversas aplicações e níveis de informação os quais

conferem valor às três dimensões funcionais do produto. Operar através de projetos, para Cunha Lima (2005), serve justamente para articular essas cadeias de informação e essa prática é o que diferencia a atividade do designer da atividade do artesão.

Figura 03:

As cadeias de informação do produto.



Fonte: Gomes Filho, 2006.

Em acréscimo, Dichter (1970 *apud* FAGGIANI, 2006) esclarece que os produtos que nos rodeiam não apenas apresentam essas características utilitárias, mas são também espelhos da nossa própria imagem. Faggiani (2006) justifica essa afirmação na forma como o homem moderno encontra-se numa incessante busca por maneiras de identificar-se na sociedade em que vive — especialmente quando o fenômeno da globalização mantém o mundo em contínua transformação.

Neste século onde a pauta identitária é uma temática de grande importância, é praticamente impossível consumir produtos sem significados comunicáveis e representativos, no entanto, como a identidade, a importância dos objetos muda ao longo do tempo já que a necessidade e o desejo de representar diferentes papéis também se modificam na nossa sociedade. Se o valor, por outro lado, é um atributo definido pelos juízos humanos, nada tem valor por si mesmo, e essa variável se torna algo dependente de tempo e lugar na sociedade de consumo — em outras palavras, os objetos não têm significados fora daqueles que foram atribuídos pelos indivíduos, tornando tudo aquilo que é simbólico um atributo “inventado” e flexível ao tempo (APPADURAI, 1999; BELK; TWITCHELL, 2000 *apud* FAGGIANI, 2006). Sob essa ótica, produtos de prestígio são considerados meios eficientes de criar identidade, sofisticação individual e *status*, funcionando, portanto, como sinalizadores de grupo ou classe social; e em se tratando da indústria de luxo e produtos premium, nota-se que as estratégias para atrair o mercado são diferentes das utilizadas no consumo de massas, estando a função simbólica cada vez mais determinante do sucesso do produto e, por consequência, dando mais ênfase à satisfação de desejos pessoais do que às necessidades básicas (FAGGIANI, 2006). O interessante sobre a função simbólica é que esta não pode ser construída individualmente, pois existem fatores sociais, culturais, psicológicos

e ambientais que participam do processo de formação dos significados. Assim, por efeito, todo consumo é um fenômeno cultural, pois abrange valores e símbolos culturais compartilhados socialmente. Nesse contexto, compreende-se que, para a sociedade, os aspectos materiais não são separados dos sociais, e a unidade da ordem cultural é formada pelos signos, sendo os signos uma construção coletiva (SLATER, 2002 *apud* FAGGIANI, 2006). Douglas (2004 *apud* FAGGIANI, 2006), inclusive, sugere que “produtos” não são somente necessários à subsistência do homem, mas também para dar visibilidade às categorias da cultura; dessa forma, os bens seriam a parcela visível de uma cultura. Na sociedade primitiva, por exemplo, o ato de enfeitar-se costumava representar diversos papéis — dentre os quais podia-se listar o tribal, o ritualístico e o religioso —, e assim a ornamentação simbolizava pertencer a um grupo, clã, tribo ou etnia. Sendo assim, uma das atuais funções do design é resgatar esses valores simbólicos — ou o uso de valores simbólicos imbuídos nos fatores estéticos — como forma de promover culturas (FAGIANNI, 2006).

Desde que o trabalho de criar produtos envolve aspectos de comportamento e atribuição de significados e estes não podem ser vistos separados de seu contexto social e funcional, valor é algo que pode ser criado por meio de atribuição ou apropriação de signos, portanto, um produto é capaz e carregar consigo informações independentes das suas funções imediatas — fenômeno o qual costuma revelar informações sobre o próprio objeto, seus usuários e o momento social, político e econômico ao qual pertence (BOMFIM, 1995; DENNIS, 1998 *apud* FAGGIANI, 2006). Consoante a esse fato, Gomes Filho (2006) estabelece que um produto normalmente possui dois tipos de uso que são (1) o uso principal (a própria razão de existência do produto — ou seja, para que ele serve); e (2) o uso específico (que são aqueles que condicionam desde o

início todo o processo de diferenciação do produto); podendo chegar a um terceiro tipo de uso, com funções agregadas que auxiliam, aprimoram ou agregam valor aos usos principais e específicos.

Por fim, a criação de objetos é uma atividade que abrange planejamento e concepção. No design de produtos, a saber, não há oposição entre arte e tecnologia, pois esses dois campos agregam significados e valores de relação mútua que são transpostos aos objetos. Como já fora previamente mencionado, uma das dimensões do design é a função simbólica, logo o simbolismo é um fator aplicado conscientemente no desenvolvimento dos bens, por isso os objetos representam muito mais do que sua própria materialidade e função. Assim, o design — e suas diversas modalidades — consegue consolidar poderosas ferramentas estratégicas de marketing fazendo com que determinados produtos se sobressaíam à concorrência por apresentar superioridade em quesitos de qualidade, credibilidade, e principalmente signos, pois *“ele se configura como a atividade capaz de desenvolver produtos que constituem a paisagem artificial do mundo moderno”* (DENNIS, 1998 *apud* FAGGIANI, 2006, p. 72).

O DESIGN ESTRATÉGICO

Com o advento da indústria, o mundo vislumbrou o poder da produção seriada, o que facilitou a disponibilização de bens ao mercado por preços cada vez mais acessíveis. Passado o tempo, porém, nos sobrou lidar com copiosos problemas relacionados à poluição ambiental, escassez de recursos naturais e mudanças climáticas. Em decorrência destes, na esfera dos negócios, os gerentes de grandes empresas se depararam com um subconjunto de problemas, como as variações de riscos; mercados divididos em unidades antagônicas; clientes bem informados, e, portanto, mais exigentes; e regulamentações políticas paralisantes (NEUMEIER, 2012). Para Neumeier (2010), a solução destes problemas não virá da classe política, mas da classe científica e do empenho de grandes engenheiros, arquitetos e designers.

Mesmo em seu momento mais tradicional, o design sempre foi visto pelas áreas externas como um eficiente instrumento para a diferenciação de produtos no mercado (KOTLER & RATH, 1984), e a partir dos desdobramentos do que se compreende como a Terceira Revolução Industrial, que se iniciou no final da década de 90, esses profissionais alcançaram o marco de uma nova contribuição à indústria: um processo capaz de impulsionar a aprendizagem organizacional e de guiar o desenvolvimento de estratégias de gestão (ZURLO, 1999 *apud* MELO FREIRE, 2014). Em definição, *“o design estratégico é uma atividade projetual na qual o produto é um resultado da convergência dos pontos de vista da empresa, do cliente e dos demais grupos de interesse em um único processo de coprodução de valor”* (MANZINI, 1999 *apud* MELO FREIRE, 2014, p. 2 - 3), o que delibera uma inovação do sistema que envolve a interface entre a empresa, o mercado e a sociedade. Essa nova abordagem se tornou possível quando a indústria percebeu a carência de senso humanista

que havia em seus modelos de gestão mais tradicionais (NEUMEIER, 2012), desde então as estratégias de gestão não mais são associadas à lógica da guerra competitiva, mas às habilidades interpretativas, comunicativas e gerenciais da natureza do design (ZURLO, 1999; 2010 *apud* MELO FREIRE, 2014). Essa nova atividade, por sua vez, opera em ambientes culturais, físicos e relacionais de forma a gerar valor às estruturas organizacionais através da aproximação entre o meio empresarial e a cultura projetual do design.

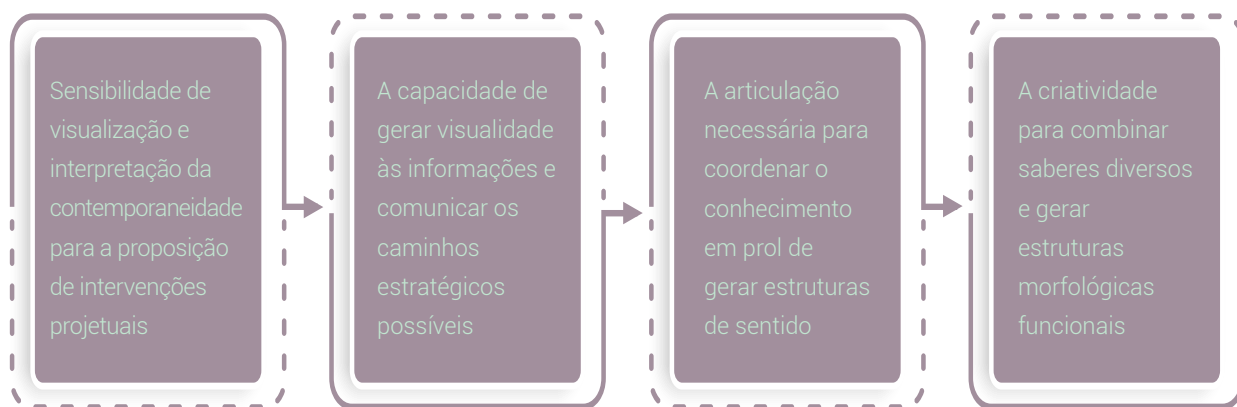
O exercício de trabalhar interferências em cenários que oferecem um número limitado e variável de dados informativos como substância é típico da atividade estratégica. Pode-se dizer, portanto, que as bases dessa atividade estão vinculadas, primeiro, ao **raciocínio abduativo** que — diferente da lógica dedutiva, onde as conclusões de uma análise seguem o fluxo natural das informações disponíveis, ou da postura indutiva, cujo as informações são organizadas de forma que se encaixem numa narrativa favorável a uma conclusão esperada — funciona através de questionamentos, especialmente sobre as motivações iniciais e temas correlatos que conduziram a realidade até um determinado cenário (DEW, 2007); e, segundo, ao **Design Thinking** que, na definição popular, significa exatamente “*pensar como um designer*”. Para Brown (2008 *apud* ROGER, 2010, p. 61), o design thinking é uma disciplina que usa a abordagem do design para suprir as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente possível, recorrendo ao que uma estratégia de negócios pode converter em “*valor para o cliente e oportunidade para o mercado*”.

Através do uso do **raciocínio abduativo** e do **design thinking**, portanto, pode-se concluir que a finalidade do design estratégico, além de levar as organizações a vantagens competitivas sustentáveis frente ao mercado (MELO FREIRE, 2014), seria entregar à sociedade mais que produtos de qualidade, **experiências** de qualidade.

Em complemento, para Melo Freire (2014, p. 7), “*o design, por seu caráter transacional, é capaz de conectar pontos de vista diferentes, tecendo competências e funções interdependentes*”, e por isso ele se encaixa com grande precisão no papel de catalisador, articulador e organizador de projetos e processos, ou seja, no papel de **agente estratégico**.

Figura 04:

As principais competências do Design.

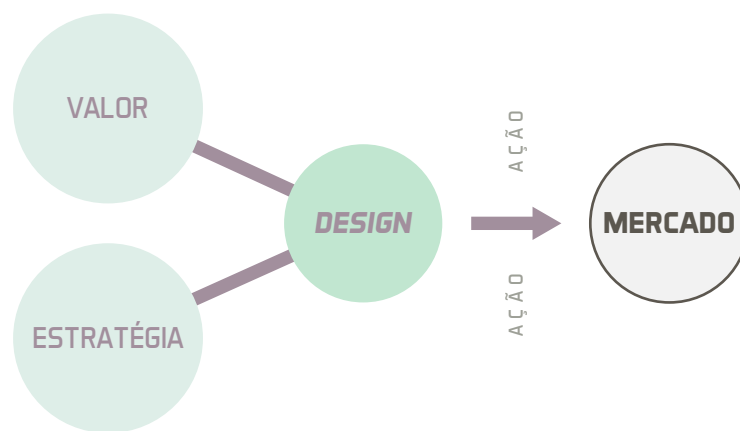


Fonte: Mauri, 1996; Cautela & Zurlo, 2006; Zurlo 2010 apud Melo Freire, 2014.

O DESIGN COMO ESTRATÉGIA

Como visto, a relação entre o design e o mercado surge através da atribuição de valores que o design confere aos produtos e da atividade estratégica que o design empreende.

Figura 05: O design age no mercado através da geração de valor e da atividade estratégica.



Fonte: Autoral, 2021.

No meio acadêmico pode-se encontrar alguns estudos sobre a atuação do design na elaboração de planos estratégicos de posicionamento ou reposicionamento de mercado de algumas marcas e produtos conhecidos, como é o caso do Nescau, produto alimentício achocolatado pertencente à marca Nestlé, que no ano de 2007, mais uma vez, redefiniu os conceitos do produto — que até então atendia apenas ao público infantil — para abranger também ao público juvenil através da adoção de uma linguagem dinâmica, enérgica e “radical” implementados na embalagem do objeto. Como resultado, o produto não apenas conseguiu alcançar ao novo público como também se destacou dos concorrentes devido ao design inovador e original da nova lata (RAMOS, 2010).

Figura 06:

Embalagens do Nescau correspondentes ao momento de reestruturação da marca.



Fonte: Mundo das Marcas, 2015.

Como inovação a nova embalagem seria metalizada, adotando uma forma helicoidal distorcida em menção ao evento de um ciclone para dar a impressão de movimento ao produto; as cores da embalagem foram mantidas pois já alcançavam ao objetivo esperado de transmitir sensações de energia com uma atitude *radical* — no sentido esportivo da palavra; e também foram mantidos seus elementos visuais mais marcantes, que são a tipografia em letras desenhadas exclusivas e o raio, que é outro símbolo comunicativo da sensação “energia”. A partir desta, surgiram ainda novas modalidades do Nescau junto com suas respectivas embalagens exclusivas, que foram o Nescau Light, o Nescau Power e o Nescau Nutri Junior (RAMOS, 2010).

Figura 07:

Modalidades derivadas do Nescau 2.0.



Fonte: Mundo das Marcas, 2015.

Outro famoso caso de estratégia de design foi o lançamento da linha SOU da Natura no ano de 2013, que contava com um conceito minimalista em busca de diminuir desde a quantidade de matérias primas utilizadas na produção dos cosméticos até os custos das embalagens fornecidas. Como os produtos fáticos — que seria o conteúdo cosmético — excluíram de sua fórmula corantes e aromatizantes, foi reduzido o número de etapas, o uso de água e o tempo de produção dos mesmos; e desde que a embalagem fora otimizada para permitir o uso “até a ultima gota” — como constava nas próprias campanhas publicitárias — e o fácil transporte por parte do usuário final (além de utilizar 70% menos plástico que qualquer outro similar concorrente e apostar em um visual minimalista de cores chapadas, o que diminuiu os custos e o tempo de produção também destas), o resultado foi a linha cosmética de mais baixo custo da categoria à época. Como consequência, foi otimizada também a cadeia de transporte, pois sem caixas de papelão ou material quebrável no conteúdo era possível movimentar lotes com maiores quantidades de produto que o de costume (FARIAS JÚNIOR & OBREGON, 2019; NATURA).

Figura 08:

Material publicitário da linha SOU da Natura.



Um outro projeto bastante conhecido é o do banco digital Nubank, um dos pioneiros no ramo da automação bancária. A *startup* surgiu em São Paulo, também em 2013, a partir da ideia de se criar um serviço financeiro inovador, com flexibilidade e eficácia na comunicação com seus usuários. O Nubank se destaca por não cobrar tarifas ou anuidade de seus clientes e por oferecer um aplicativo móvel que possibilita que o próprio usuário seja o gerente da sua vida financeira. Atualmente, a empresa oferece diversos serviços além do cartão de crédito, como operações de investimentos, seguros, consórcios e até empréstimos, porém, em um ambiente completamente digital e com fortes pilares na relação clientes-empresa através de canais de atendimento especializados e uma interface intuitiva de fácil interação (VINHA & OLIVEIRA, 2021), além de uma presença ativa nas redes sociais.



Figura 09:
Material publicitário da
marca Nubank.
Fonte: Nubank, 2021.

Dentre os três casos apresentados, apesar de pertencerem a segmentos diferentes da indústria, podemos notar alguns pontos em comum. O primeiro — e provavelmente mais evidente — é a *atitude diferencial* implementada no design destes; como já discutido, o design possui diversas competências que acabam por torná-lo o perfeito articulador e organizador de projetos e processos, e uma dessas competências é a *“criatividade para combinar diversos saberes e gerar estruturas morfológicas funcionais”* (MELO FREIRE, 2014). Como explica Ramos (2010), o resultado de empreender em uma atitude diferencial é criar objetos que se destacam dos concorrentes, pois possuem um visual único; esta mesma característica os torna, por consequência, mais facilmente identificáveis e, portanto, com maior propensão a serem fidelizados pelo o público.

Tabela 02:

Os resultados de empreender em uma atitude diferencial.

ATITUDE DIFERENCIAL	DESTACA-SE DOS CONCORRENTES
	FACILMENTE IDENTIFICÁVEL
	MAIOR PROPENÇÃO À FIDELIZAÇÃO

Fonte: Adaptado de Ramos, 2010.

Outro ponto em comum foi a *geração de valores de maneira estratégica* com base no *alinhamento das expectativas* entre as empresas e os consumidores. Com atenção podemos notar que a expectativa da Nestlé era aumentar as vendas do Nescau, e a expectativa do público em potencial era não ser tido por “infantil” ao consumir um achocolatado cujo nicho eram apenas crianças. Unindo o útil ao agradável, a estratégia foi aumentar um degrau na faixa

etária do público-alvo reorientando seus valores simbólicos para uma direção mais próxima do dinamismo da atividade juvenil, e isso foi feito através da adoção de símbolos, cores, material e forma que introduzissem a ideia de energia e movimento ao produto; consumi-lo não mais era uma atitude infantil, mas sim uma atitude “radical”.

Tabela 03:

Alinhamento das expectativas entre a Nestlé e o público juvenil.

NESTLÉ	CONSUMIDORES
AUMENTAR AS VENDAS DO NESCAU	NÃO SER TIDO POR “INFANTIL” AO CONSUMIR ACHOCOLATADO
ALINHAMENTO DAS EXPECTATIVAS	
EMULAR O DINAMISMO DA ATIVIDADE JUVENIL. UMA FAIXA-ETÁRIA ENÉRGICA, CHEIA DE MOVIMENTO; CONSUMIR NESCAU É SER “RADICAL”, DESCOLADO;	
IMPLEMENTAÇÃO	
- CORES: PRIMÁRIAS (VERMELHO, AMARELO E AZUL) / RADIANTES / ENÉRGICAS / ESTIMULANTES; - SÍMBOLOS: RAIO (ENERGIA); TIPOGRAFIA DESENHADA (RADICAL/DESCOLADA/ORIGINAL); - MATERIAL: METALIZADO (FORTE/RADICAL); - FORMA: HELICOIDAL DISTORCIDA (EMULANDO UM CICLONE) / PASSA A IDEIA DE MOVIMENTO;	

Fonte: Autoral, 2021.

A Natura, por sua vez, queria alcançar às camadas mais populares sem abandonar seus valores iniciais de padrão de qualidade, sustentabilidade e produção ecologicamente correta; enquanto isso, esse público em potencial almejava encontrar produtos com todos esses valores simbólicos, porém, com preços mais acessíveis. A estratégia foi diminuir os custos da produção ao máximo, retirando tudo aquilo que fosse dispensável desde a formulação cosmética até as embalagens.

Tabela 04:

Alinhamento das expectativas entre a Natura e as camadas mais populares.

NATURA	CONSUMIDORES
ALCANÇAR AS MASSAS	ENCONTRAR PRODUTOS DE QUALIDADE COM PREÇO ACESSÍVEL
ALINHAMENTO DAS EXPECTATIVAS	
DIMINUIR AO MÁXIMO OS CUSTOS DA PRODUÇÃO E TRANSPORTE	
IMPLEMENTAÇÃO	
- DIMINUIR A QUANTIDADE DE ETAPAS (TEMPO) DE PRODUÇÃO; - EXCLUIR CORANTES E AROMATIZANTES DAS FÓRMULAS; - DIMINUIR O USO DE ÁGUA; - FORMULAR UMA EMBALAGEM QUE SEJA SEGURA, PRÁTICA, DE FÁCIL MANUSEIO E TRANSPORTE; SEM NECESSITAR UMA EMBALAGEM EXTERNA PARA PREVINIR CONTRA QUEBRAS; MAIS BARATA E DE RÁPIDA CONFECÇÃO.	

Fonte: Autoral, 2021.

Por fim, no caso do Nubank foi observado que os serviços bancários mais tradicionais eram demasiadamente burocráticos e não costumavam manter uma relação cliente-banco tão saudável. Os usuários costumavam enfrentar gigantes e desnecessárias filas diárias para resolver problemas, à princípio, pequenos, mas que devido aos processos internos do sistema financeiro se tornavam complexos, exigindo, por parte do usuário, diversos deslocamentos para o cumprimento de muitas etapas. Com sabedoria, a *startup* percebeu que a maneira mais simples de solucionar tais problemas seria através da concessão de maior autonomia ao próprio usuário e, para evitar os problemas ambientais físicos, como deslocamento e enfrentamento de grandes filas, a adaptação para o ambiente digital seria o mais viável — inclusive considerando questões de custo e manutenção de agências em *loco*.

Tabela 05:

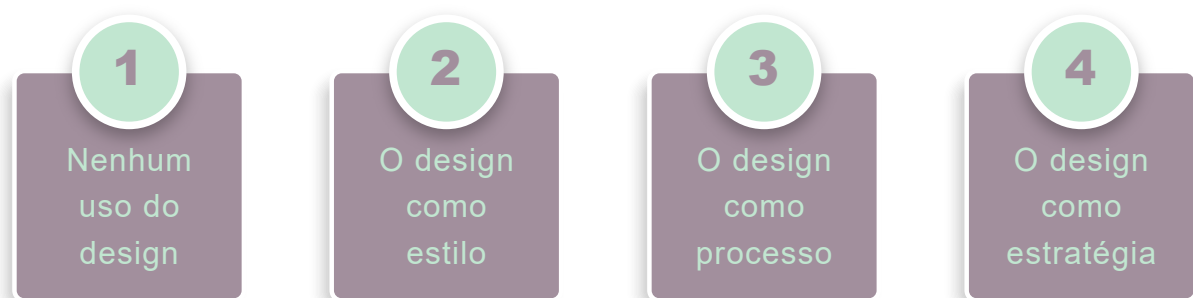
Alinhamento das expectativas entre o Nubank e os seus usuários.

NUBANK	CONSUMIDORES
FACILITAR O USO DOS SISTEMAS BANCÁRIOS	ENCONTRAR UM SISTEMA BANCÁRIO QUE OFERECESSE MAIOR AUTONOMIA DE USO E TRANSPARÊNCIA
ALINHAMENTO DAS EXPECTATIVAS	
MIGRAR PARA UM AMBIENTE DIGITAL E ENXUGAR OS PROCESSOS INTERNOS	
IMPLEMENTAÇÃO	
A CRIAÇÃO DE UM APLICATIVO MÓVEL COM INTERFACE INTERATIVA E INTUITIVA COM O OBJETIVO DE TORNAR A FERRAMENTA ACESSÍVEL AO MÁXIMO POSSÍVEL DE PESSOAS.	

Fonte: Autoral, 2021.

Logo, o resultado da aplicação do design é alçar uma posição de destaque perante a concorrência de maneira criativa e sustentável ao mais curto prazo — o que todas as marcas exemplificadas conseguem cumprir; ainda assim, é notório como a relação entre o design e estas empresas acontece de maneiras diferentes, isso porque, segundo um estudo realizado pelo Conselho Nacional do Desenvolvimento Econômico Britânico (*apud* MIOLO, 2008), existem 4 níveis de interação e utilização do design por parte da indústria, os quais:

Figura 10: Os níveis de utilização do design por parte da indústria.



Fonte: Adaptado de Miolo, 2008.

De maneira mais abrangente, o **NÍVEL 1** de utilização do design por parte da indústria compreende a **NENHUM USO DO DESIGN** na empresa; o **NÍVEL 2** apenas contempla a aplicação do design como **DEFINIDOR DE ESTILO**, ou seja, como ocorreu no caso do Nescau 2.0, limitando-se à modelagem principalmente voltada para fins de diferenciação estética (seja o objeto um produto físico ou digital); o **NÍVEL 3** trata da **INCORPORAÇÃO DO DESIGN NOS PROCESSOS CONSTRUTIVOS**, como no caso da linha Natura SOU, que além de empregar o design na estética das embalagens também otimizou as etapas de produção do material cosmético e, por consequência, a cadeia de transporte dos produtos; e, por fim, o **NÍVEL 4**, que compreende ao que de fato se materializa como o **DESIGN ESTRATÉGICO**, que é a sua adoção por completo em todos os âmbitos do negócio como fez o banco digital Nubank, aplicando as abordagens e a cultura do design desde o planejamento da *startup* até o seu emprego nos modelos de gestão, administração, produção, marketing e relação empresa-clientes.

Em outras palavras, ainda que a atividade do design como um todo, por ter um caráter de planejamento, possa ser vista como uma atividade estratégica em si, o termo **"DESIGN ESTRATÉGICO"** deve ser compreendido, tão somente, como desígnio de uma aplicação específica, que é o **NÍVEL 4** de utilização do design na indústria. Este mesmo tipo de aplicação, por sua vez, pode ser observado no sucesso da Voltz Motors, especialmente quando comparada aos seus concorrentes primários (montadoras e distribuidoras de motos à combustão) — que já estão estabilizados no mercado a muito mais tempo e conseguem adotar preços mais populares; e concorrentes secundários (montadoras e distribuidoras igualmente de motos elétricas) — também iniciantes no mercado e sofrendo das mesmas intempéries do cenário industrial, tecnológico, econômico e enalços políticos que a própria Voltz, porém, que apresentam menor desempenho frente ao mercado.

PARTE 2

ANÁLISE DE MERCADO

DESENVOLVIMENTO

ANÁLISE DE MERCADO

O SEGMENTO MOTOCICLÍSTICO NO BRASIL

“Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo” (KOTLER, 1998, p. 31).

Em outras palavras, para que haja um **mercado** é crucial que se cumpram quatro condições:

1. Exista uma pessoa com alguma necessidade ou desejo;
2. Que essa necessidade ou desejo possa ser satisfeito com a compra de um produto ou serviço;
3. Que essa pessoa disponha de poder aquisitivo para obter tal bem;
4. Que haja condições e meios para que a compra possa ser efetuada.

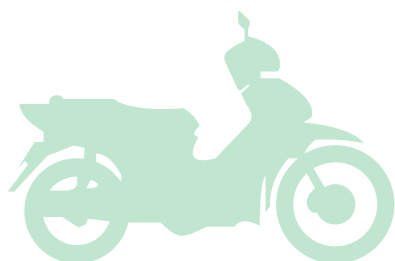
Um grupo homogêneo de compradores — com fatores identificáveis e mensuráveis compartilhados que afetam suas decisões de compras — torna possível que o mercado se fragmente em uma fatia especializada. Esse grupo homogêneo chama-se **nicho de mercado** e a fatia especializada pode ser compreendida como um **segmento de mercado**; logo, a **segmentação** é um esforço em prol do aumento de precisão de alvo por parte de uma empresa (KOTLER, 1998), e o segmento motociclístico seria, por sua vez, uma fatia do mercado de meios de transporte especializado na produção e vendas de veículos de duas rodas — com ou sem *side-car* — dirigido por condutor em posição montada (ABRACICLO, 2020).

O setor motociclístico tem ainda seus subsegmentos. Para fins estatísticos, a FENABRAVE (2020) utiliza 8 categorias, que são a City; Scooter/Cub; Trail/Fun; Naked/Roadster; Maxtrail; Custom; Sport e; Touring ; A ABRACICLO — Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores,

Motonetas, Bicicletas e Similares — (2020), por sua vez, identifica 11 categorias de Motos, que são as City/Street; Ciclomotor; Cub/Motoneta; Custom; Naked; Off-Road; Scooter; Touring; Trail e; Bigtrail.

Tabela 06:

As 11 categorias de Motos segundo a ABRACICLO.



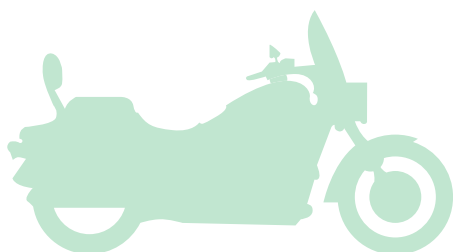
CICLOMOTOR

Veículo de duas ou três rodas, provido de um motor de combustão interna, cuja cilindrada não exceda a 50 centímetros cúbicos (cm³) — 3,05 polegadas cúbicas — e cuja velocidade máxima, em sua versão original, não exceda 50 quilômetros por hora.



CUB / MOTONETA

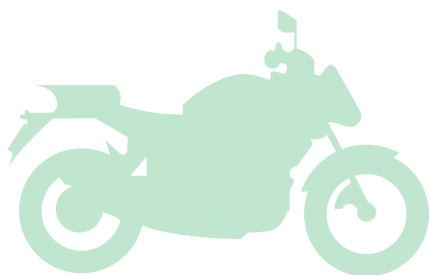
Motociclo tipo underbone¹, pilotado com o condutor na posição sentado, destinado ao uso urbano, de baixa cilindrada e dotado de câmbio automático ou semiautomático, cujo desempenho privilegia o baixo consumo de combustível.



CUSTOM

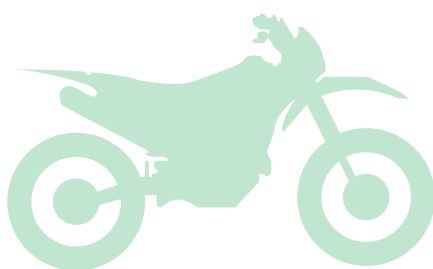
Motocicleta caracterizada por sua vocação para percursos de estrada, destacadamente os mais longos, chamadas de “estradeiras”, que não priorizam velocidade e, sim, o conforto. São, usualmente, de médias ou altas cilindradas.

¹ **UNDERBONE:** Nome dado às versões “cub”, cujo revestimento estilístico acompanha o elemento principal de seu chassi.



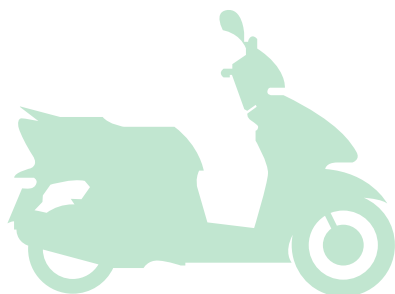
NAKED

Motocicleta sem carenagem², com motor propositalmente exposto e de alto desempenho, concebida para a utilização em terrenos pavimentados. Semelhante a uma motocicleta versão "sport", sem a carenagem².



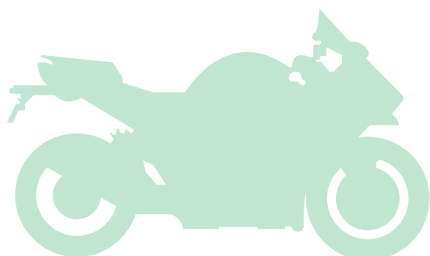
OFF-ROAD

Motocicleta de qualquer cilindrada destinada exclusivamente à utilização em pisos não pavimentados.



SCOOTER

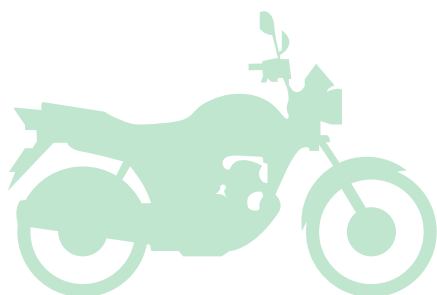
Motociclo pilotado com o condutor na posição sentada e dotado de câmbio automático ou semiautomático, concebido para privilegiar o conforto.



SPORT

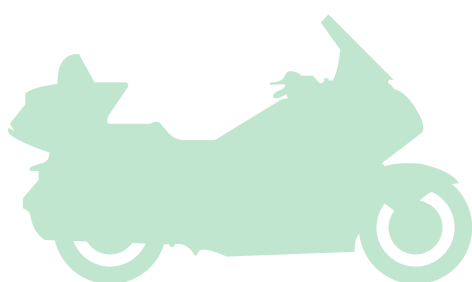
Motocicleta de cilindradas médias ou superiores com carenagem² que privilegia a aerodinâmica e o alto desempenho.

² **CARENAGEM:** Revestimento em formato de "carroceria", conferindo à motocicleta aparência assemelhada às versões destinadas à competição.



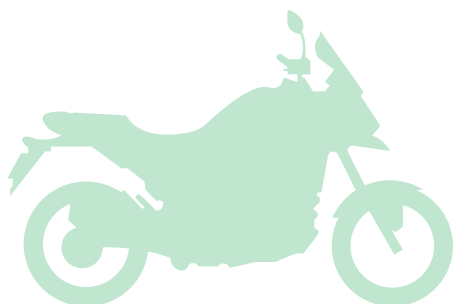
CITY / STREET

Motocicleta de baixa ou média cilindrada destinada ao uso urbano.



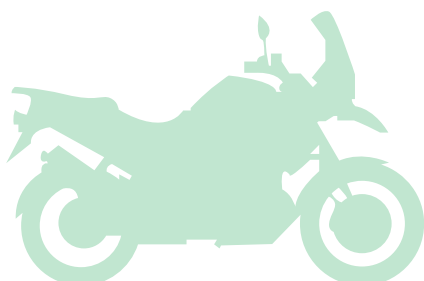
TOURING

Motocicletas usualmente de alta cilindrada concebidas para a utilização em turismo e viagens de grandes distâncias. Diferenciam-se das versões custom pela concepção estilística mais ao jeito das versões street ou city.



TRAIL

Motocicleta de baixa ou média cilindrada destinada ao uso misto tanto em vias pavimentadas quanto em terreno não pavimentado.

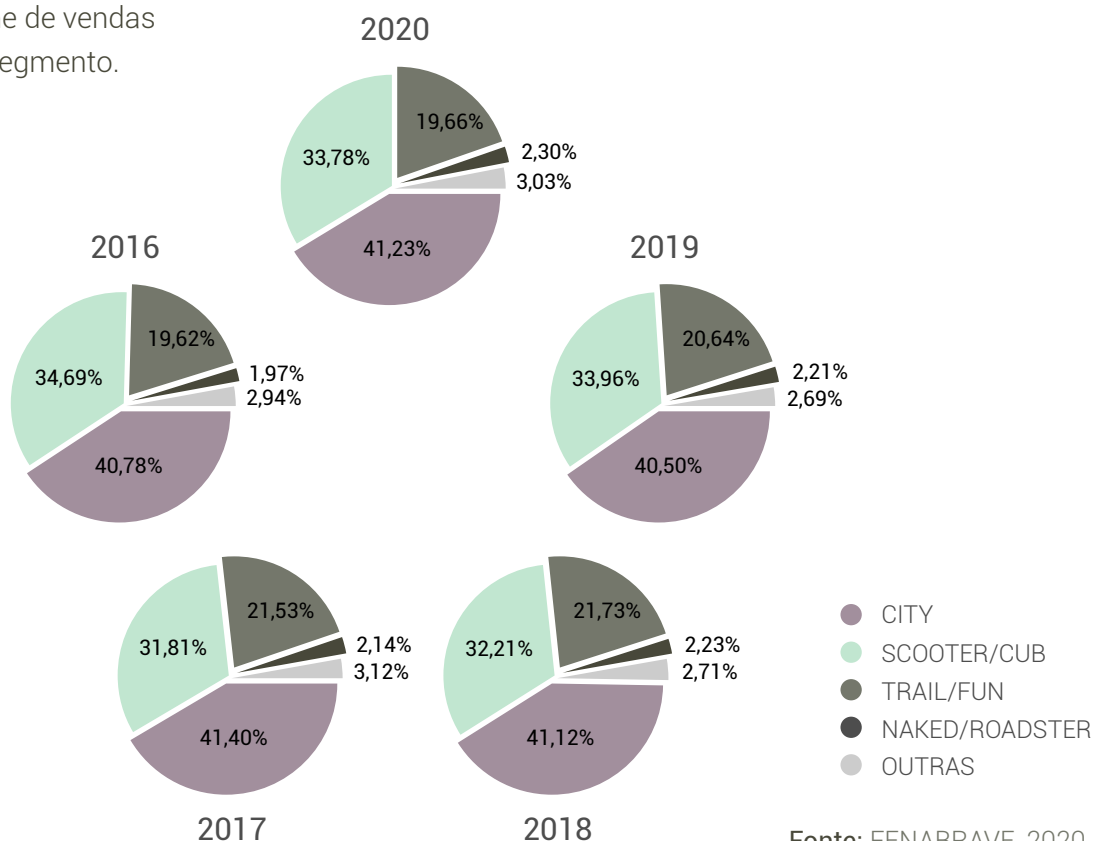


BIGTRAIL

Motocicleta de média ou alta cilindrada destinada ao uso misto em terrenos pavimentados e não pavimentados

Em 2020 o segmento de motos — assim como o de caminhões — enfrentou problemas na produção, mas ainda assim encerrou o ano com um número expressivo de vendas. Como dito, sua demanda tem sido potencializada com o aumento da procura por serviços *delivery*, por isso o setor nutre expectativas positivas para o fechamento do ano de 2021 (FENABRAVE, 2020). Dos subsegmentos, o observado é que nos últimos 5 anos as características de vendas têm se mantido consistentes, estando a categoria City sempre com uma fatia privilegiada do mercado alcançando valores superiores a 40% do volume total (41,23% em 2020); em segundo lugar encontram-se os Scooters e as Cubs com uma fatia de 30% das vendas e emplacamentos (33,78% em 2020); e em terceiro, as Trail, com um valor sempre em torno dos 19% (19,66% em 2020); seguido das Naked, com um volume menos significativo numa faixa de 2% do total (2,30% em 2020) (FENABRAVE, 2020).

Gráfico 02: Evolução do volume de vendas por Subsegmento.



Ao observar o **TOP 10 Vendas e Emplacamentos de Motos no Brasil em 2020** (Tabela 07) nota-se que as marcas *Honda* e a *Yamaha*, respectivamente, são as mais populares, logo, de maior sucesso. Mais especificamente, no **TOP 25** as 24 primeiras motos do *ranking* continuam a dividir-se entre essas marcas, sendo a 25ª, finalmente, da BMW, modelo Baby GS.

Tabela 07:

TOP 10 Motos mais vendidas no Brasil em 2020
segundo os emplacamentos.

RANKING	Marca	Modelo	Categoria	Preço sugerido em 2020
1º	Honda	CG 160	City	entre R\$11.200,00 e R\$12.870,00
2º	Honda	Biz 110i/125	Cub	entre R\$8.730,00 e R\$10.800,00
3º	Honda	Bros 160	Trail	entre R\$1.910,00 e R\$14.240,00
4º	Honda	Pop 110	City	a partir de R\$6.980,00
5º	Honda	CB Twister 250	City	entre R\$15.790,00 e R\$16.990,00
6º	Honda	PCX 150	Scooter	entre R\$13.000,00 e R\$14.840,00
7º	Yamaha	Fazer 250	City	a partir de R\$18.190,00
8º	Yamaha	Factor 150	City	a partir de R\$18.190,00
9º	Yamaha	Crosser 150	Trail	entre R\$14.790,00 e R\$14.990,00
10º	Yamaha	Lander 250	Trail	a partir de R\$19.190,00

Fonte: ABRACICLO, 2020.

Fazendo um comparativo entre os modelos e suas especificações pode-se chegar a alguns desenredos, como por exemplo: desde que da 1ª à 6ª posição todos os modelos do *ranking* pertencem à marca Honda, por consequência, não apenas o **TOP 5** é de seu monopólio como também o **TOP 3** — sendo este último composto por motos de categorias diferentes entre si,

cujo o 1º lugar é a CG 160, do tipo **City**; o 2º lugar, a Biz 125, da categoria **Cub**; e o 3º lugar, a Bros 160, que é um modelo **Trail**. Também, a moto mais barata do *ranking* é a Honda Pop 110i, que se encontra na **4ª posição** com um preço sugerido — à época — de R\$6.980,00; e a mais cara é a Yamaha Lander 250 na **10ª posição**, com preço sugerido de R\$19.190,00 no ano de 2020. Em outras palavras, o *ranking* nem segue a lógica de categorias, que, se fosse o caso, contemplaria dos modelos mais básicos aos mais completos (Ex. Dos ciclomotores às cubs; das cubs aos scooters; dos scooters às city; das city às trails; e assim por diante); nem segue unicamente a lógica de preços, pois caso assim fosse, a lista estaria organizada do modelo mais barato ao mais caro de forma crescente ao invés de apresentar uma ordem de preços variante. Por esse motivo, muito provavelmente, o que o *ranking* demonstra é que a maioria dos consumidores escolhe motos com base na relação *custo x benefício*, em primeiro lugar, e personalidade, em segundo.

Além destes aspectos estatísticos há outros fatores que atingem o setor, como por exemplo, segundo o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2011) — fundação pública vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos do Governo Federal — problemas relacionados à mobilidade (seja de pessoas ou de mercadorias) afetam a qualidade de vida nos centros urbanos de forma a desorganizar o desempenho econômico das regiões e, conseqüentemente, aumenta as desigualdades socioespaciais da população. O estudo chega a destacar que, em países em desenvolvimento, como o Brasil, os cidadãos costumam realizar uma média de dois deslocamentos por dia; e devido ao grande crescimento urbano observado no país a partir da década de 1950, o Brasil passou a apresentar sistemas de mobilidade de baixa qualidade e alto custo até os dias atuais (VASCONCELLOS, 2002 *apud* IPEA, 2011).

Em complemento, no ano de 2007, municípios brasileiros com mais de 60 mil

habitantes apresentavam um cenário com uma média de 38% dos deslocamentos ocorridos na cidade realizados à pé; 30% feitos por uso de transportes coletivos; e 27% por automóveis de uso individual (ANTP, 2008 *apud* IPEA, 2011), e em 2017 o transporte público figurava a quarta posição dentre as maiores preocupações do cidadão brasileiro, atrás da preocupação com (1) segurança pública, (2) saúde e (3) desemprego. É também uma crescente o fato de que o transporte público vem perdendo adeptos dada a grande reprovação da população (CNI, 2015; CNT, 2017 *apud* FELIPE NEIS, 2019), e, como resultado, houve um significativo aumento no número de vendas de automóveis entre os anos de 2017 e 2018 com variações positivas de +13,7% para carros e **+10,5% para motos** (FENABRAVE, 2019). Esse aumento no número de automotores em circulação, por outro lado, implica em uma série de externalidades negativas, com destaque para o crescimento do número de acidentes, a formação de grandes congestionamentos diários e a poluição do ar (IPEA, 2011; VASCONCELLOS; CARVALHO; PEREIRA *apud* FELIPE NEIS, 2019) — só a capital Paulista, por exemplo, costuma registrar uma média de 66 a 86 quilômetros de ocupação das vias de trânsito por congestionamentos, e de acordo com o Instituto de Energia e Meio Ambiente (IEMA), carros de passeio ocupam 88% do espaço das vias de uma cidade como São Paulo (ESTADÃO, 2020) e emitem cerca de 72,6% dos gases poluentes expelidos no trânsito, problemas que podem ser minimizados com a ampla adoção de motos. Ainda é estimado que o uso de automotores é responsável por aproximadamente 28% das emissões globais de gases poluentes, e no Brasil, comparado a outros setores associados ao uso de energias não renováveis, este contribui com uma fatia de 45% das emissões totais (IEA, 2016, 2017b; SEEG, 2018 *apud* LUCCHESI *et. al.*, 2019).

Diante desse quadro, nas palavras de Lucchesi, Kappler, Arioli e D’Agosto

(2019, p. 0120), *“o setor de transportes exige mudanças transformacionais para atender ao seu potencial de redução na emissão de poluentes atmosféricos”, e a “eletrificação dos automóveis vem sendo considerada uma possível alternativa contra o uso de combustíveis fósseis”*.

O MERCADO NACIONAL DAS MOTOS ELÉTRICAS

De acordo com a Associação Brasileira do Veículo Elétrico (ABVE), de janeiro a abril de 2021 o Brasil teve o melhor quadrimestre da série histórica de vendas de veículos eletrificados — série iniciada em 2012 — com 7.290 novos veículos emplacados, o que representa um aumento de 29,4% comparado ao mesmo período de 2020. A expectativa é que ao final de 2021 o mercado nacional ultrapasse a marca de 28 mil eletrificados em circulação (ABVE, 2021), e mesmo com números positivos e aumento de vendas, o ritmo de crescimento desse mercado no Brasil ainda é muito inferior aos demais segmentos de meios de transporte. Afinal, foi apenas em 2020 que os elétricos e híbridos finalmente conseguiram alcançar 1% das vendas totais, e em abril de 2021 atingiram 1,6%, o que até o momento é um valor *record* — ainda considere que para tais estatísticas não foram incluídos ônibus, caminhões nem **veículos levíssimos elétricos**, o que engloba o grupo das motocicletas, bicicletas, triciclos, quadriciclos, scooters, skates, patinetes, veículos de apoio à atividades esportivas, veículos de logística e empilhadeiras elétricas (ABVE, 2021). Em relação aos automóveis não-eletrificados, o grupo correspondente aos chamados “veículos levíssimos elétricos” seria o das motocicletas, que no ano de 2020, mesmo com a retração do mercado devido a pandemia da COVID-19, figurou a terceira posição no número de vendas por setor de distribuição no

Brasil, atrás apenas dos setores de implementos e caminhões, respectivamente (FENABRAVE, 2021). Dessa maneira, fazer um comparativo entre as vendas de motocicletas elétricas e motocicletas comuns seria uma iniquidade, visto que "veículos levíssimos elétricos" é um segmento inexpressivo mesmo dentro do cenário dos veículos eletrificados. Mais especificamente, ainda que buscássemos informações mais apuradas das fatias desse segmento já seria um desafio *per si*, visto que a legislação que engloba esses veículos não é exclusiva, dificultando a visualização de dados desagregados de importação e emplacamento.

Segundo o 1º Anuário Brasileiro da Mobilidade Elétrica publicado pela Plataforma Nacional de Mobilidade Elétrica (PNME, 2021), além das barreiras da regulamentação desfavorável e a disparidade dos preços, a categoria também tem seus preços ainda mais afetados pela desvalorização cambial do real; com o corte de investimentos do setor de mobilidade no geral; e, obviamente, com a falta de oferta de modelos pelas montadoras tradicionais e estabelecidas. Porém, do ponto de vista das oportunidades, alinhando as expectativas do setor aos novos padrões de consumo observa-se que os veículos levíssimos elétricos (como um todo) podem captar novos usuários provenientes do transporte público dados os problemas da mobilidade urbana que já foram discutidos; especialmente considerando o impacto sofrido pela sociedade com a ação da COVID-19 acarretando a adoção de novos modos de vivência e relações sociais, pois as motocicletas têm a vantagem de não apresentar características de aglomeração em sua operação desde que são veículos de uso individual ou em duas pessoas no máximo; também pode-se considerar o crescente aumento na demanda por serviços *delivery* no país (FENABRAVE, 2021). Aliás, com a popularização dos serviços de entrega e logística, o uso de motos e scooters elétricos tem apresentado grande

potencial de crescimento (PNME, 2021). Por exemplo, estudos indicam que apenas no ano de 2020 este mercado chegou a gerar um valor de aproximadamente USD 2 bilhões, e com uma taxa de crescimento anual composta prevista em 12,8% ainda pode alcançar a marca de USD 3.5 bilhões até 2026 (SIDERA CONSULT, 2020; MORDOR INTELLIGENCE, 2021). Somado a este cenário e às oportunidades de mercado, estes veículos também contam com a ausência de poluição sonora e atmosférica e possuem um baixíssimo custo de manutenção e de abastecimento com o recarregamento de baterias a preços infinitamente menores que os das similares à combustão (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOGÍSTICA, 2020), principalmente se levarmos em conta a grande instabilidade nos preços dos combustíveis fósseis no Brasil, que só em agosto de 2021 chegou a registrar valores próximos de R\$ 7,00 / L da gasolina em diversos Estados (XIMENES, 2021).

Em acréscimo, no ano de 2018 a Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração (CBMM) — empresa privada — fechou uma parceria com a japonesa Toshiba no intuito de desenvolver uma bateria mais leve, estável, segura, eficiente e duradoura que as de íons de lítio, atualmente adotadas pelo o setor automobilístico. O resultado está sendo apresentado neste ano de 2021 através de uma nova parceria entre a CBMM e a Volkswagen Caminhões e Ônibus Ltda. (VWCO). De acordo com a CBMM, esta nova bateria é resultado de uma liga de óxidos de nióbio e titânio que leva apenas 6 minutos para recarregar uma autonomia de 300 Km de rodagem e possui uma vida útil de aproximadamente 15 anos, enquanto que as baterias de íons de lítio, além de apresentarem um tamanho e peso infinitamente maiores, levam de 6 a 8 horas para concluir a recarga e possuem uma durabilidade de 2 a 5 anos de vida útil, a depender do tipo de uso e perfil do usuário (INSTITUTO MINERE, 2020; MARINHO, 2021). Se para o mundo, como um todo, esta é uma boa notícia,

para o Brasil se torna ainda mais especial considerando que o país possui as maiores jazidas de nióbio do mundo que se localizam, respectivamente, em Araxá (Minas Gerais), Catalão e Ouvidor (Goiás), sendo a CBMM líder global na produção e fornecimento de produtos de nióbio controlando sozinha 80% do mercado mundial (BRUSIQUESI *et. al.*, 2019; CANEDO, 2021).

Com o acordo entre a CBMM e a VWCO em vigor, essa primeira geração de baterias se destinam ao emprego em veículos de carga (caminhões) e transportes coletivos (ônibus); a expectativa é que a partir de 2023 a bateria possa ser empregada em outros produtos e comercializada para outros segmentos (AGUIAR, 2021), o que inclui o setor motociclístico.

Todas essas movimentações da indústria em torno de soluções mais sustentáveis são, provavelmente, um resultado das longínquas discussões dos grandes líderes mundiais atrás destes ideais. No ano de 2015, 190 países assinaram o *Acordo de Paris* (COP-21) no intuito de conduzir as temperaturas globais para um valor abaixo de 1,5 graus Celsius dos níveis pré-industriais, muito embora este encontro não tenha definido os meios pelo qual o mundo alcançaria tal objetivo. Por este motivo, antes mesmo da reunião da COP-26 — que aconteceu entre os dias 31/10/2021 e 12/11/2021 em Glasgow, na Escócia — *Alok Sharma*, membro do Parlamento Britânico e Presidente da COP-26, já havia estipulado que este encontro chegaria a um acordo sobre tais objetivos:

1. Manter a meta de 1,5 graus Célsius viva;
2. Acabar com o uso do carvão como combustível;
3. Fornecer US\$ 100 bilhões de financiamento para ajudar às nações em desenvolvimento a reduzir emissões de carbono;
4. *Fazer com que, num prazo de 14 a 19 anos, todos os carros novos à venda possuam tecnologia suficiente para não emitir gases poluentes;*
5. Acabar com o desmatamento até o final da década vigente;
6. Reduzir as emissões de metano na atmosfera;

(KOTTASOVÁ, 2021).

A MARCA VOLTZ

No ano de 2017 o empresário **Renato Villar**, que na época possuía uma distribuidora de peças de motos em Recife (PE), percebeu um crescimento na demanda por **scooters** no Brasil, especialmente com o sucesso da Honda PCX. Através de constantes viagens para a China, que é de onde importava suas peças para revenda, também notou uma grande força no mercado de **motos e bicicletas elétricas**, segmento que até então não havia obtido sucesso e reconhecimento em solo Brasileiro (PRADO, 2020). Foi assim que Villar tomou a decisão de desenhar uma *startup* capaz de competir com as grandes marcas do segmento motociclístico. Seu negócio mesclava um formato de vendas 100% online com *showrooms* assentados em pequenos containers da franquia espalhados pelas cidades, e mostrou resultados positivos no lançamento do primeiro scooter da marca, a EV1, em novembro de 2019 (DRSKA, 2020).

Como limitação, porque o país ainda não possui estrutura ou planejamento para oferecer pontos de recarga para o usuário na cidade, o empresário optou por implementar **baterias de lítio portáteis**, o que impediu a marca de entregar grande autonomia e velocidade num primeiro momento, e que por isso focou em uma **moto de entrada**, que bem poderia ser a primeira moto do cliente, oferecendo uma autonomia de 60 Km de rodagem com um motor de 1.800w e capacidade de alcançar 60 Km/h, que são especificações bem próximas de modelos à combustão de 50 cilindradas (PRADO, 2020; VOLTZ).

Com o advento da pandemia da COVID-19 e as medidas preventivas para contenção de contágio (*lockdowns*), o primeiro desafio foi vender uma nova tecnologia sem que o consumidor pudesse conhecer e testar o produto pessoalmente. A estratégia adotada foi utilizar os próprios clientes como

influenciadores da marca e tal oportunidade surgiu quando o interesse despertado pelo scooter e as desconfianças sobre a marca, que ainda era desconhecida no mercado, uniu um grupo de pessoas no **WhatsApp** entorno destas discussões. À medida que alguns integrantes do grupo foram recebendo seus scooters em casa, as postagens passaram a ressaltar o modelo de maneira positiva, e, passado o primeiro momento da pandemia, a Voltz resolveu divulgar o grupo no próprio site da *startup*, que em pouco tempo atingiu o limite de membros forçando a criação de um segundo grupo, dessa vez, pelo **Telegram**. Com a iniciativa, o número médio de visitantes saiu de valores entre 25 mil e 30 mil acessos mensais, correspondentes ao momento pré-crise, para 47,5 mil acessos em abril de 2020 — bem como a expectativa de vendas geradas no canal subiu de 35 para 250 consumidores potenciais diários. O resultado imediato dessa estratégia foi um crescimento de 29,4% nas vendas da EV1 em abril de 2020, o que colocou a companhia na **5ª posição** do *ranking* referente ao segmento específico dos Scooters no referido mês, enquanto as vendas das marcas líderes na categoria, Honda e Yamanha, diminuía — o que, para Villar, ajudou a comprovar a validade do modelo do negócio (DRSKA, 2020).

Entrando em contato com empresas que prestam serviços de entrega e logística, a *startup* definiu que o próximo modelo a ser lançado deveria ser uma moto de porte mais robusto (DRSKA, 2020), o que resultou no modelo EVS, uma City/Street com autonomia de 120 km de rodagem cujo motor possui 3.000w de potência, capaz de alcançar uma velocidade máxima de 120 Km/h, e com a promessa de entregar uma aceleração de 0 a 60 Km/h em 6 segundos (VOLTZ, 2021).

Em maio de 2021 a empresa recebeu um aporte de R\$100 milhões liderado pela Creditas e com participação da UVC Investimentos — fundo de *Venture*

Capital do Grupo Ultra —, que é a mesma companhia responsável por empresas como a Ipiranga, Ultragaz e Extrafarma, na intenção de direcionar recursos para a instalação de uma nova fábrica no Polo Industrial de Manaus. A ideia é sair de uma capacidade anual de produção de 8 mil unidades para 15 mil veículos por mês e com vistas para a geração de 500 novas vagas de emprego (DRSKA, 2020; JC, 2021).

Atualmente, a marca oferece através do próprio site, além da venda dos modelos EV1 Sport (que é a versão atualizada da EV1), EVS e EVS Work (nova variação da EVS otimizada para empresas), **acessórios**, como *caps*, camisas e capacetes; uma área específica para a **venda de seminovos**; o **Programa Volterz**, que oferece uma oportunidade para o cliente ganhar *cashbacks* no consórcio através da indicação de novos clientes; um link para download do aplicativo “**Minha Voltz**”, que oferece uma área de monitoramento em tempo real da vida útil e autonomia restante da bateria, como também funções de sistema antirroubo e alerta de movimento; **material de imprensa** e outras áreas com **canais de contato e informações institucionais**.

Um último fator de interesse é que, com a pandemia, no ano de 2020, a Voltz optou por reduzir pela metade as metas traçadas até então. Para Villar, essa decisão foi de extrema importância pois, em suas palavras, “*se a crise não tivesse acontecido, nunca teríamos enxergado alguns equívocos e oportunidades*” (DRSKA, 2020), demonstrando, mais uma vez, que a *startup* possui grande capacidade gerencial estratégica e flexibilidade aos cenários econômicos imediatos.

ANÁLISE PARAMÉTRICA

Uma análise paramétrica visa comparar parâmetros-chave da configuração de produtos similares concorrentes no mercado em ordem de identificar características positivas, negativas e diferenciais destes como contribuição referencial para a criação de novos produtos ou serviços (BAXTER, 2000). Nesse estudo, no entanto, os produtos em questão já foram criados, e compreende aos 4 modelos lançados pela Voltz Motors:

Gráfico 03: Linha do Tempo dos Lançamentos da Voltz Motors.



Fonte: Adaptado de Internet Archive: Voltz Motors.

Pode-se entender um parâmetro como algo mensurável, seja sob aspectos quantitativos, qualitativos ou de classificação (que indicam a presença ou ausência de alguma característica) (BAXTER, 2000). Para manter a confiabilidade das informações e certificar que seriam comparadas todas as abrangências do negócio, foram realizadas três paramétricas, cuja primeira se encarregou de analisar os Scooters (considerando como similares o **TOP 10 : Vendas e Emplacamentos de Scooters/Cubs no Brasil em 2020** — Tabela 08); a segunda, as motos City (considerando como similares o **TOP 10: Vendas e Emplacamentos de motos City/Street no Brasil em 2020** — Tabela 09), e a terceira, as relações empresas-consumidores via canais digitais, considerando os devidos sites online das marcas citadas em ambos os *rankings* (Honda, Yamaha, Shineray, Dafra e Haojue).

Tabela 08: TOP 10 Vendas de Scooters/Cubs no Brasil em 2020 segundo os emplacamentos.

RANKING	Marca	Modelo	Categoria
1º	Honda	Biz 125	Cub
2º ¹	Honda	Pop 110i	Cub *
3º	Honda	PCX 150	Scooter
4º	Honda	Elite 125	Scooter
5º	Yamaha	NMax 160	Scooter
6º	Yamaha	Neo 125	Scooter
7º	Shineray	XY 50	Ciclomotor
8º	Honda	SH 150i	Scooter
9º	Yamaha	XMax 250	Scooter
10º	Dafra	CityCom 300i	Scooter

Fonte: FENABRAVE, 2021.

Tabela 09: TOP 10 Vendas de motos City/Street no Brasil em 2020 segundo os emplacamentos.

RANKING	Marca	Modelo
1º ²	Honda	CG 160
2º	Honda	CB 250F Twister
3º	Yamaha	Fazer 250
4º	Yamaha	YBR 150
5º	Yamaha	Fazer YS 150
6º	Yamaha	YBR 125
7º	Haojue	DK 150
8º ³	Haojue	Copper Road 150
9º ²	Honda	CG 125
10º ²	Honda	CG 150

Fonte: FENABRAVE, 2021.

¹ Apesar de estar classificada como *CUB* nas tabelas *FENABRAVE*, no site da **Honda** a **Pop 110i** é classificada como *City*.

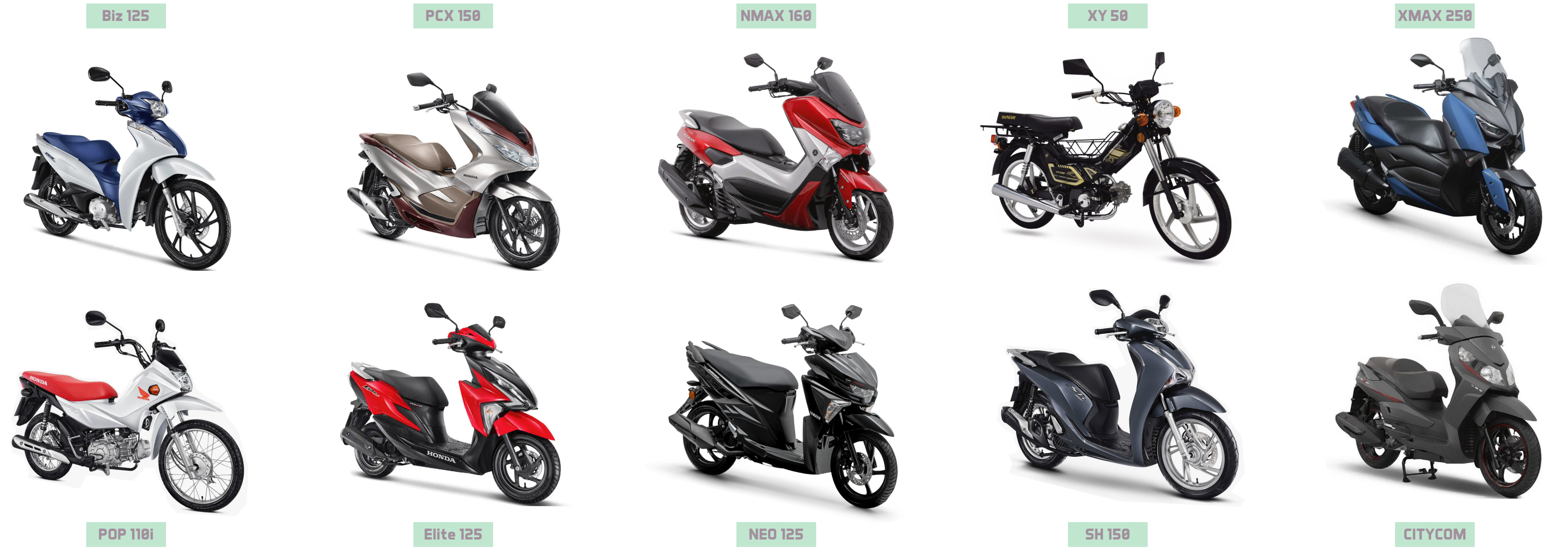
² A linha **CG** da **Honda** compreende a **4 motos**: *Start*, *Fan*, *Titan* e *Cargo*. De acordo com os relatórios da *ABRACICLO* e outras fontes externas, o modelo de fato com maior número de emplacamentos dentre as **CG 160** seria o **Fan**; das **CG 125**, a **Fan**; e das **CG 150**, a **Titan**.

³ Apesar de estar classificada como *Street* nas tabelas da *FENABRAVE* e de acordo com as denominações da *ABRACICLO*, no site da marca **HAOJUE** o modelo **Chopper Road 150** pertence à categoria *Custom*.

SCOOTERS

Tabela 10: Análise Paramétrica da categoria Scooter/Cub.

Fonte: Honda; Yamaha; Shineray; Dafra;
MotoNews Brasil, 2021.



MOTOS	BIZ 125	POP 101i	PCX 150	ELITE 125	NMAX 160	NEO 125	XY 50	SH 150	XMAX 250	CITYCOM 300i
PREÇO	R\$ 11.590,00	R\$ 7.700,00	R\$ 15.390,00	R\$ 10.120,00	R\$ 15.890,00	R\$ 10.690,00	R\$ 4.990,00	R\$ 13.340,00	R\$ 27.290,00	R\$ 23.690,00
PESO SECO	97 Kg	87 Kg	125 Kg	104 Kg	125 Kg	97 Kg	70 Kg	129 Kg	179 Kg	185 Kg
COMBUSTÍVEL	FLEX	GASOLINA	GASOLINA	GASOLINA	GASOLINA	GASOLINA	GASOLINA	GASOLINA	GASOLINA	GASOLINA
TANQUE	5,1 L	4,2 L	8 L	6,4 L	7,1 L	4,2 L	4 L	7,5 L	13,2 L	10 L
AUTONOMIA	205 Km	235 Km	280 Km	345,5 Km	285 Km	126 Km	220 Km	300 Km	420 Km	350 Km
VEL. MÁX.	95 Km/h	91,7 Km/h	105 Km/h	95 Km/h	125 Km/h	110 Km/h	50 Km/h	115 Km/h	120 Km	125 Km
FREIOS	CBS	CBS	ABS	CBS	ABS	UBS	CBS	ABS	ABS	CBS
SMART KEY	-	-	SIM	-	SIM	-	-	SIM	SIM	-
FULL LED	-	-	SIM	SIM	SIM	SIM	-	SIM	SIM	-
PAINEL DIGITAL	SIM	-	SIM	SIM	SIM	-	-	-	-	-
CORES	4	3	4	3	6	3	2	3	3	3

SCOOTER VOLTZ EV1 (2019)



Figura 11: Voltz EV1.

Fonte: Internet Archive:
Voltz Motors, 2021.

PREÇO	R\$ 9.490,00
PESO SECO	117 Kg
COMBUSTÍVEL	ELÉTRICA
BATERIA	Lítio 60v 28ah; 4h Carga
AUTONOMIA	60 Km
VEL. MÁX.	60 Km/h
FREIOS	CBS
SMART KEY	SIM
FULL LED	SIM
PAINEL DIGITAL	SIM
CORES	11

Comparado aos concorrentes, a EV1 possuía um preço próximo à Cub Honda Biz 125; seu peso seco, no entanto, por causa da Bateria de Lítio, se aproximava dos Scooters mais robustos, PCX e NMax. Com 60Km de rodagem, sua autonomia era inferior à todos os concorrentes, e com 60Km/h de velocidade máxima o similar mais próximo seria o Ciclomotor XY 50. À exemplo dos Scooters mais prestigiados, possuía Smart Key, Full LED e Painel Digital, chegando a ofertar 11 cores como opção aos clientes enquanto que o concorrente mais próximo ofertava apenas 6 (NMax). Seus diferenciais eram: Função Marcha Ré; Conexão Bluetooth; e App Minha Voltz, com informações de monitoramento e manutenção (VOLTZ).

SCOOTER VOLTZ EV1 SPORT (2020)



Figura 12:
Voltz EV1 Sport.

Fonte:
Voltz Motors, 2021.

PREÇO	R\$ 14.990,00
PESO SECO	120 Kg
COMBUSTÍVEL	ELÉTRICA
BATERIA	Lítio 60v 38.4ah; 5h Carga
AUTONOMIA	100 Km
VEL. MÁX.	75 Km/h
FREIOS	CBS
SMART KEY	SIM
FULL LED	SIM
PAINEL DIGITAL	SIM
CORES	11

A EV1 Sport, substituta da EV1, possui um preço próximo às mais completas PCX, NMax e SH 150; seu peso seco, por causa da Bateria de Lítio, se aproxima das mesmas, PCX e NMax, que são Scooters robustas. Com 100Km de rodagem, sua autonomia é próxima à Cub Biz 125, e com 75Km/h de velocidade máxima, o similar mais próximo ainda é o Ciclomotor XY 50. À exemplo dos Scooters mais prestigiados, possui Smart Key, Full LED e Painel Digital, chegando a ofertar 11 cores como opção aos clientes enquanto que o concorrente mais próximo oferta apenas 6 (NMax). Seus diferenciais são: Função Marcha Ré; Conexão Bluetooth; e App Minha Voltz, com informações de monitoramento e manutenção (VOLTZ).



STREETS

Tabela 11: Análise Paramétrica da categoria City/Street.

Fonte: Honda; Yamaha; Haojue; MotoNews Brasil, 2021.



MOTOS	CG 160	CB 250F	FAZER 250	YBR 150	FAZER YS 150	YBR 125	DK 150	CHOPPER ROAD 150	CG 125	CG 150
PREÇO	R\$ 12.280,00	R\$ 18.290,00	R\$ 19.490,00	R\$ 12.590,00	R\$ 13.690,00	R\$ 11.790,00	R\$ 13.686,00	R\$ 13.686,00	R\$ 7.975,00	R\$ 7.990,00
PESO SECO	116 Kg	137 Kg	149 Kg	127 Kg	130 Kg	125 Kg	120 Kg	123.5 Kg	107 Kg	116,5 Kg
COMBUSTÍVEL	FLEX	FLEX	FLEX	FLEX	FLEX	FLEX	GASOLINA	GASOLINA	GASOLINA	FLEX
TANQUE	16,1 L	16,5 L	14 L	15,7 L	15,2 L	15,7 L	12,5 L	9,5 L	14,6 L	16,1 L
AUTONOMIA	563,5 Km	495 Km	518 Km	580,9 Km	562,4 Km	628 Km	560 Km	408,5 Km	580 Km	627,9 Km
VEL. MÁX.	130 Km/h	150 Km/h	120 Km/h	120 Km/h	120 Km/h	110 Km/h	120 Km/h	95 Km/h	120 Km/h	120 Km/h
FREIOS	CBS	ABS & CBS	ABS	UBS	UBS	UBS	CBS	CBS	ABS	CBS
SMART KEY	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FULL LED	-	SIM	SIM	SIM	-	-	-	-	-	-
PAINEL DIGITAL	SIM	SIM	SIM	SIM	-	SIM	-	-	-	-
CORES	3	2	5	3	3	2	3	2	2	2

VOLTZ EVS (2020)



Figura 13: Voltz EVS.

Fonte:
Voltz Motors, 2021.

PREÇO	R\$ 19.990,00
PESO SECO	132 Kg
COMBUSTÍVEL	ELÉTRICA
BATERIA	Lítio 72v 33.6ah; 5h Carga
AUTONOMIA	120Km
VEL. MÁX.	120Km/h
FREIOS	CBS
SMART KEY	SIM
FULL LED	SIM
PAINEL DIGITAL	SIM
CORES	7

A EVS possui um preço próximo às mais potentes CB 250F e Fazer 250; seu peso seco, por causa da Bateria de Lítio, se aproxima das mesmas, CB 250F e Fazer 250, e da Fazer 150. Com 120Km de rodagem, sua autonomia é extremamente inferior às concorrentes, assemelhando-se aos Scooters neste quesito. À exemplo das Streets mais completas, possui Smart Key, Full LED e Painel Digital, chegando a ofertar 7 cores como opção aos clientes enquanto que o concorrente mais próximo oferta apenas 5 (Fazer 250). Seus diferenciais são: Função Marcha Ré; Conexão Bluetooth; e App Minha Voltz, com informações de monitoramento e manutenção; e seu design é condizente com os demais concorrentes (VOLTZ).

VOLTZ EVS SPORT (2021)



Figura 14:
Voltz EVS Work.

Fonte:
Voltz Motors, 2021.

PREÇO R\$ 16,490,00

PESO SECO -

COMBUSTÍVEL ELÉTRICA

BATERIA -

AUTONOMIA -

VEL. MÁX. -

FREIOS CBS

SMART KEY SIM

FULL LED SIM

PAINEL DIGITAL SIM

CORES 1

A EVS Sport possui um preço próximo à CB 250F; seu peso seco não é informado no site. Provavelmente, esta e outras informações são similares à própria EVS. À exemplo das Streets mais completas, possui Smart Key, Full LED e Painel Digital, e oferta apenas 1 opção de cor aos clientes. Seus diferenciais são: Função Marcha Ré; Conexão Bluetooth; e App Minha Voltz, com informações de monitoramento e manutenção. Seu design é condizente com os demais concorrentes, diferenciando-se da EVS por poucos detalhes por ser otimizada para o uso de baú e serviços de entrega (VOLTZ).

WEBSITES

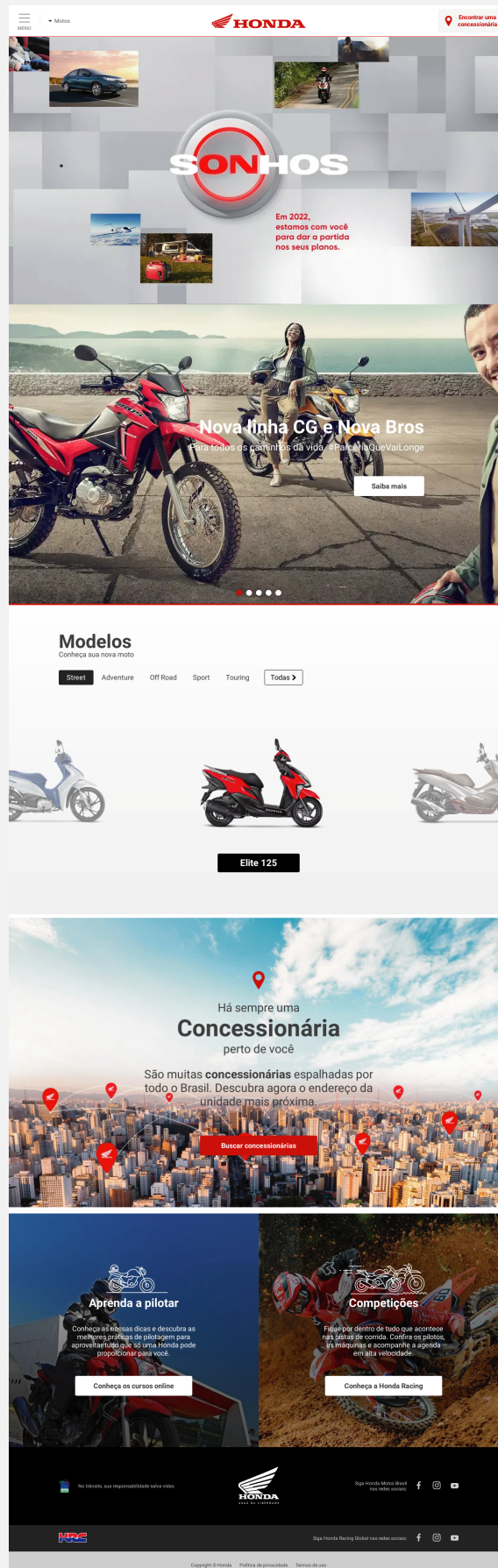


Figura 15:
Print da página inicial do
site da Honda.

Fonte: Honda, 2021.

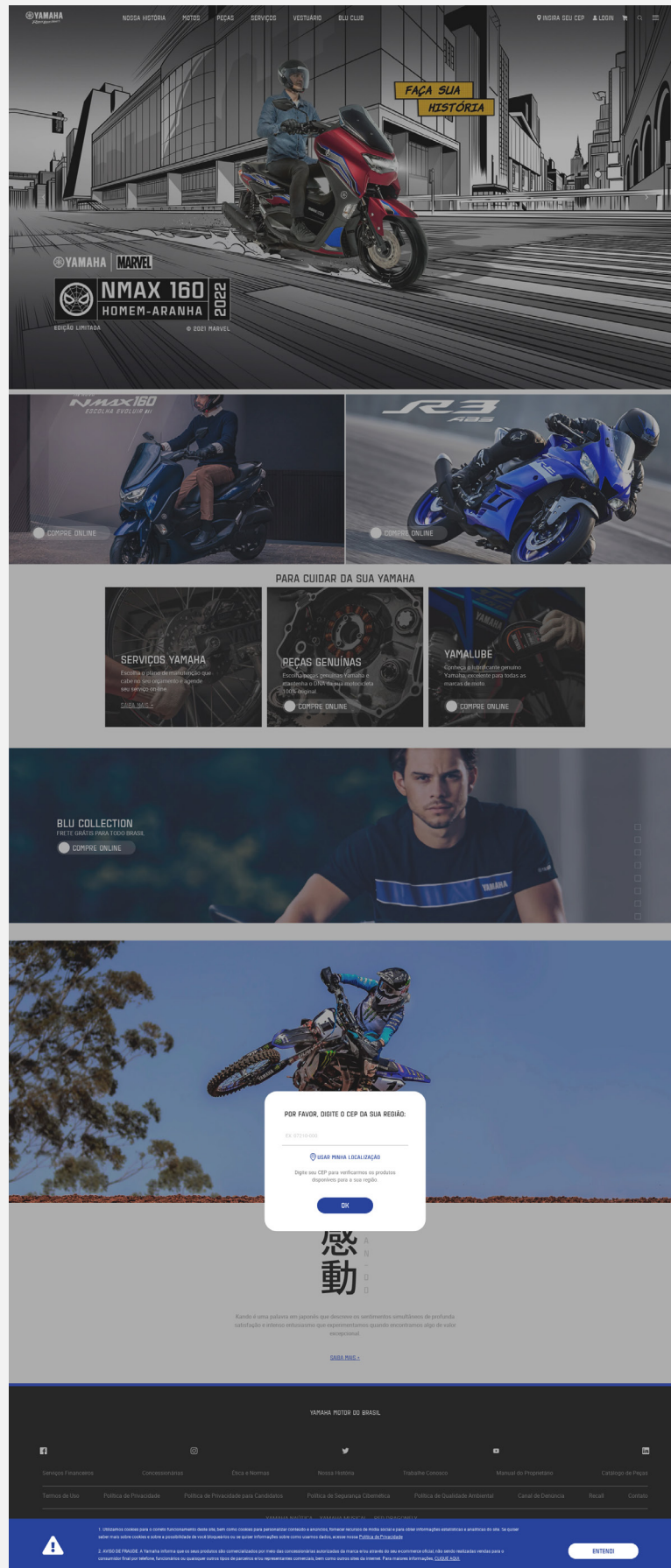


Figura 16:
Print da página inicial do
site da Yamaha.

Fonte: Yamaha, 2021.

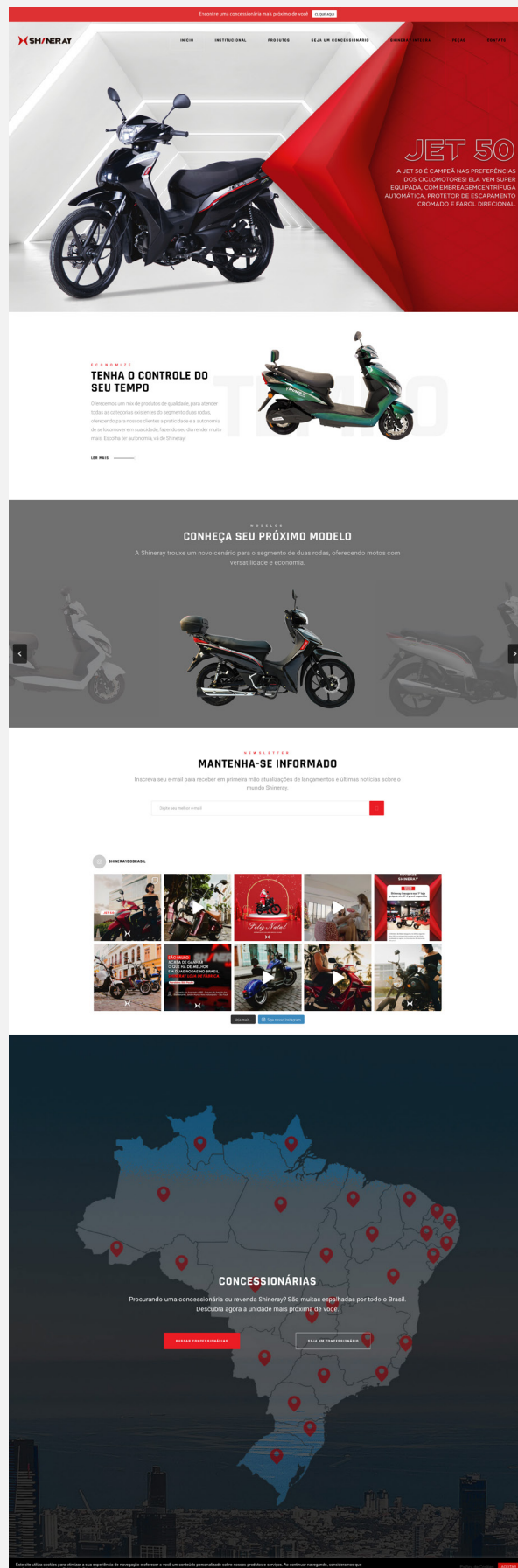


Figura 17:
Print da página inicial do site da Shineray.

Fonte: Shineray, 2021.

The image is a print of the Dafra website homepage. At the top, there is a navigation bar with the Dafra logo and links for 'Dafra Motos', 'Modelos', 'Consórcio', 'Para Empresas', 'Pós-venda', 'Concessionárias', and 'Fale Conosco'. Below the navigation bar is a large banner for the 'DAFRA CRUISYM 150' motorcycle, featuring the SYM logo and the text 'O NOVO QUERIDINHO DA CATEGORIA'. The banner also displays the price 'R\$15.490 + FRETE' and a 'SAIBA MAIS' button. Below the banner, there are six product cards, each showing a motorcycle model, its price, and a 'MAIS DETALHES' button. The models and their prices are: Horizon 150 (R\$ 12.190,00), Cruisym 150 (R\$ 15.490,00), Apache RTR 200 (R\$ 15.990,00), NH 190 (R\$ 16.490,00), Citycom 300 CBS (R\$ 23.690,00), and Citycom HD 300 (R\$ 24.990,00). Below these cards is a section for the 'Maxsym 400i' motorcycle, priced at R\$ 34.490,00. At the bottom of the page, there is a section titled 'Conheça nosso Consórcio' and 'Concessionária DAFRA mais próxima', which includes a map showing the location of the nearest Dafra dealership. A cookie consent banner is visible at the very bottom of the page.

DAFRA MOTOS

English

DAFRA

CRUISYM 150

O NOVO QUERIDINHO DA CATEGORIA

Com design moderno e excelente custo x benefício a Cruisym 150 é a opção ideal para seu dia a dia.

R\$15.490 + FRETE

SAIBA MAIS

CRUISYM 150

Condições válidas até 31/12/2021, ou enquanto durarem os estoques.

Horizon 150

Cruisym 150

Apache RTR 200

NOVO MODELO

TVS

NH 190

Citycom 300 CBS

Citycom HD 300

Maxsym 400i

Conheça nosso Consórcio

É muito fácil comprar sua DAFRA. Conheça o Consórcio Nacional DAFRA, são planos de até 72 meses.

SIMULE AQUI!

Concessionária DAFRA mais próxima

Saiba onde encontrar uma concessionária DAFRA próxima a você. Clique no mapa e localize.

Utilizamos cookies para ajudar a melhorar nossos serviços, fazer ofertas pessoais e aprimorar sua experiência. Ao continuar navegando, você concorda com a nossa [Política de Privacidade](#).

Aceitar Negar

Figura 18:
Print da página inicial do
site da Dafra.

Fonte: Dafra, 2021.

Menu

Motos

Concessionárias

Consórcio

Haojue

VR 150

SCOOTERS

LINDY 125

Haojue

PRATICIDADE & ELEGANCIA

DK 150S FI

Chopper Road 150

Master Ride 150

Apartir de R\$14.398

Apartir de R\$13.650

Apartir de R\$13.150

2

GARANTIA HAOJUE

ANOS*

SEM LIMITE DE QUILOMETRAGEM

RECALL

RECALL HAOJUE MOTOS DO BRASIL - CLIQUE AQUI E CONSULTE SE SEU CHASSI FAZ PARTE DE ALGUMA CAMPANHA

MEU TUDO DO RECALL

Encontre uma Concessionária

Test Ride

Consórcio

Veja mais

Veja mais

Veja mais

CONFIRA AS ÚLTIMAS NOTÍCIAS DO BLOG DA HAOJUE

8 dicas para pilotar com segurança sua motocicletta

A liberdade oferecida ao pilotar uma motocicletta é única. Porém alguns cuidados devem ser tomados para que um acidente não seja evitado. Por essa razão nós da Haojue Motos vamos dar 8 dicas para pilotar com segurança sua motocicletta. Confira: 1. Mantenha uma distância segura de outros veículos. Levando em consideração que o tráfego de ... Leia mais

Confira: Detalhes do novo modelo DK300 anunciado pela Haojue China

Com certeza, o modelo da DK160 faz muito sucesso no mercado brasileiro. Quem conhece sabe da qualidade em seu acabamento e motor, além claro do desempenho oferecido. E agora neste ano de 2021 a Haojue China lançou oficialmente a DK300. Modelo que muitos aguardam no mercado. Ela segue o mesmo conceito da DK160, mas com ... Leia mais

Salve mais: AFR125 o mais novo lançamento da Haojue China

Ainda falando sobre o China International Motorcycle Expo, evento que foram anunciados novidades do mercado motociclístico, hoje iremos falar sobre a AFR125 modelo da Haojue. Se ainda não leu os outros artigos sobre as outras novidades, clique nos modelos correspondidos na qual já divulgamos esta semana: UHR150, JCR300 e TR300. A AFR125, também ... Leia mais

Scoter: Salve mais sobre a nova UHR150, apresentada pela Haojue China

Falando sobre o China International Motorcycle Expo, evento na qual foi anunciado algumas novidades do mercado motociclístico, hoje iremos falar sobre a UHR150 modelo da Haojue. Se ainda não leu os artigos sobre as outras novidades, clique nos modelos correspondidos na qual já divulgamos esta semana: JCR300 e TR300. A UHR150 tem uma ... Leia mais

CONSORCIO

Planos de Consórcio

Portal do Consórcio

Portal da Revenda

Portal do Vendedor

Como Funciona o Consórcio

INSTITUCIONAL

Sobre a Haojue

Haojue na China

Haojue no Brasil

Fale com a Haojue

UNIVERSO HAOJUE

Recall Haojue

Blog Haojue

Assessoria de Imprensa

Concessionárias

Seja um Concessionário

Conexão JTZ

MOTOS

Lindy 125

Chopper Road 150

DK 150 CBS

DK 150 FI

DR 160 FI

VR 150

Master Ride

CONTATO

Fale Conosco

Política de Qualidade e Cookies

Sobre Nós

Seja um Concessionário

SIGA A HAOJUE

f

i

g

+

t

FIQUE POR DENTRO DE NOSSAS NOVIDADES

Inscriva-se para receber nossas newsletters

Nome

E-mail

ENVIAR

Nota: todos as motocicletas são fornecidas apenas com o equipamento exigido por lei. As motocicletas representadas nas imagens e vídeos deste site Web podem também ser diferentes. As imagens podem incluir extras opcionais.

A JTZ MOTOS, fabricante no Brasil das motocicletas da marca HAOJUE, utiliza cookies para proporcionar o correto funcionamento do site, bem como para personalizar anúncios e melhorar a sua experiência no site. Ao continuar navegando, você concorda com a nossa [Política de Privacidade](#).

Fale com um vendedor

Figura 19:
Print da página inicial do
site da Haojue.

Fonte: Haojue, 2021.

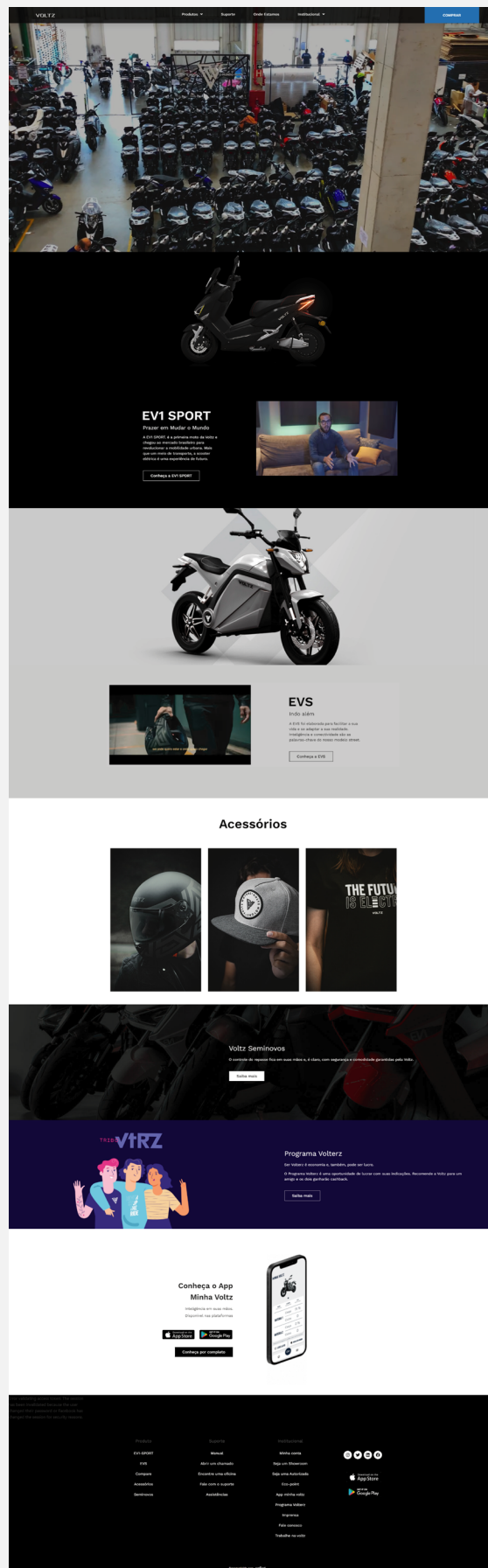


Figura 20:
Print da página inicial do site da Voltz.

Fonte: Voltz, 2021.

ANÁLISE DOS SITES:

Os parâmetros escolhidos para comparar os sites das devidas marcas foram 1) o Visual, julgando organização, originalidade e agradabilidade; 2) Navegação, julgando a organização dos menus e acesso às informações; 3) Funcionamento, no intuito de diminuir a nota caso o site apresente *bugs* e funções falhas; e 4) funções de Ralação Com o Cliente;

As pontuações vão de -2 (não atente) à 2 (atende completamente).

MARCAS	VISUAL	NAVEGAÇÃO	FUNCIONAMENTO	RELAÇÃO COM O CLIENTE
HONDA	2	2	2	1
YAMAHA	2	1	0	1
SHINERAY	0	2	2	0
DAFRA	- 2	1	2	0
HAOJUE	- 1	1	2	0
VOLTZ	2	2	2	2

Tabela 12:
Análise paramétrica dos sites.

Fonte: Autoral, 2021.

MÉTODO KJ

O Método KJ visa organizar dados qualitativos em grupos, de acordo com as afinidade das temáticas. Este serviu como complemento à análise paramétrica tratando seus dados e oferecendo um panorama geral da imagem que as marcas criam sobre si.

Ao observar o trato visual das motos (em ambas as categorias), foi possível notar que cada marca apresenta um padrão de características que as distingue. Debruçando-se sobre as propriedades da forma verifica-se que esta possui uma extensão que vai das impressões visuais às particularidades físicas e palpáveis de uso mecânico e informativo (GOMES FILHO, 2008). Logo, se a forma tem um sentido lógico que influencia no juízo que se faz do objeto, esta desempenha um papel fundamental no estabelecimento das 3 dimensões do produto já discutidas ao longo da fundamentação teórica.

Para Gomes Filho (2008, p. 42) *“a forma é definida como os limites exteriores da matéria, que é constituída de um corpo e confere a este um feitio, uma configuração”*. Wong (1998) complementa que os elementos visuais de um objeto podem ser definidos segundo o formato, o tamanho, a cor e a textura do mesmo. Por isso, para fazer um juízo visual de cada marca, foram analisados os elementos de “forma” inerentes às motocicletas.

Tabela 13: Análise das Motocicletas.

FORMA	HONDA	YAMAHA	SHINERAY	DAFRA	HAOJUE	VOLTZ
EXTREMIDADES	ARREDONDADO	PONTIAGUDO	ARREDONDADO	MISTO	MISTO	PONTIAGUDO
VOLUME	MÉDIO	MUITO	POUCO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
GESTALT	UNIDADE SEMELHANÇA PREGNÂNCIA	UNIDADE SEMELHANÇA PREGNÂNCIA	UNIDADE SEMELHANÇA PREGNÂNCIA	UNIDADE SEMELHANÇA PREGNÂNCIA	SEGREGAÇÃO	UNIDADE SEMELHANÇA PREGNÂNCIA

Fonte: Autoral, 2021.

De acordo com os conceitos de dois autores (GOMES FILHO, 2008; WONG, 1998), a leitura que se faz dos objetos físicos (motocicletas) indica que extremidades arredondadas são mais amistosas, pois transpassam a ideia de maciez e brandura, enquanto que formas pontiagudas apresentam um visual mais agressivo. Logo, marcas com extremidades mais arredondadas tendem a ser mais populares, pois parecem ser mais acessíveis ao público, e as de extremidade mais pontiagudas se mostram mais sofisticadas. Quanto ao volume do corpo dos objetos, quanto menor, mais leveza indica; do contrário, indica robustez. A depender da classe de objetos em estudo, ambas as características podem se apresentar como um aspecto positivo ou negativo, e em se tratando de motocicletas, um volume menor da forma indica o princípio da minimidade, ou seja, que o objeto é mais econômico e simples. Já sobre as manifestações da gestalt, as características observadas foram unidade; semelhança; pregnância; e segregação. A relembrar, são 7 as leis da gestalt: 1) unidade; 2) segregação; 3) unificação; 4) fechamento; 5) continuidade; 6) proximidade; e 7) pregnância da forma (GOMES FILHO, 2008). As marcas que apresentam majoritariamente expressões de unidade da forma sempre estão acompanhadas de semelhança na linguagem das partes e apresentam maior pregnância da forma, portanto, com um visual mais harmônico. As que possuem o efeito de segregação das partes, por outro lado, são menos pregnantes, ou seja, com um visual desarmônico, desordenado e desequilibrado.

Por fim, os termos de maior importância identificados na paramétrica de modo geral foram *Visual*; *Capacidades Técnicas*; *Preço*; *Diferenciais*; *Originalidade (produtos e site)*; *Organização (do site)*; *Qualidade de Informações (no site)*; e *Engajamento Com a Comunidade (no site)*, e o resumo das características inerentes a cada marca constam na Tabela 14 (p. 83), a seguir:

Tabela 14: Diagrama de Afinidades.

	HONDA	YAMAHA	SHINERAY	DAFRA	HAOJUE	VOLTZ
VISUAL	popular	sofisticado	barato	popular	barato	sofisticado
CAPACIDADES TÉCNICAS	bom desempenho	desempenho superior	desempenho inferior	bom desempenho	bom desempenho	desempenho inferior
PREÇO	justo	justo	baixo	alto	justo	alto
DIFERENCIAIS	alguns diferenciais	muitos diferenciais	sem diferenciais	sem diferenciais	sem diferenciais	muitos diferenciais
ORIGINALIDADE	original	original	pouco original	pouco original	pouco original	original
ORGANIZAÇÃO DO SITE	bem organizado	bem organizado	bem organizado	desorganizado	pouco organizado	bem organizado
QUALIDADE DE INFORMAÇÃO	site com boas informações	site com boas informações	site com boas informações	informações pouco humanizadas	muitas informações descartáveis	site com boas informações
ENGAJAMENTO COM A COMUNIDADE	oferece algum engajamento	oferece algum engajamento	não oferece engajamento	não oferece engajamento	não oferece engajamento	oferece bom engajamento

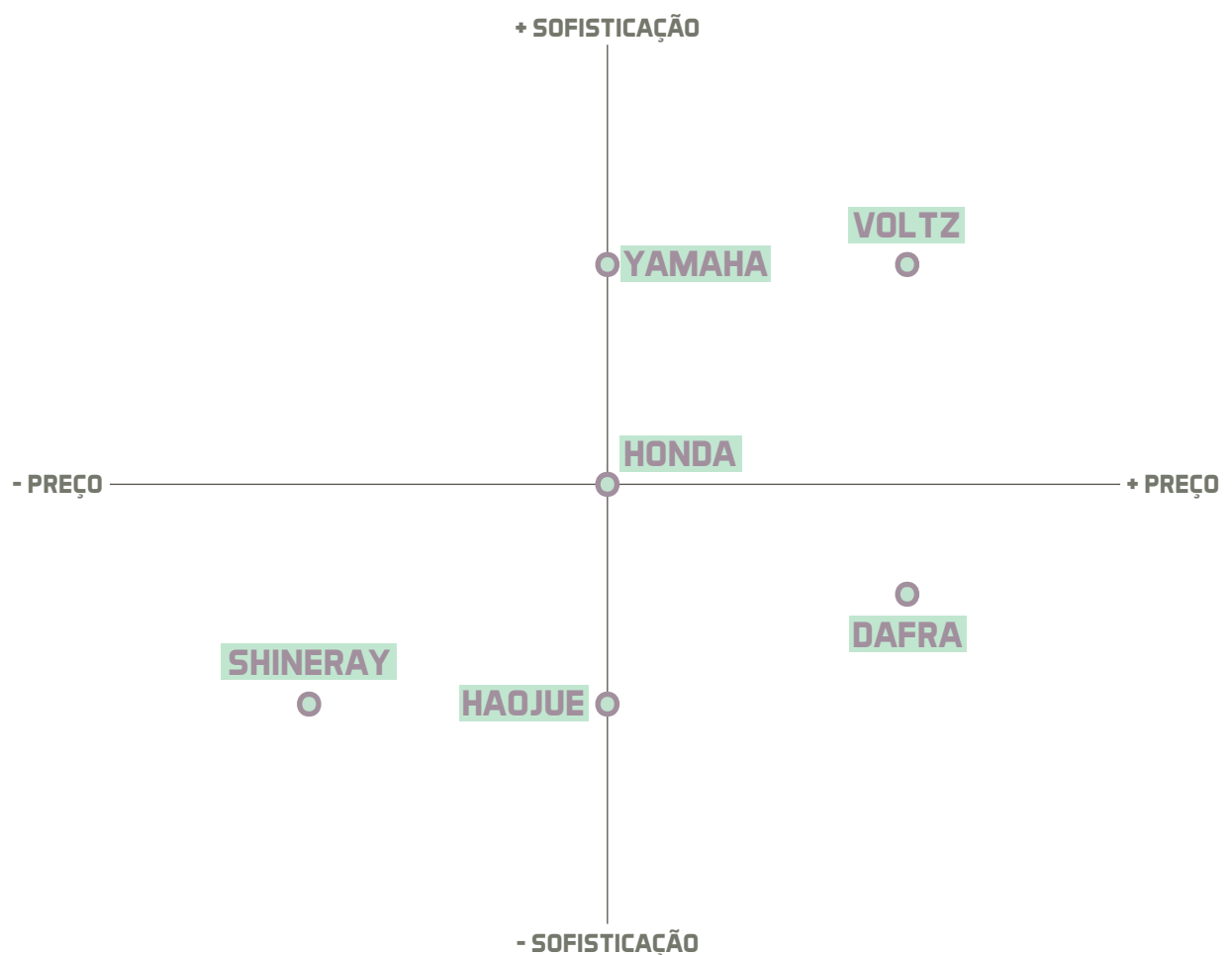
Fonte: Autoral, 2021.

MAPA DE POSICIONAMENTO

Como já foi descrito, um Mapa de Posicionamento serve para gerar uma referência visual das posições ocupadas por um grupo de concorrentes no mercado. Para tal, são escolhidas duas variáveis para compor os eixos do plano, que neste caso foram o nível de “sofisticação” das marcas e a faixa dos “preços” dos seus produtos, atributos os quais resumem os resultados do diagrama de afinidades.

Gráfico 04:

Mapa de Posicionamento das marcas.



Fonte: Autoral, 2021.

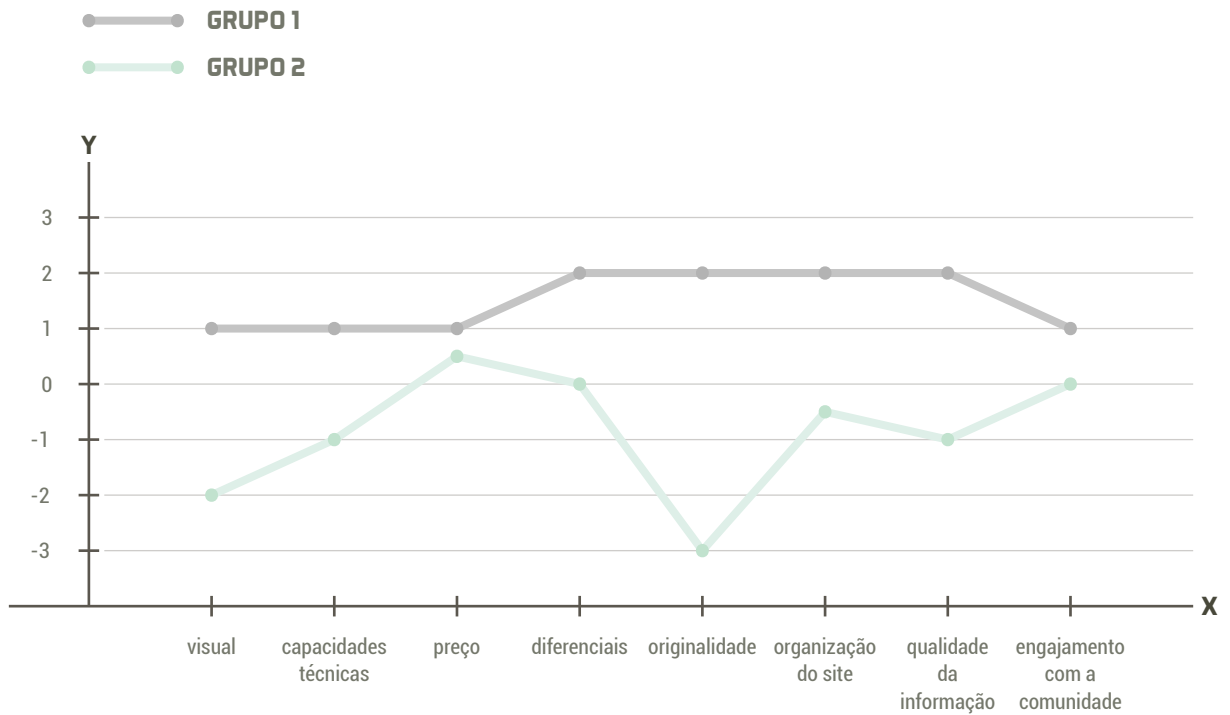
ESTRATÉGIA DOS OCEANOS

A teoria dos Oceanos Azuis & Oceanos Vermelhos (KIM & MAUBORGNE, 2018) propõe que as empresas, no geral, operam com base numa mentalidade puramente competitiva, oferecendo serviços e produtos muito similares entre si. Esse estado de grande pressão por preços e poucas diferenciações de produtos é o que conhecemos como “mercado saturado”, ou seja, um oceano vermelho. O oceano azul, por sua vez, ocorre quando as empresas encontram meios estratégicos, através de oportunidades não exploradas, de se destacarem dos seus concorrentes.

Uma empresa típica de oceanos vermelhos concentra-se apenas na maximização do valor da oferta de produtos e serviços dentro das fronteiras da sua indústria, com preços orientados ao eixo função-emoção comum dentre os similares e adaptando-se pouco a pouco às tendências externas quando estas surgem. Já a empresa típica de oceanos azuis analisa indústrias alternativas, redefine o grupo comprador quando necessário, oferta produtos e serviços complementares e participa no desenvolvimento de tendências externas ao longo do tempo.

Para analisar os oceanos das marcas em questão, estas foram separadas em dois grupos, de acordo com os resultados do mapa de posicionamento: o **GRUPO 1**, com as marcas melhor posicionadas em termos de sofisticação e preços (Honda e Yamaha); e o **GRUPO 2**, com menor sofisticação e maior diferença de preços (Shineray, Haojue e Dafra). Dos fatores de análise, foram utilizados os parâmetros gerados no Método KJ. Para cada marca do grupo que atendeu ao requisito de forma plena, foi somado 1 ponto no eixo Y; ao atendê-lo de forma regular somou-se 0,5 ponto; atendê-lo de forma negativa e grave diminuiu-se 1 ponto, e pouco grave -0,5; ao não atender, não se pontuou.

Gráfico 05: Curva de Valor dos Concorrentes.



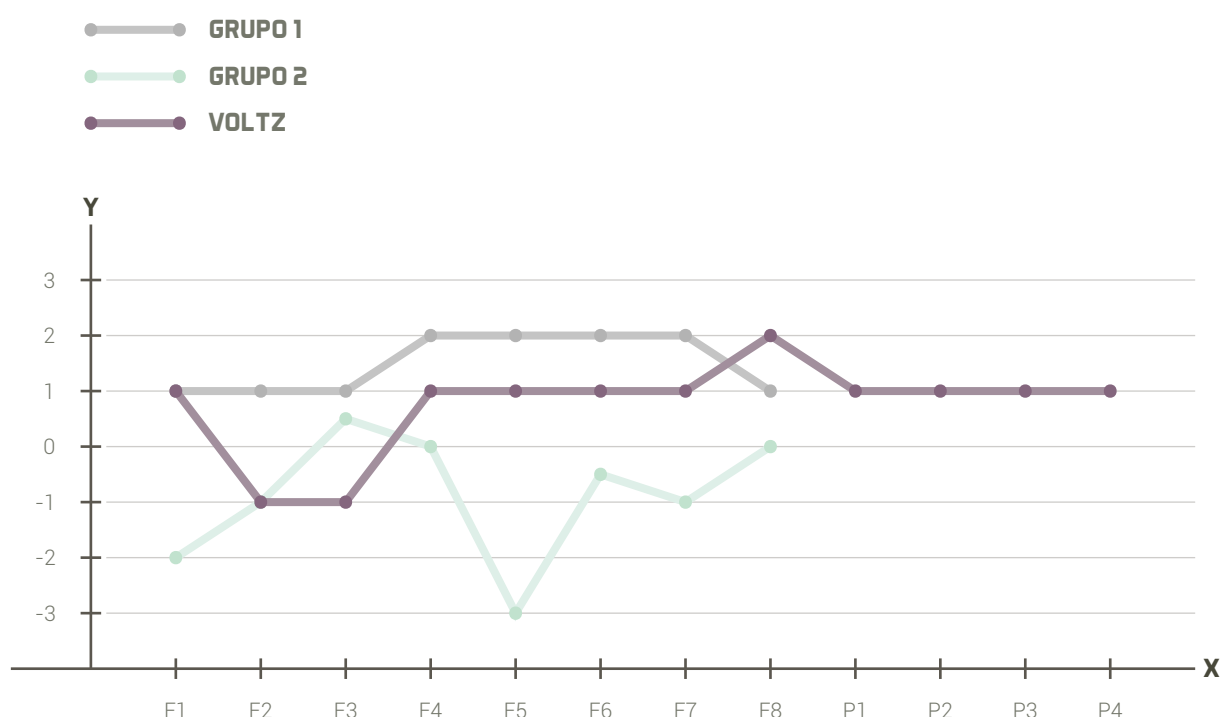
Fonte: Autoral, 2021.

A leitura do gráfico dos concorrentes (Gráfico 05) nos leva a interpretar que o maior problema do **GRUPO 2** é a sua falta de originalidade e pouca atenção com a maneira como organiza suas informações disponíveis, o que o leva a competir com o **GRUPO 1**, principalmente, através dos preços.

Ao inserir a marca Voltz, por sua vez, no quadro (Gráfico 06), e comparar suas aptidões com ambos os grupos, pode-se finalmente afimar que esta atua em um oceano azul devido ao fato de que, para além dos fatores comuns, a marca aderiu a parâmetros que seus concorrentes sequer apresentam — são estes o uso de energia limpa como combustível; a função marcha ré; a possibilidade de conexão entre dispositivos móveis e as motos via bluetooth; e a criação do aplicativo “Minha Voltz” para monitoramento dos produtos e engajamento com o público —, somado ao fato da marca criar tamanha abertura para o

engajamento da comunidade através dos meios de interação comuns, a venda de acessórios, o *Programa Volterz*, a ponte para a venda de seminovos no próprio site e o aplicativo *Minha Voltz*, que este fator obteve um acréscimo de +1 ponto no eixo Y do plano.

Gráfico 06: Curva de Valor da Voltz Motors.

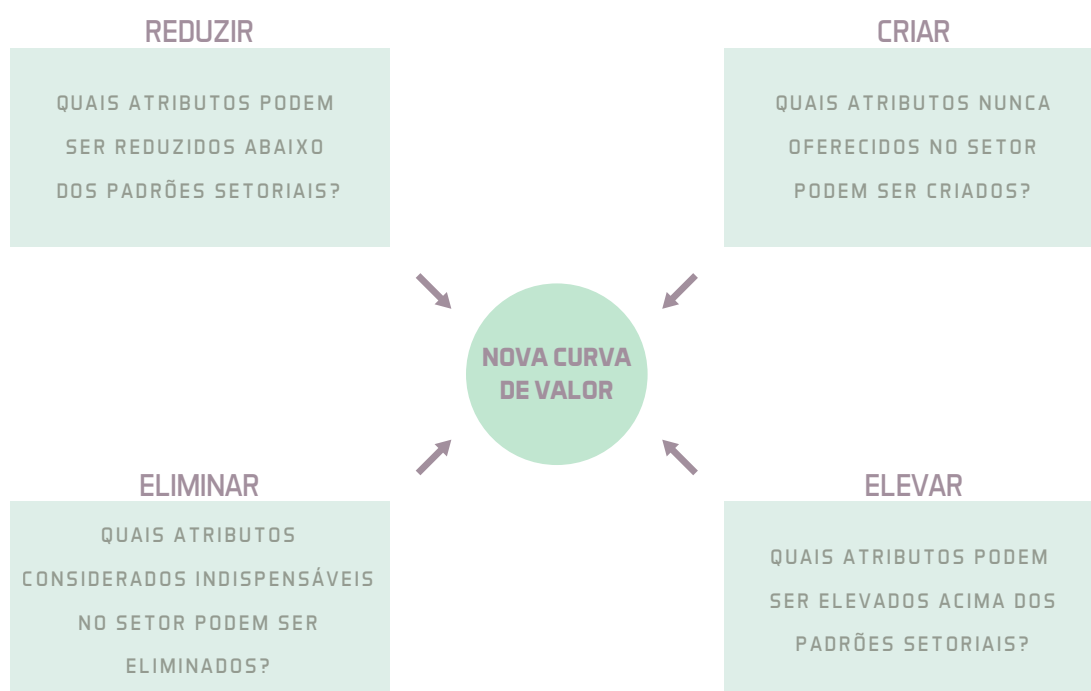


- F1 visual
- F2 capacidades técnicas
- F3 preço
- F4 diferenciais
- F5 originalidade
- F6 organização do site
- F7 qualidade da informação
- F8 engajamento com a comunidade
- P1 energia limpa
- P2 função marcha ré
- P3 conexão bluetooth
- P4 app minha voltz

Fonte: Autoral, 2021.

Em circunstâncias comuns, a estratégia dos oceanos azuis tem ainda outro dispositivo para gerar a curva de valor da marca, que seria a “Estrutura dos Quatro Campos de Ação” (KIM & MAUBORGNE, 2018) (Figura 21).

Figura 21:
Estrutura dos Quatro Campos de Ação.



Fonte: Adaptado de Kim & Mauborgne, 2018.

Este dispositivo prevê modificações na curva de valor para encontrar meios de diferenciar-se no mercado (KIM & MAUBORGNE, 2018). Por motivos de limitação tecnológica, por exemplo, a Voltz precisou reduzir pontos nas áreas de “capacidades técnicas” e “preços”, e para mitigar os efeitos dessas reduções foi necessário elevar atributos visuais, de comunicação e engajamento. Pode-se considerar uma eliminação oculta a retirada de “combustível poluente”; e como ação de criação a adoção de “energia limpa”, que é seu principal atributo, junto a outros parâmetros, os quais constam no Gráfico 06 da curva de valor da marca como os atributos P2, P3 e P4.

MATRIZ SWOT

A análise conhecida no meio empresarial como *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*) ou *FOFA* (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), é uma ferramenta que tem como objetivo **equilibrar os fatores internos** (pontos fracos e fortes) **e externos** (oportunidades e ameaças) **que permeiam a organização** (ANDRADE, 2019). As maneiras mais comuns de representar uma matriz SOWT são: 1) através do *layout* em **colunas simples**, que tem maior aplicabilidade nos estágios iniciais da análise, mas que, por outro lado, não permite a visualização da relação de “causa” e “efeito” entre os seus fatores (Figura 22):

Figura 22:

Matriz SWOT em colunas simples.

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
S	W	O	t

Fonte: Adaptado de Andrade, 2019.

2) A maneira mais **tradicional**, com **duas linhas e duas colunas**, que segue o mesmo raciocínio que a primeira, porém, organiza os fatores coletados de forma a favorecer uma lógica de **associação** entre os mesmos (Figura 23):

Figura 23:
Matriz SWOT tradicional.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de Andrade, 2019.

E 3), uma última aplicação através do cruzamento dos dados para gerar planos de ação que convertem as **fraquezas e ameaças em forças e oportunidades**. Esta é conhecida pelo termo **TOWS** (Figura 24) ou **SWOT cruzada**, mas, na verdade, continua sendo a mesma matriz SWOT já apresentada, apenas com um melhor aproveitamento.

Figura 24:
Matriz TOWS ou SWOT cruzada.

AMBIENTE INTERNO AMBIENTE EXTERNO	FRAQUEZAS	FORÇAS
OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIAS WO (reforço)	ESTRATÉGIAS SO (ofensiva)
AMEAÇAS	ESTRATÉGIAS WT (defensiva)	ESTRATÉGIAS ST (confronto)

Fonte: Adaptado de Andrade, 2019.

ESTRATÉGIAS WO

O cruzamento entre as **fraquezas** (um fator interno) e as **oportunidades** (um fator externo) gera ações para uma **estratégia de reforço (Estratégias WO)**, que busca analisar as fraquezas de forma a tentar superá-las para aproveitar as oportunidades;

ESTRATÉGIAS SO

Ao cruzar as **forças** (um fator interno) com as **oportunidades** (um fator externo) gera-se uma **estratégia ofensiva (Estratégias SO)**, cujo objetivo é aumentar e aperfeiçoar as forças para que as oportunidades sejam bem aproveitadas, se tornando vantagens competitivas;

ESTRATÉGIAS WT

E, por fim, o cruzamento entre as **fraquezas** (um fator interno) e as **ameaças** (um fator externo), que tem por função gerar **estratégias defensivas (Estratégias WT)** para proteger a empresa em busca de diminuir o impacto das ameaças externas.

ESTRATÉGIAS ST

Ao cruzar as **forças** (um fator interno) com as **ameaças** (um fator externo), por outro lado, gera-se uma **estratégia de confronto (Estratégias ST)**, que funciona através do aproveitamento dos pontos fortes da empresa como mitigadores das ameaças externas;

(HOINASKI, 2017; ANDRADE, 2019).

Ilustradas as três variações da Matriz SWOT, a escolhida para apresentar os dados referentes ao momento pré-pandemia da Voltz Motors (Tabela 14) — que corresponde ao breve momento de seu lançamento ainda em 2019 — foi a SOWT Cruzada, ou Matriz TOWS, pois, como mencionado, esta apresenta um melhor aproveitamento da ferramenta ao esboçar consigo todo o plano estratégico da marca.

Tabela 15: Matriz TOWS da Voltz Motors (pré-pandemia).

AMBIENTE INTERNO	FRAQUEZAS: # Limitar-se à baterias portáteis de lítio; # Oferecer pouca autonomia de rodagem e velocidade por limitações tecnológicas e urbanas; # Com os <i>lockdowns</i> tornou-se difícil oferecer pontos de contato físico aos clientes em potencial para testes com as motos;	FORÇAS: Por já possuir uma distribuidora de peças: ++ Familiaridade com o mercado e com os objetos ++ Network favorável ++ Relação com fornecedores ++ Conhecimento prévio dos concorrentes ++ Vontade, criatividade, meios e compromisso para empreender à sério no ramo
AMBIENTE EXTERNO	ESTRATÉGIAS WO (REFORÇO) # Focar em veículos de entrada, de uso simples e trajetos curtos. Entregar algo que ofereça, pelo menos, uma alternativa ao transporte público no primeiro momento. # Ofertar customização mínima para gerar mais identificação pessoal entre o usuário e objeto.	ESTRATÉGIAS SO (OFENSIVA) # Ocupar áreas onde os concorrentes são deficientes; ++ Customização de produto ++ Relação cliente-empresa ++ Pós-venda e comunidade ++ Acessórios da marca ++ Tecnologia elétrica de qualidade ++ Consciência ecológica
AMEAÇAS: ++ Políticas desfavoráveis ++ Carência de mão-de-obra ++ Desvalorização cambial afetando importações # A carência por modelos elétricos no mercado; # A pouca autonomia devido à falta de estrutura urbana; # A disparidade de preços entre motos elétricas e à combustão;	ESTRATÉGIAS WT (DEFENSIVA) # Apostar no design emocional para os produtos e material publicitário focando o marketing nas questões climáticas; # Oferecer para os clientes mais que motos: uma comunidade e estilo de vida; # Estreitar laços com o público no ambiente digital;	ESTRATÉGIAS ST (CONFRONTO) # Fidelizar a relação com fornecedores de qualidade e confiança; # Iniciar movimentos e parcerias que promovam a estruturação do meio urbano para receber mais motos elétricas;

PARTE 3

RESULTADOS E DISCUSSÕES

CONCLUSÃO

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao longo do estudo, de forma geral, foi observado que 1) houve um aumento na demanda por serviços de entrega e logística; 2) com as grandes variações nos preços dos combustíveis fósseis, as pessoas foram direcionadas a buscar outras alternativas viáveis de locomoção eficiente na cidade; 3) por estar passando por um momento de crise econômica, as motos são certamente veículos mais baratos de comprar e manter (se comparado aos carros); 4) também sendo um momento de crise sanitária, as motos evitam mais facilmente o acúmulo de grandes aglomerações de pessoas em pequenas áreas com pouca circulação de ar, como acontece com os veículos de transporte coletivo, como ônibus e carros de lotação; 5) estes são veículos mais ágeis para o uso diário, de modo a evitar prender-se à grandes congestionamentos nas cidades, o que certamente é algo inevitável para os carros; 6) e a tendência observada a partir das discussões de grandes pautas de relevância mundial é a adoção de tecnologias cada vez mais sustentáveis frente à preservação do meio ambiente e melhoramento da qualidade de vida no meio urbano, sendo as motos, mesmo à combustão, menos poluentes que os demais veículos. Em outras palavras, a adoção de motos como veículos de uso individual se mostra vantajosa no momento presente; e em se tratando das motos elétricas, mais especificamente, estas, além de não produzir gases poluentes nocivos ao meio ambiente e à saúde das populações, também não emitem ruídos e demandam menos gastos com manutenção e abastecimento energético.

Olhando para a marca Voltz, que é o foco do estudo, de acordo com a leitura conjunta da Tabela 06 (p. 49) e do Gráfico 02 (p. 52), que apresentam as 11 categorias de motos segundo a classificação do padrão ABRACICLO e a

evolução do volume de vendas por subcategorias nos últimos 5 anos, respectivamente, nota-se que a empresa não apenas iniciou a produção das motos buscando atender às necessidades mais básicas de uma motocicleta devido às limitações tecnológicas, como também, coincidentemente, empreendeu com foco nos dois subsegmentos de maior sucesso de vendas, os quais são as motos do tipo City, em primeiro lugar, e os Scooters; com a única diferença de ter iniciado o processo pelos Scooters, que estão em segundo lugar no volume de vendas.

Diante do mercado e indústria mais restritos às motos elétricas, que têm de arcar com as barreiras das regulamentações desfavoráveis, a disparidade de preços em relação ao mercado das motos à combustão, a desvalorização cambial do real, os cortes de investimentos no setor de mobilidade, no geral, e a falta de estrutura nas cidades para receber as limitações dessa tecnologia; a Voltz criou uma série de estratégias que a fizeram destacar-se desse grupo para competir diretamente contra o mercado das motos mais tradicionais, as quais foram listadas com o auxílio das ferramentas designadas pela metodologia projetiva. Esse primeiro fator nos revela como ser uma empresa que empreende em veículos 100% eletrificados não é o seu diferencial de fato, mas apenas a sua característica mais óbvia.

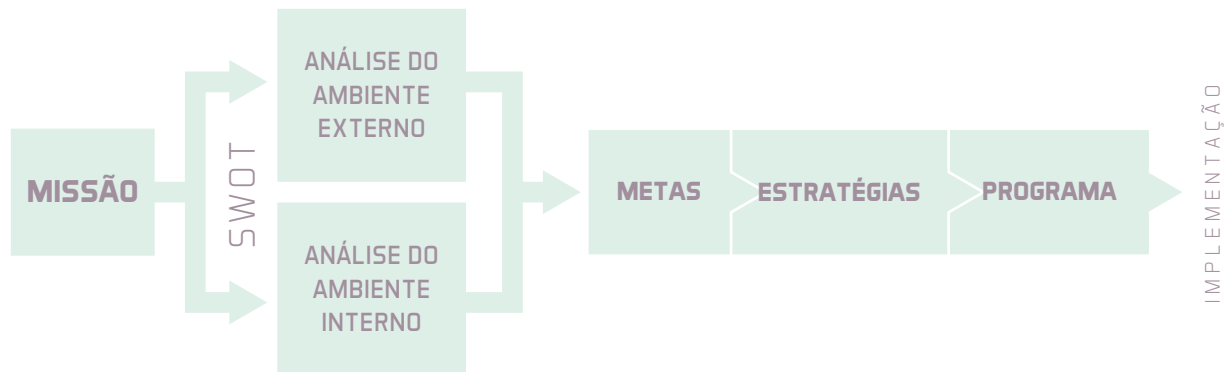
Fazendo um reconhecimento das 3 dimensões dos produtos, por exemplo, lista-se que, da função prática, a marca oferece um meio de transporte básico para uso principalmente individual no meio urbano; da função estética, a marca tem um visual agressivo, original e tecnológico; e da função simbólica, os produtos são eco-friendly e tecnológicos, com inúmeras características diferenciais e esboçando um vislumbre do futuro. Está claro que o design participa ativamente dos processos de modelagem do mercado e transformação da indústria e a marca busca não somente satisfazer as

necessidades humanas, como também um desejo societal de produzir objetos mais sustentáveis, isso tudo sem arriscar correr riscos completos, já que existe todo um ambiente externo e interno favoráveis ao negócio.

Diante desses dados, observa-se que a empresa utiliza abordagens típicas da postura projetiva do design tanto para a confecção de seus produtos quanto para a organização do negócio em si, na criação de estratégias e desenvolvimento do programa. Utilizando-se da sensibilidade e métodos do design para suprir as necessidades societais com o que está tecnologicamente disponível, a Voltz não apenas gera valor para os cliente, como também aponta um novo padrão para a indústria. A marca cumpre com todas as principais competências do design estratégico resumidos na Figura 04 (p. 37) e implementa uma atitude diferencial em seus produtos, como expresso na Tabela 02 (p. 42), por isso se mostra apta à classificação de Nível 4 quanto a interação e utilização do design, que faz uso do design como estilo, processo e estratégia (Figura 10, p. 45), ou seja, todas essas características a posicionam como uma empresa intimamente envolvida com a atividade do design estratégico.

Além de confirmar a hipótese de que seu sucesso seria o resultado da atividade do design estratégico à nível de gestão, há ainda outras informações relevantes a considerar. De acordo com Kotler (1998), há um fluxo de ações que se mostra favorável ao planejamento estratégico do negócio, o qual se inicia com a definição da **Missão do Projeto**; seguido da **análise dos ambientes externo e interno** da corporação; para finalmente formular as **metas**, as **estratégias** e o **programa** do negócio. Seguindo a ordem destas ações (Figura 25, p.97), em se tratando da Voltz, o slogan atrelado aos primeiros materiais publicitários da marca consiste da oração: *"A gente muda, o mundo muda"* (INTERNET ARCHIVE: VOLTZ) (Figura 26), e tal ideia parece ter substância na famosa frase de Mahatma Gandhi: *"Seja a mudança que você*

Figura 25:
Processo de planejamento
estratégico do negócio.



Fonte: Adaptado de Kotler, 1998.

quer ver no mundo". Em palavras simplificadas, a missão que a empresa tomou para si foi a de *"Mudar o Mundo"*, o que se mostra uma missão bastante ambiciosa, mas que ao esboçar-se na Matriz SWOT (Tabela 15, pg. 92) não

Figura 26:
Material publicitário da Voltz EV1.



Fonte: Portal Methodus, 2020.

parece tão impossível. Sobre a meta da *startup*, Renato Villar estabeleceu que pretendia *desenhar um negócio capaz de competir com as grandes marcas do segmento motociclístico*, que, novamente, com as estratégias traçadas na Matriz SWOT, se mostrou um objetivo alcançável; e destas ambições surgiu o programa que já foi apresentado na *Parte 2* do estudo no capítulo dedicado, “*A MARCA VOLTZ*” (pg. 56), com vendas 100% online e *showrooms* assentados em pequenos containers da franquia. Ao explorar a análise paramétrica dos *scooters* e das motos *street* é possível notar que a marca tinha completa consciência do que era considerado desejável em se tratando de certas capacidades técnicas, como a velocidade máxima dos produtos e a autonomia de rodagem, porém, por limitações tecnológicas, precisou desprender-se destes atributos e apostar em outros onde seus concorrentes mostraram ter deficiência — que normalmente são atributos diferenciais como Smart Key, iluminação Full LED, Painel Digital e a oferta de diversas opções cromáticas —, além de apelar para uma boa apresentação visual e originalidade na hora de lançar seus produtos. Outro fator positivo da marca é a qualidade com a qual apresenta suas informações ao público, o que ajuda a engajar sua comunidade através de todos os meios de interação que a empresa disponibiliza. Todos esses resultados ficaram claros no desenho da Curva de Valor da marca no Gráfico 06 (pg. 87), que torna evidente como, de fato, a empresa atua em um oceano azul, e por isso obtém sucesso desde o seu breve início apesar de apresentar preços superiores aos do mercado, como demonstra o Mapa de Posicionamento das marcas no Gráfico 04 (pg. 84).

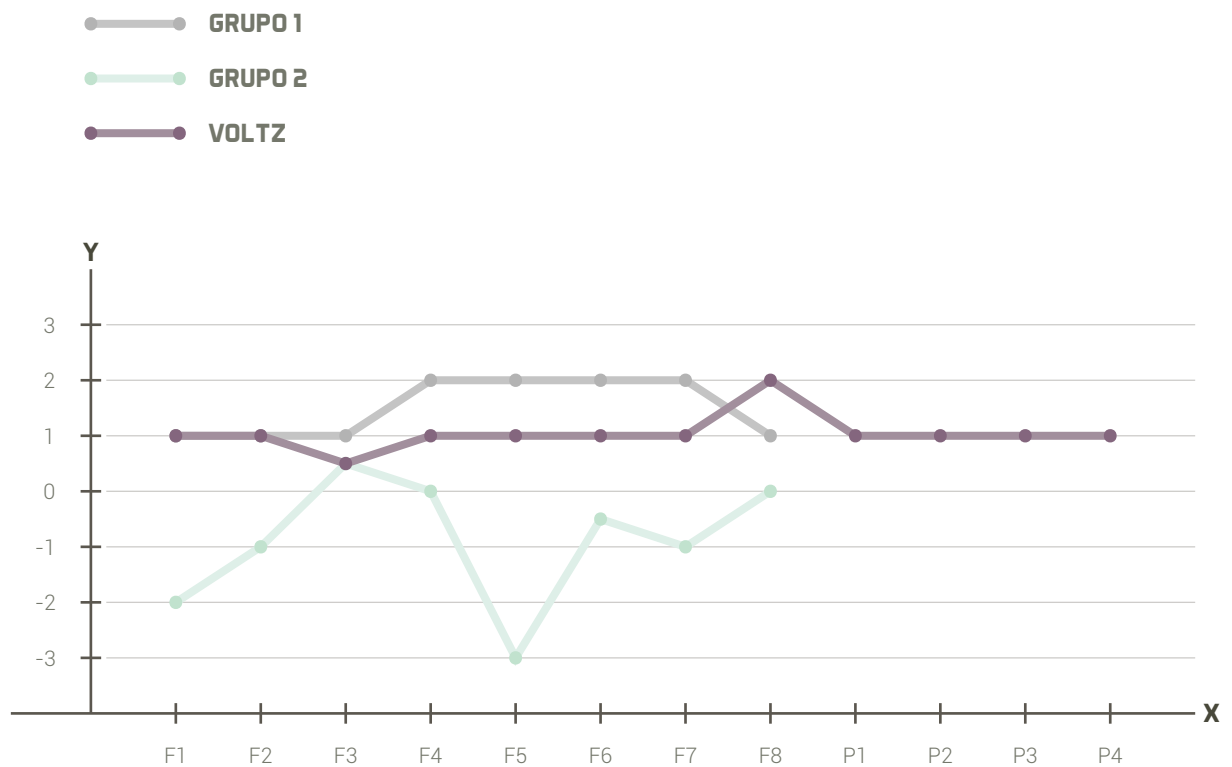
Nos dias atuais, com o cenário pós-pandemia da COVID-19, é possível acrescentar à lista de oportunidades na Matriz TOWS (Tabela 16, pg. 100) (1) as novas necessidades de distanciamento social e (2) o desenvolvimento das novas baterias de nióbio e titânio, que vem a consertar, inclusive, os pontos de

fraqueza referentes ao peso, eficiência, segurança e durabilidade das baterias de lítio, além das limitações de autonomia de rodagem e velocidade dos veículos. Com este novo quadro estratégico seria possível redesenhar a curva de valor da marca para resultados mais positivos (Gráfico 07, pg. 101), além de garantir vantagens contra um grupo que, no momento, pouco importa à *startup*, que são as outras empresas de motos elétricas, também limitadas pela tecnologia vigente.

Uma última observação pertinente é 1) a adoção de cores sóbrias, escuras, sofisticadas e imponentes para a montagem do site da marca; e 2) a adesão a um design adornado de angulações e arestas em suas motos; ambos são sinais de sua agressividade perante a concorrência e acabam criando um visual marcante e característico, fácil de associar à marca.

Gráfico 07:

Especulação de como seria a nova Curva de Valor da Voltz Motors caso atendesse às novas estratégias propostas na Tabela 14.



- F1 visual
- F2 capacidades técnicas
- F3 preço
- F4 diferenciais
- F5 originalidade
- F6 organização do site
- F7 qualidade da informação
- F8 engajamento com a comunidade
- P1 energia limpa
- P2 função marcha ré
- P3 conexão bluetooth
- P4 app minha voltz

ESTRUTURA DIFERENCIAL DA VOLTZ MOTORS:

MISSÃO: “Mudar o mundo” através da venda de **veículos ecologicamente viáveis**.

META: Rivalizar diretamente com as marcas mais bem estabelecidas no setor motociclístico.

ESTRATÉGIAS:

1. Ocupar áreas onde os concorrentes são deficientes (Smart Key; Iluminação Full LED; Painéis Digitais; Muitas opções cromáticas; Venda de acessórios; Função marcha ré; Conexão Bluetooth; App “Minha Voltz”; Programa Volterz; Espaço para a venda de seminovos; Site original e bem organizado);
2. Focar em veículos de entrada para ardequar-se às limitações tecnológicas do momento e não frustrar os clientes;
3. Estreitar os laços com os clientes no ambiente digital e oferecer mais que motos, uma comunidade e estilo de vida;
4. Apostar no design emocional para produtos e materiais publicitários focando o *marketing* nas questões climáticas;
5. Iniciar movimentos de parcerias que promovam a estruturação do meio urbano para receber as motos elétricas;
6. Fidelizar a relação com fornecedores de qualidade e confiança.

PROGRAMA:

- Vendas 100% online
- *Showrooms* assentados em containers franquizados
- Motos 100% elétricas

CONCLUSÃO

Com o cumprimento dos objetivos específicos — os quais: 1) contextualizar o panorama geral do mercado motociclístico brasileiro (p.48); 2) caracterizar o mercado das motos elétricas neste cenário (p. 56); 3) demarcar a posição de mercado da Voltz em relação aos seus concorrentes (p. 84); e 4) definir quais elementos montam a sua estrutura diferencial (p. 102) — , foi observado que, mesmo que acidentalmente, a marca cumpre com os principais pontos que caracterizam a atividade do design estratégico como abordagem para a elaboração de um plano de negócios e como forma de atuação no mercado; e embora empregadas de maneira retroativa no intuito de compreender as decisões tomadas pela empresa desde o início até o momento presente, as 5 ferramentas adotadas como metodologia projetiva (**Análise Paramétrica**, **Método KJ**, **Mapa de Posicionamento**, **Estratégia Dos Oceanos** e **Matriz SWOT**) se mostraram indispensáveis à organização de um plano de negócios sob a ótica deste mesmo segmento do design, enfatizando que, para tal, o melhor uso da Matriz SWOT seria de maneira cruzada.

Como fruto desta análise foi percebido que, com o crescimento na demanda por serviços *delivery* e a recente necessidade de promover o distanciamento social devido a pandemia da COVID-19, surge uma valorosa oportunidade de aumento nas vendas do setor motociclístico como um todo. Somado a isto, com as grandes discussões acerca das questões climáticas e as constantes variações nos preços dos combustíveis poluentes, os consumidores têm se convidado a buscar cada vez mais por novas alternativas de veículos para uso pessoal, direcionando suas atenções aos modelos eletrificados.

Neste cenário de notáveis favorecimentos e com estratégias bem estabelecidas, o esperado é que a Voltz Motors continue a se popularizar,

tendo ainda grande potencial de crescimento com a adoção de baterias elétricas menores e mais eficientes.

Por fim, ainda seria de grande valor que a sequência de ferramentas propostas como viáveis ao design estratégico nesta pesquisa pudesse ser testada em outros trabalhos de fins similares de forma a analisar sua eficiência não apenas de forma retroativa — ou seja, enquanto investigação de um negócio que já está posto — , mas ativamente, na estruturação de um novo negócio.

REFERÊNCIAS

ABRALOG: Associação Brasileira de Logística. **As vantagens do uso de 'scooters' elétricas na logística das entregas**. 2020. Disponível em: <<https://www.abralog.com.br/noticias/as-vantagens-do-uso-de-scooters-eletricas-na-logistica-das-entregas/>>. Acesso em 31 ago. 2021.

ABVE: Associação Brasileira do Veículo Elétrico. Disponível em: <<http://www.abve.org.br/>>. Acesso em 31 ago. 2021.

AGUIAR, J. **Baterias com nióbio para caminhões elétricos e outros veículos pesados vão chegar do Japão numa parceria entre Volkswagen e CBMM para impulsionar mercado de veículos no Brasil** | CLICK PETRÓLEO E GÁS, 2021. Disponível em: <<https://clickpetroleogas.com.br/baterias-com-niobio-para-caminhoes-eletricos-deve-impulsionar-mercado-de-veiculos-eletricos-no-brasil-atraves-da-cbmm-e-volkswagen/>>. Acesso em 16 nov. 2021.

ANDRADE, L. **Análise SWOT cruzada (TOWS) x Análise SWOT: qual é a diferença?** | SITEWARE, 2019. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-swot-cruzada/>>. Acesso em 24 nov. 2021.

BAXTER, M. **Projeto de Produto**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2011.

BRUZIQUESI, C. *et al.* **Nióbio: Um elemento químico estratégico para o Brasil**. [Artigo] Química Nova, v. 42, n. 10, p. 1184-1188, 2019.

CANEDO, G. **Baterias de Nióbio podem colocar o Brasil na dianteira do desenvolvimento dos carros elétricos** | MERCADO 1 MINUTO. 2021. Disponível em: <<https://mercado1minuto.com.br/artigo/2021-02-15/baterias-de-niobio-podem-colocar-o-brasil-na-dianteira-do-desenvolvimento-dos-carros-eletricos>>. Acesso em 16 nov. 2021.

CBMM pretende emplacar bateria que usa óxido de nióbio em veículos elétricos

| INSTITUTO MINERE. 2020. Disponível em:

<<https://institutominere.com.br/blog/cbmm-pretende-emplacar-bateria-que-usa-oxido-de-niobio-em-veiculos-eletricos>>. Acesso em 16 nov. 2021.

Comparada à Tesla, empresa pernambucana recebe aporte de R\$ 100 milhões |

JC. 2021. Disponível em:

<<https://jc.ne10.uol.com.br/economia/2021/05/12127954-comparada-a-tesla-empresa-pernambucana-recebe-aporte-de-rs-100-milhoes.html>>. Acesso em 22 nov. 2021.

BRASIL. Resolução CONTRAN Nº 842 de 08 abr. 2021.

Altera a Resolução CONTRAN nº 315, de 08 de maio de 2009, que estabelece a equiparação dos veículos ciclo-elétricos, aos ciclomotores e os equipamentos obrigatórios para condução nas vias públicas abertas à circulação, para adequar a definição de ciclomotor ao que prevê o Anexo do Código de Trânsito Brasileiro (CTB).

Disponível em: <<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transito/conteudo-contran/resolucoes/Resolucao8422021.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2021.

CUNHA LIMA, G. **Design: Objetivos e Perspectivas**. 1. ed. Rio de Janeiro:

PPDESDI | UERJ, 2005.

DAFRA. Disponível em: <<http://www.daframotos.com.br/>>. Acesso em 7 jan. 2022.

DEW, N. **Abduction: A pre-condition for the intelligent design of strategy**.

Journal of Business Strategy, v. 28, n. 4, 2007. Disponível em:

<<https://core.ac.uk/download/pdf/36739823.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2021.

DRSKA, M. **Como a Voltz, de scooters elétricas, está recarregando a bateria na crise - NeoFeed | NEOFEEED**. 2020. Disponível em:

<<https://neofeed.com.br/blog/home/como-a-voltz-de-scooters-eletricas-esta-recarregando-a-bateria-na-crise/>>. Acesso em 22 nov. 2021.

EV01: A Nova Scooter 100% Elétrica da VOLTZ Chega ao Mercado - Portal

Methodus. 2020. Disponível em: <<https://portal.methodusconsult.com.br/2020/06/26/ev1-scooter-voltz/>>. Acesso em 9 jan. 2022.

Motocicleta é opção para driblar o trânsito das grandes cidades | ESTADÃO.

2019. Disponível em:

<<https://mobilidade.estadao.com.br/meios-de-transporte/motocicleta-e-opcao-para-driblar-o-transito-das-grandes-cidades/>>. Acesso em 31 ago. 2021.

FAGGIANI, K. **O Poder do Design: Da ostentação à emoção**. Brasília: Thesaurus, 2006.

FARIAS JÚNIOR, A.; OBREGON, R. **Natura Sou: uma análise do ecodesign estratégico na embalagem**. 2019. Disponível em:

<<http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/7dsd/2.2.042.pdf>>. Acesso em 16 nov. 2021.

FELIPE NEIS, L. **Mobilidade Urbana e Sustentabilidade: Em busca de soluções internacionais para problemas locais**. Bacharel em Relações Internacionais, UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2019.

Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/209695/Luan%20Felipe%20Neis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 31 ago. 2021.

FENABRAVE: Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores.

Anuários. Disponível em: <<http://www.fenabrave.org.br/Portal/conteudo/conteudo/anuarios>>. Acesso em 31 ago. 2021.

GOMES FILHO, J. **Design de Objeto: Bases conceituais**. São Paulo: Escrituras, 2006.

GOMES FILHO, J. **Gestalt do Objeto: Sistema de Leitura Visual da Forma**. 9. ed. São Paulo: Escrituras, 2008.

GIL, A. C.; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAOJUE. Disponível em: <<https://haojuemotos.com.br/>>. Acesso em 7 jan. 2022.

HOINASKI, F. **SWOT cruzada: o que é e como aplicar essa estratégia no seu negócio** | IBID. 2017. Disponível em: <<https://ibid.com.br/blog/swot-cruzada-o-que-e-e-como-aplicar-essa-estrategia-no-seu-negocio/>>. Acesso em 24 nov. 2021.

HONDA. Disponível em: <<https://www.honda.com.br/motos/>>. Acesso em 7 jan. 2022.

IPEA. **A Mobilidade Urbana no Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, n. 94, 2011. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110525_comunicadoipea94.pdf>. Acesso em 31 ago. 2021.

KIM, W. C. ; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul** [Recurso Eletrônico]. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1998.

KOTLER, P. ; RATH, G. A. **Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool**. Journal of Business Strategy, v. 5, n. 2, 1984.
Disponível em: <<https://www.ida.liu.se/~TDDD61/readings/Kotler,%20Rath.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2021.

KOTTASOVÁ, I. **Entenda o que é a COP26, conferência da ONU para evitar "catástrofe climática"** | CNN Brasil. 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/entenda-o-que-e-cop26-conferencia-da-onu-para-evitar-catastrofe-climatica/>>. Acesso em 9 jan. 2022.

LÖBACH, B. **Design Industrial**. 1. ed. São Paulo: Blucher, 2001.

LUCCHESI, S., KAPPLER, L., ARIOLI, M. & D'AGOSTO, M.. **Bicicletas Elétricas: Uma revolução energética na mobilidade urbana das cidades brasileiras**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Escola de Engenharia); Universidade Federal do Rio de Janeiro (Centro de Tecnologia), 2019. Disponível em:

<https://anpet.org.br/anais/documentos/2019/Aspectos%20Econ%C3%B4micos%20Sociais%20Pol%C3%ADticos%20e%20Ambientais%20do%20Transporte/Economia%20e%20Regula%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Transportes%20II/4_685_AC.pdf>.

Acesso em 31 ago. 2021.

MARINHO, F. **Brasil lança a primeira bateria de Nióbio que junto com o grafeno promete revolucionar mercado mundial de cargas pesadas** | CLICK PETRÓLEO E GAS. 2021. Disponível em:

<<https://clickpetroleoegas.com.br/brasil-lanca-a-primeira-bateria-de-niobio-que-junto-com-o-grafeno-promete-revolucionar-mercado-mundial-de-cargas-pesadas/>>.

Acesso em 16 nov. 2021.

MARTIN, R. **Design de Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MEDEIROS, J. B.; **Redação Científica: A prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO FREIRE, K. de. **Design Estratégico: Origens e desdobramentos**. Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design | 11º P&D Design, v. 1, n. 4, 2014. Disponível em: <<http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/11ped/01074.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2021.

Mercado da Scooter Elétrica na mobilidade urbana no Brasil | SCOOTER ELÉTRICA GOIÂNIA. 2020. Disponível em:

<<https://scootereletricagoiania.com.br/scooter-eletrica/mercado-da-scooter-eletrica-na-mobilidade-urbana-na-america-latina/>>. Acesso em 31 ago. 2021.

Método KJ. SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999. Disponível em:

<https://spi.pt/documents/books/inovint/iq/conteudo_integral/acesso_conteudo_integral/capitulo4_texto/capitulo4_3_texto/capitulo4_3_5_texto/acc4_3_5_texto_apresentacao.htm>. Acesso em 9 jan. 2022.

MINAYO, M. C. de S.; **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2022.

MIOLO, R. **Gestão do Design e Design Estratégico** | WEB ARTIGOS. 2008.
Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/gestao-do-design-e-design-estrategico/12636/>>. Acesso em 16 nov. 2021.

MORDOR INTELLIGENCE. **Electric Scooter and Motorcycles Market** | 2021 - 2026
| Industry Share, Size, Growth. Disponível em:
<<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/electric-scooter-and-motorcycles-market>>. Acesso em 31 ago. 2021.

MOTONEWS BRASIL. Disponível em: <<https://motonewsbrasil.com/>>.
Acesso em 7 jan. 2022.

Nescau | MUNDO DAS MARCAS. Disponível em:
<<https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/nescau-energia-que-d-gosto.html>>.
Acesso em 16 nov. 2021.

Natura SOU. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/sou>>. Acesso em 16 nov. 2021.

NEUMEIER, M. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Nubank - Finalmente você no controle do seu dinheiro | NUBANK.
Disponível em: <<https://nubank.com.br/>>. Acesso em 16 nov. 2021.

PAZMINO, A. V. **Como se Cria: 40 métodos para design de produtos**. 1. ed. São Paulo: Blucher, 2015.

PEDROSO, M. C. **Modelo de negócios e suas aplicações em administração**. Tese de livre-docência - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP. p. 90, 2016.

PNME. **Plataforma Nacional de Mobilidade Elétrica**. Disponível em:
<<https://www.pnme.org.br/>>. Acesso em 31 ago. 2021.

RAMOS, D. **NESCAU: Uma análise da estratégia da reposicionamento do produto via embalagem.** Bacharel em Comunicação Social—[s.l.] Faculdade 7 de Setembro, 2010.

SANCHEZ, J. **Natura Sou.** 2013. Disponível em:
<<https://thedieline.com/blog/2013/8/26/natura-sou.html?>>.
Acesso em 16 nov. 2021.

SHINERAY. Disponível em: <<https://www.shineray.com.br/>>. Acesso em 7 jan. 2022.

SIDERA CONSULT. **Study of Electric Scooters: Markets, cases and analyses.** Efficient Propulsion Systems Projectt – PROMOB-e, 2020. Disponível em:
<<http://www.pnme.org.br/wp-content/uploads/2020/11/Study-of-electric-scooters-Markets-cases-and-anlyses.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2021.

PRADO, M. **Tesla brasileira? Marca nordestina de motos elétricas, Voltz chega a São Paulo** | CNN Brasil. 2020. Disponível em:
<<https://www.cnnbrasil.com.br/business/tesla-brasileira-marca-nordestina-de-motos-eletricas-chega-a-sao-paulo/>>. Acesso em 24 nov. 2021.

VINHA, L.; OLIVEIRA, V. **A comunicação com o cliente como uma estratégia de posicionamento: caso Nubank.** [s.l.] o Centro Universitário UniAcademia, 2021.

VOLTZ. Disponível em: <<https://voltzmotors.com/>>. Acesso em 22 nov. 2021.

WONG, W. **Princípios de Forma e Desenho.** São Paulo (SP): Martins Fontes, 1998.

XIMENES, V. **Gasolina renova recorde e passa de R\$ 6,60 no Ceará; veja cidades com preços mais altos do Brasil** | DIÁRIO DO NORDESTE, 2021.
Disponível em:
<<https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/opiniaao/colunistas/victor-ximenes/gasolina-renova-recorde-e-passa-de-r-660-no-ceara-veja-cidades-com-precos-mais-altos-do-brasil-1.3120499>>. Acesso em 31 ago. 2021.

YAMAHA. Disponível em: <<https://www3.yamaha-motor.com.br/>>. Acesso em 7 jan. 2022.

ZURLO, F. ;CAUTELA, C. **Design Strategies in Different Narrative Frames**. v. 30, n. 1, 2014. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/264595569_Design_Strategies_in_Different_Narrative_Frames>. Acesso em 31 ago. 2021.

