



RELISE

DESIGN THINKING COMO ABORDAGEM PARA EXPANSÃO DO CONHECIMENTO DO EMPREENDEDOR NO DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇO: ESTUDO DE CASO BAR ESPORTIVO¹

Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda²

Luiz Antonio Amboni Gevaerd³

Vitor Henrique Kortmann⁴

Mayara Lucia Bernardes⁵

RESUMO

Com este artigo, propomos demonstrar a abordagem *Design thinking* (DT) e destacar de que forma as etapas da mesma influenciam na expansão do conhecimento de um empreendedor em relação ao seu projeto. Dessa forma, o presente artigo apresenta contribuições do *DT* para o âmbito da resolução de problemas e geração de soluções. Para observar as considerações realizadas no referencial teórico do trabalho, um estudo de caso foi desenvolvido baseado em um Bar Esportivo. Este estudo levou em conta as etapas do *DT*, destacadas como fases que podem ser customizadas de acordo com a singularidade de cada projeto. Por fim, os resultados encontrados no estudo estão relacionados aos fatores preponderantes levados em consideração pelos usuários e às soluções encontradas para suprir as suas necessidades.

Palavras-chave: Design thinking; Inovação; Modelo de negócio.

ABSTRACT

With this article, we propose to demonstrate the Design thinking (DT) approach and highlight how the steps in it influence the expansion of an entrepreneur's knowledge regarding his project. In this way, the present article presents DT contributions to the scope of problem solving and generation of innovative solutions. In order to observe the considerations made in the theoretical framework of the work, a case study was developed based on a Sports Bar.

¹ Recebido em 07/12/2017.

² Universidade Federal de Santa Catarina. rogerlacerda@gmail.com

³ Universidade Federal de Santa Catarina. luizantoniogevaerd@gmail.com

⁴ Universidade Federal de Santa Catarina. v.henriquek@gmail.com

⁵ Universidade Federal de Santa Catarina. mayaralbernardes@gmail.com



RELISE

203

This study took into account the stages of the DT, highlighted as phases that can be customized according to the singularity of each project. Finally, the results found in the study are related to the preponderant factors taken into account by the users and the solutions found to meet their needs.

Keywords: Design thinking; Innovation; Business model.

INTRODUÇÃO

Uma das dificuldades das empresas atualmente é a velocidade de mudança dos fatores externos à organização. A tecnologia vem avançando em um ritmo acelerado, fazendo com que surjam novos produtos e serviços que alteram de forma rápida as preferências dos clientes. Assim sendo, Fraser (2007) destaca que para acompanhar essas rápidas alterações, o *design* teve um papel importante por trabalhar com metodologias que centram o usuário e suas necessidades, e igualmente importante, são metodologias interativas e que se valem de adaptações conforme as necessidades, maximizando a aprendizagem durante o processo de construção de um produto ou serviço.

Dentre as metodologias, o *Design thinking* surge como opção por trazer conhecimentos do *design* de modo que outros profissionais também possam utilizar, ajudando a enfrentar situações de mudanças e ajudando no processo de inovação das organizações. Tendo isso em vista, cada vez mais os designers e suas abordagens são bem-vindas nos ambientes organizacionais para que as próximas gerações obtenham conhecimentos que foquem mais no cliente oferecendo um novo olhar para os negócios (KIMBELL, 2011).

O objetivo do presente artigo é apresentar uma base teórica do *Design thinking* e utilizá-la no desenvolvimento de um modelo de negócio, especificamente: (i) entender o contexto histórico onde está inserido o *Design thinking*, (ii) identificar as contribuições da metodologia e os principais constructos teóricos acerca do tema, (iii) desenvolver um estudo de caso



RELISE

204

utilizando a abordagem *Design thinking* para operacionalizar os constructos teóricos apresentados.

E, desse modo, esse artigo possui as seguintes seções: introdução, referencial teórico sobre *Design thinking*, metodologia utilizada para elaboração do trabalho, resultados do estudo, conclusão do trabalho.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De Design para Design thinking

O avanço tecnológico vem transformando as empresas e a forma de se relacionar com o cliente. Hoje, do mesmo modo em que a empresa consegue chegar com maior facilidade no cliente final, o cliente possui um poder de decisão maior, com mais facilidade de comparar produtos e serviços. Dessa forma, o cliente passa a ganhar uma importância diferenciada, como afirma Tim Brown (2010), para novas histórias de sucesso como o *iPod* surgirem, é necessário que os seres humanos sejam o centro da história.

Essa necessidade, fez com que outras áreas da empresa trabalhassem em conjunto com a gestão para criar um produto, que satisfaça as necessidades do cliente. Uma dessas áreas que se destacou na criação de vantagens competitivas relacionadas ao produto foi o *Design*. Santos (2015, p.38) destaca, “desde a década de 1990, os designers têm assumido uma combinação de competência mercadológica junto com projeto”.

Com o passar dos anos, o conceito de *design* passou a abranger mais situações, Buchanan (1992) amplia o conceito para além da produção (criação de objetos), buscando torná-lo mais geral, para uma arte liberal que atende uma cultura tecnológica, onde vários produtos são projetados e problemas são complexos.

Seguindo a linha de expansão do conceito de *design*, Mahmoud-Jouini, Midler e Silberzahn (2016) disseram:



RELISE

205

Design passou progressivamente do mundo dos produtos para outras situações que envolvem humanos e necessita do entendimento dos seus comportamentos, atitudes e emoções. Portanto, os resultados do processo de *design* podem ser um gráfico, uma forma ou molde, um produto (tangível ou intangível), um sistema, uma interação ou uma experiência. Independente do resultado, ele é projetado para solucionar um problema e atender qualquer experiência negativa do usuário.

Essas outras situações envolvendo humanos e a necessidade de conhecer seus comportamentos passaram a ser mais frequentes no mundo, acompanhando essas mudanças, novas teorias começaram a surgir para que o *design* continuasse solucionando problemas. Brown (2010) explica que o *Design thinking* (DT) começou com habilidades que os designers têm aprendido durante décadas, buscando balancear as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas do negócio. Os designers criam produtos que usufruímos hoje, conciliando o ponto de vista humano ao tecnológico e o preço economicamente viável.

Desse modo, o DT foi desenvolvido para acompanhar mudanças e solucionar problemas. Mahmoud-Jouini, Midler e Silberzahn (2016) apontam o DT como oposição ao pensamento linear e analítico das abordagens de solução de problemas que têm dificuldades em definir e encontrar soluções em ambientes de incerteza.

Por se opor ao pensamento linear, o DT busca técnicas para se diferenciar. De acordo com Mahmoud-Jouini, Midler e Silberzahn (2016), o DT colocou o *design* em outro patamar no processo de inovação, envolvendo novos participantes como usuários e *stakeholders*, com o objetivo de ir além do *design* de produtos e contribuir para a estratégia da organização. Com isso, emerge o primeiro constructo teórico desta pesquisa:

C1: A participação de usuários durante o processo apresenta um diferencial estratégico do uso do DT em relação a outras metodologias.



RELISE

206

Com o *design* atravessando fronteiras dentro das empresas, seu conhecimento passou a ser disseminado para outras áreas, que não necessariamente tinham designers trabalhando. Brown (2010) explica que o *Design thinking* é esse próximo passo, quando se coloca as ferramentas do *design* nas mãos de pessoas que nunca se pensaram designers e expandi-las para uma variedade mais ampla de problemas.

O próximo passo deve ser feito com atenção e cuidado, visto que, para Brown (2010), um processo impulsionado pelo *Design thinking* pode ser considerado caótico para pessoas que não estão acostumadas com ele, mas ao longo do projeto ele passa a fazer sentido e os resultados vão sendo atingidos.

Esses resultados se relacionam, diretamente, com a percepção do cliente, já que o projeto de DT necessita da participação do cliente para sua finalização, como apontam Bonini e Sbragia (2011, p.8) “*Design thinking* é a inovação centrada no usuário, que exige colaboração, interação e abordagens práticas para encontrar as melhores ideias e soluções finais”. Bonini e Sbragia (2011), ainda definem DT como uma abordagem para resolver problemas, inspirar a criatividade e instigar a inovação com alto foco no usuário.

No entanto, não existe uma definição universal de DT, mas uma palavra que é frequentemente associada ao significado é inovação, como na definição de Brown (2008) que coloca que o *Design thinking* pode ser conceituado como um método que está presente nas atividades de inovação com foco no ser humano, e pode ser considerado um processo de compreensão detalhado que objetiva extrair os desejos e necessidades das pessoas.

Outro termo que tem importância grande no DT é “empatia”, isso é destacado na definição de Azambuja (2011), onde explica que o *Design thinking* é centrado no ser humano, por que tem embasamento na relação



RELISE

207

empática e no entendimento das necessidades e desejos das pessoas. A partir da importância da empatia para o design thinking, o segundo constructo teórico desta pesquisa é apresentado:

A empatia acaba tendo importância para que o DT tenha êxito no entendimento das necessidades e desejos das pessoas, mas para que os problemas sejam solucionados, existem alguns passos a serem trabalhados. Brown (2010, p. 16) destaca “Há pontos de partida e pontos de referência úteis ao longo do caminho, mas o *continuum* da inovação pode ser visto mais como uma sequência de espaços que se sobrepõem do que como uma sequência de passos ordenados”.

Complementando o que foi citado sobre as sequências, Brown (2010) ainda apresenta: inspiração, que é o problema ou oportunidade que motiva a busca por soluções; ideação, processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e implementação, caminho que vai do estúdio de *design* ao mercado. À medida que a equipe vai testando suas ideias, os projetos podem percorrer esses espaços mais de uma vez.

C2: A fase de inspiração utiliza de ferramentas exploratórias que vão à busca da compreensão do problema. Essa busca envolve a empatia e a observação de pessoas e seus comportamentos, criando insights que ajudarão nas fases seguintes.

Design thinking e suas contribuições

A expansão do *design* para o pensamento estratégico das empresas e as metodologias que surgiram para que isso fosse possível, como o DT, contribuiu para situações específicas em gestão de projetos. Mahmoud-Jouini, Midler e Silberzahn (2016) apontam como uma dessas contribuições, a relevância que o DT possui em projetos similares aos que são caracterizados nas empresas por uma grande quantidade de incertezas.



RELISE

208

Uma das metodologias do DT, a de explorar diversas soluções também é citada como contribuição, Mahmoud-Jouini, Midler e Silberzahn (2016) destacam que o DT pode colaborar com suas ferramentas de geração de ideias e coleta de dados, focando em descobrir o máximo de informações relacionadas ao problema antes de buscar uma solução, apresentando diversos caminhos para o gestor escolher.

Fraser (2007) também cita o processo de geração de ideias como fator que diferencia o DT pela possibilidade de entender as necessidades humanas, através da prototipação e do processo empático, e utilizar essas necessidades como ponto de partida, explorando os agentes do processo e diversas soluções, antes de definir uma estratégia mais rígida.

C3: A fase de ideação é importante pelo aprendizado gerado dos insights obtidos na fase de inspiração, sendo possível identificar novos rumos para a prototipação.

O gestor também pode utilizar o DT para identificar os *stakeholders* do projeto por meio do foco no usuário, sem que seja necessária a fase exploratória do projeto para isso. Para Mahmoud-Jouini, Midler e Silberzahn (2016, p.151) “pela utilização de ferramentas que enriquecem e multiplicam as interações com os usuários (personas) e favorecem a empatia, o *Design thinking* representa uma abordagem efetiva e prática para identificar *stakeholders*”.

Além de identificar os *stakeholders*, Fraser (2007) também cita que é possível entregar valor aos mesmos. Por ser um processo de várias repetições, o resultado vai ser um modelo pronto para ser executado, justificando o investimento necessário para a conclusão do plano.

Por focarem no problema e na solução, a utilização de hipóteses faz com que o DT contribua para o desenvolvimento de estratégias. Fraser (2010) destaca essa vertente citando que o grande benefício do *Design thinking* reside



RELISE

209

no *design* do negócio em si, colocando que o *design* das estratégias e modelos de negócios contribui para o sucesso organizacional.

Seguindo o pensamento de Fraser, mas sendo ainda mais específico, Brown (2010) apresenta o principal benefício atrelado ao objetivo do *Design thinking*. Tendo os princípios centrados no ser humano, a organização está praticando o interesse próprio esclarecido, compreendendo melhor os clientes, a empresa vai atender melhor suas necessidades, sendo assim, mais fácil para encontrar uma maneira eficiente de lucratividade em longo prazo e crescimento sustentável.

Os benefícios do *Design thinking* não são exclusivamente das empresas. Clark e Smith (2010) apresentam os benefícios do *Design thinking* para os líderes dos negócios, permitindo que eles transformem suas intenções em realidade, definindo objetivos claros, entendendo com profundidade os consumidores e alinhando suas equipes internas em direção aos resultados.

Para conseguir atingir os benefícios citados acima, Vianna et al. (2011), lembra que para garantir a sinergia do processo de inovação, *Design thinking* deve ser colaborativamente construído, utilizando os pontos de vista de diversos usuários, constituindo as necessidades do usuário, novas ideias e oportunidades de negócio mutuamente.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os métodos utilizados para o desenvolvimento deste artigo. Dessa forma, serão identificados e analisados os tipos de abordagens, a natureza, procedimentos de coletas de dados e objetivos da pesquisa.



RELISE

210

Enquadramento Metodológico

Em relação ao objetivo da pesquisa, ela pode ser considerada como exploratória, já que segundo Gil (2002), esse tipo de pesquisa tem o objetivo de possibilitar o aperfeiçoamento de ideias ou a exploração de intuições, possibilitando maior conhecimento do tema.

Já sobre a natureza da pesquisa, o presente trabalho utiliza o estudo de caso, que segundo Gil (2002), é importante para ampliar e detalhar o conhecimento de um objeto de estudo que outros delineamentos não conseguem, e de acordo com Yin (2001, apud Gil, 2002, p.54), o estudo de caso é visto como mais adequado para o estudo de um fenômeno dentro de seu contexto real.

Por fim, em relação à abordagem do trabalho, o mesmo pode ser considerado qualitativo, pois busca a objetivação do fenômeno, ou seja, desenvolve ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno (GIL, 2007).

Procedimentos Técnicos

O presente trabalho se baseou e adaptou-se às etapas de *desing thinking* propostas por Vianna et al. (2012), que estão explicitadas nos tópicos subsequentes.

Ainda neste sentido, é importante salientar que Vianna et al. (2012) defendem que estas etapas têm uma natureza muito volátil, ou seja, elas podem ser moldadas e configuradas de acordo com o projeto em questão.

Etapa 1: Imersão

Nesta etapa, com o Design briefing, são identificadas as principais características do projeto que será estudado, bem como os resultados esperados com a utilização do DT. Constam no Design briefing: descrição do



RELISE

211

negócio, propósito, perguntas preliminares, *stakeholders* do projeto, público-alvo, indicadores de sucesso e cronograma de trabalho.

Após o Design briefing é elaborada a jornada do usuário que contém a rotina padrão dos consumidores do produto/serviço. Essa jornada é validada durante as entrevistas podendo ser adaptada aos resultados obtidos.

As entrevistas também fazem parte do momento de imersão, aonde o pesquisador vai a campo buscar informações diretamente com os consumidores. Com isso, busca-se identificar as possíveis dores e necessidades do público-alvo, a fim de ter um embasamento para o desenvolvimento das próximas etapas.

Os critérios de design compilam os fatores mais importantes obtidos no momento da imersão. Eles representam o que os consumidores levam em consideração ao se depararem com uma situação de escolha de um bar esportivo.

Se utilizando das etapas anteriores e buscando facilitar o processo de desenvolvimento conceitual, o brainstorming aparece como uma técnica de geração de ideias que sejam capazes de agregar valor ao negócio buscando a satisfação dos usuários. É importante citar que uma das premissas do brainstorming é a não restrição de geração das ideias.

Etapa 2: Ideação

Se utilizando das etapas anteriores e buscando facilitar o processo de desenvolvimento conceitual, o brainstorming aparece como uma técnica de geração de ideias que sejam capazes de agregar valor ao negócio buscando a satisfação dos usuários. É importante citar que uma das premissas do brainstorming é a não restrição de geração das ideias.

Com as melhores ideias geradas no brainstorming, o desenvolvimento conceitual é elaborado e nele constam as principais características do negócio,



RELISE

212

ou seja, aquelas que caracterizarão as soluções para as necessidades encontradas na etapa de imersão.

Etapa 3: Prototipação

Finalizando o estudo de caso, o plano de prototipação é desenvolvido com o intuito de testar premissas advindas das etapas anteriores. O plano deve conter uma descrição do que e como será feito para o teste de premissas.

RESULTADOS

Tomando por base os procedimentos metodológicos apresentados, somados à sustentação teórica elaborada, um estudo de caso foi realizado para que o objetivo da pesquisa fosse alcançado de forma mais conclusiva. Dessa forma, foi utilizada a metodologia do *Design thinking* como maneira de obtenção de maior conhecimento em relação às variáveis levadas em conta no *design* de um produto ou serviço, que neste caso envolve um Bar Esportivo.

Imersão

Nesta etapa, os pesquisadores procuram se aproximar do contexto onde está inserido o projeto. Dessa forma, algumas ferramentas e técnicas foram utilizadas nesta fase e serão apresentadas a seguir.

Design briefing

Primeiramente, foi desenvolvido o *Design briefing* com o intuito de expor as principais características da ideia de negócio, bem como o que se desejava alcançar com a utilização da metodologia. A seguir o *Design briefing* pode ser visto integralmente no quadro 1.



RELISE

Quadro 1 - Design briefing

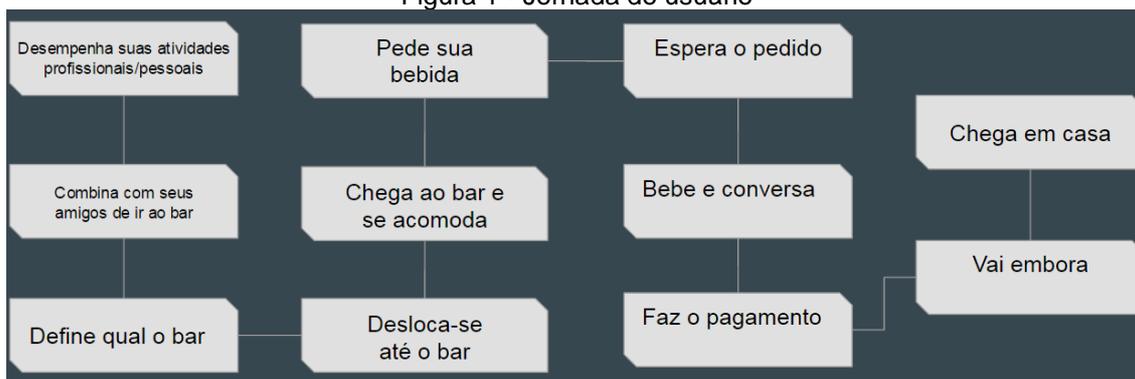
Descrição	O empreendimento é um bar esportivo que procura proporcionar um ambiente descontraído para amantes do esporte poderem assistir a jogos enquanto aproveitam uma boa cerveja gelada.
Propósito	Expandir o conhecimento sobre as características e variáveis que afetam o <i>design</i> de produto e serviços.
Perguntas preliminares	<ul style="list-style-type: none"> - O que motiva as pessoas a se reunir para assistir a esportes? - Quais características um empreendimento precisa ter para atrair os amantes de esportes? - Atualmente, onde as pessoas se reúnem para assistir aos jogos? - Quais são as dores das pessoas que assistem a esportes? - De que forma assistir esportes impacta na vida das pessoas?
Stakeholders do projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Empreendedores - Público-alvo - Concorrentes
Público-alvo	Pessoas de 18 a 35 que gostam de assistir a esportes.
Indicadores de Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade de pessoas entrevistadas - Percentual de perguntas preliminares respondidas - Entregas nos prazos estipulados - Taxa de tarefas realizadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Jornada do Usuário

Feito o *Design briefing*, o próximo passo foi definir a Jornada do usuário, ou seja, qual a rotina padrão da pessoa inclusa no público-alvo. A definição desta jornada é de suma importância para a identificação de oportunidades de inovação, além de contribuir para o desenvolvimento de coleta de dados.

Figura 1 - Jornada do usuário



Fonte: Elaborado pelos autores.



RELISE

214

A jornada teve duas versões, a primeira delas foi desenvolvida anteriormente às entrevistas. Já a segunda versão da jornada, ficou definida após algumas informações coletadas com o público-alvo e que demonstraram que esta versão se aproxima mais da realidade, com a introdução da etapa de espera do pedido no bar.

Entrevistas

Com o auxílio da jornada do usuário, foi possível iniciar o processo de ida a campo, com o intuito de ouvir e observar o público-alvo de um bar esportivo. Para isso, foi elaborado um roteiro, ou seja, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada.

Para o desenvolvimento dessa etapa, os entrevistados foram selecionados em um evento de cunho esportivo, mais precisamente em um campeonato de futebol 7 que ocorre todos os domingos no período da tarde na cidade de Joinville em Santa Catarina. Além disso, por intermédio de um colega de um dos pesquisadores, foi possível entrar em contato com participantes de uma página do Facebook relacionada a basquete. No caso destes últimos, alguns foram entrevistados presencialmente, enquanto outros responderam às perguntas por meio do programa Skype.

Dessa forma, para o presente trabalho foram entrevistadas 15 pessoas, as quais se encaixam no público-alvo definido no *Design briefing*. Com essas entrevistas, foi possível adquirir informações suficientes para que o próximo passo – Critérios de *Design* – fosse desenvolvido.

Nas entrevistas, algo que ficou latente diz respeito ao sentimento que o esporte, independente de qual seja, traz ao público-alvo, que no caso do entrevistado 3 é a curiosidade: *“Todos os esportes me atraem, até por curiosidade”*. Esta afirmação sugere que existe algo além do simples fato de torcer por algum time.



RELISE

215

Já no momento de comentar os jogos que mais interessam, muitos citaram principalmente os esportes americanos – NBA e NFL - e o futebol. Outros esportes mencionados foram o tênis, futsal e as lutas.

Um ponto importante identificado durante as entrevistas é em relação à insegurança de não saber qual jogo vai passar. Isso foi demonstrado na entrevista 15, por exemplo: *“O grande problema de assistir jogo no bar é que não dá para saber se vai passar lá mesmo”*.

Levando em conta que os jogos transmitidos também podem ser considerados como produtos comercializados no bar, os entrevistados citaram os outros fatores que pesam no momento da decisão e escolha de qual bar frequentar como o gosto por cervejas artesanais e variedade de bebidas.

Por outro lado, o entrevistado 1 menciona que as principais coisas que pesam para ele é a cerveja e comida baratas, além de um bom atendimento. Ainda em relação a isso, muitos respondentes fazem esta referência às cervejas. O entrevistado 7 e 13, por exemplo, mostram o sentimento sobre isso: *“Nada melhor do que tomar uma cerveja com os amigos assistindo algum jogo”*. Ainda a produtos ofertados, nota-se que a comida também é um fator que pode pesar na escolha do bar. Algo que também chamou a atenção referente à oferta de produtos surgiu durante as entrevistas foi citado na entrevista 5, este comentou: *“Sinto falta de umas promoções nos bares que vou”*.

Atendimento foi colocado também como um dos principais fatores, e apareceu nas citações dos entrevistados 11 e 13, por exemplo: *“Atendimento ruim me irrita, principalmente quando as coisas demoram para vir quando peço”*, *“Uma coisa que me tira do sério é quando demoram para trazer o pedido”*.

Após as entrevistas, foi possível entender realmente os sentimentos dos consumidores de esporte e frequentadores de bares.



RELISE

216

Critérios de Design

Com a elaboração do mapa mental, e a análise dos principais pontos das entrevistas, foi possível desenvolver os Critérios de *Design*. Estes critérios definem aspectos que nortearão o restante das etapas. O resultado está ilustrado no quadro 2.

Quadro 2 - Critérios de design

Acessibilidade	<ul style="list-style-type: none">● Localização● Estacionamento
Identidade	<ul style="list-style-type: none">● Ambiente – Decoração e espaço
Produto	<ul style="list-style-type: none">● Bebidas● Comidas● Transmissões – variedade de esportes

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ideação

Vianna et al. (2012) apontam que esta fase de ideação tem como objetivo a geração ideias que vão de encontro ao tema estudado e ao projeto em questão. Para isso, são utilizadas técnicas de apoio, que estão apresentadas a seguir.

Brainstorming

Na sequência da imersão, finalizada com os Critérios de *Design*, foi feito o brainstorming. Este antecede o desenvolvimento conceitual, e tem como objetivo desenvolver ideias que sejam capazes de diminuir as “dores” identificadas nas entrevistas, e que estejam de acordo com os Critérios de *Design* desenvolvidos anteriormente.

Dessa forma, o brainstorming foi feito pelos autores do presente trabalho na casa de uns dos pesquisadores. Mais precisamente, foi definido pelos participantes que seriam no máximo 5 (cinco) minutos de tempo para a geração de ideias para cada um dos critérios de design definidos na fase anterior. Dessa forma, o brainstorming aconteceu em cerca de 45 minutos e a



RELISE

217

partir das ideias geradas pode-se iniciar a etapa de desenvolvimento conceitual.

Desenvolvimento Conceitual

Por fim, o Desenvolvimento Conceitual vem para selecionar as melhores ideias do Brainstorming e foi feito também com uma reunião dos pesquisadores deste trabalho em um período da tarde. Primeiramente foram condensadas as ideias do Brainstorming e excluídas as ideias que não agregaram ao projeto. Assim, foram colocados em destaque os diferenciais do empreendimento e as características analisadas em todas as etapas anteriores. Dessa forma, o quadro 3 ilustra os resultados obtidos no Desenvolvimento Conceitual.

Quadro 3 - Desenvolvimento Conceitual

Diferenciais	Características
Acessibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Motorista particular à disposição para levar os clientes em casa.
Identidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Temática esportiva; ● Televisões em pontos altos do bar; ● Telão com narração do jogo principal; ● Balcão em frente ao bar com banquetas; ● Promoções relacionadas aos jogos transmitidos.
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> ● Cardápio especial com aperitivos diferenciados; ● Cervejas e chopps artesanais; ● Transmissão de esportes americanos; ● Transmissão simultânea de vários jogos.
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> ● Pedidos por tablet; ● Cartão fidelidade; ● Torneira de chopp em mesas especiais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Prototipação

Finalizando o Estudo de Caso, foi desenvolvido o Plano de Prototipação, a fim de testar algumas premissas que foram evoluindo com o decorrer da pesquisa. Este plano de prototipação será dado pelo método da prototipação da experiência, ou prototipação de serviços.

A escolha por este método se deu após a percepção de que o modelo de negócio proposto, do bar esportivo, estaria mais adequado a este tipo de



RELISE

218

prototipação, o qual Vianna et al. (2012) colocam que se trata da simulação de ambientes reais, onde existem relações interpessoais capazes de representar um ou mais serviços que possam ser testados.

Dessa forma, foram elaborados 4 (quatro) testes a serem desenvolvidos, porém, utilizando-se o mesmo método e no mesmo ambiente.

Quadro 4 - Premissas a serem testadas

	Premissa	Objetivo
01	<i>“São necessários cinco televisores para a satisfação plena dos telespectadores”</i>	Verificar a necessidade da variedade de televisores que comportem os mais diferentes jogos e esportes, e que eles possam ser transmitidos simultaneamente.
02	<i>“O Facebook é uma boa ferramenta para atingir o público-alvo”</i>	Busca-se entender de que modo o público-alvo será atingido.
03	<i>“O público-alvo está disposto a pagar mais caro por uma cerveja de mais qualidade”</i>	Entender se o público está disposto a pagar um pouco mais por uma cerveja de mais qualidade.
04	<i>“Futebol é o esporte com maior demanda entre o público-alvo”</i>	Entender qual a real demanda de esportes dos consumidores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O protótipo se baseou na ferramenta 5W2H, que busca a resposta de 7 grandes questões de um projeto ou atividade.



RELISE

219

Quadro 5 - Plano de prototipação

<i>What</i> (O que)	As premissas elencadas anteriormente serão testadas por meio de um protótipo de serviço.
<i>Where</i> (Onde)	O protótipo acontecerá na cidade de Joinville – SC em um ambiente fechado, porém, aberto ao público.
<i>Why</i> (Por quê)	O objetivo é testar as premissas elaboradas e com isso aumentar a capacidade de aprendizado do pesquisador em relação ao serviço oferecido e seu público-alvo.
<i>Who</i> (Quem)	Pesquisadores do presente trabalho e os usuários inerentes ao público-alvo.
<i>When</i> (Quando)	O protótipo acontecerá em uma quinta-feira no período da noite, iniciando às 19h30.
<i>How</i> (Como)	Primeiramente será feita divulgação do evento via Facebook. Então, no dia serão transmitidos jogos de futebol, basquete e futebol americano (sujeito à adição de mais esportes dependendo da programação do dia) em cinco televisões. Além disso, serão comercializados cervejas e petiscos para entender as preferências dos usuários.
<i>How much</i> (Quanto)	Os custos serão inerentes ao aluguel do local, que será um salão de festas com aluguel fixado e R\$50,00. Além disso, outro gasto incorrido será o da compra dos produtos que serão comercializados, no entanto, estes custos serão abatidos no momento da venda. Por fim, os televisores serão emprestados ou já de posse dos pesquisadores, o que não gerará custos adicionais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, a ferramenta buscar resolver o que será feito, quem fará, em qual período de tempo, onde será feito e por que está sendo feito. Além disso, a ferramenta demonstra como será feita a atividade e quanto custará.

CONCLUSÃO

Após toda a abordagem teórica desenvolvida, foi possível definir a metodologia do trabalho e por fim, foi desenvolvido o estudo de caso. Portanto, todos os objetivos descritos na seção “Introdução” foram contemplados, com a busca do contexto histórico e contribuições do DT, finalizando com o estudo de caso que se utilizou das etapas do *design thinking*.

Desse modo, a seguir, são apresentados os constructos teóricos que suportaram esta pesquisa, as observações coletadas em campo em relação a estes constructos e preposições de melhoria a metodologia e/ou lição aprendida.



RELISE

220

Quadro 6 - Constructos teóricos e proposições de melhoria

Constructo	Observações de campo	Proposição de melhoria metodológica e/ou lição aprendida do caso
<p>C1: A participação de usuários apresenta um diferencial estratégico do uso do DT em relação a outras metodologias.</p>	<p>A participação de potenciais usuários permitiu que pesquisadores pudessem identificar características necessárias que atendessem a necessidade do público-alvo do bar esportivo. Contudo, a dificuldade inicial foi justamente em identificar os segmentos de público-alvo de forma específica, apresentando desse modo, suas principais características.</p>	<p>Assim, como lição aprendida espera-se que o estímulo à participação destes usuários deve-se sempre ser estimulado e usado como fator estratégico para a aplicação da metodologia. Como proposição de melhoria a metodologia, espera-se oportunizar formas de criação de competências ao empreendedor a fim de encontrar seu público-alvo e assim identificar as principais características para criação de valor ao seu cliente.</p>
<p>C2: A fase de inspiração utiliza de ferramentas exploratórias que vão à busca de compreensão do problema. Essa busca envolve a observação de pessoas e a observação de pessoas e insights que ajudarão nas fases seguintes.</p>	<p>Foi observado que o fato de o usuário participar do processo, dentro deste público existam pessoas com necessidades diferentes. Por exemplo, no caso do Bar do produto/esportivo, tem consumidores que preferem cervejas artesanais, porém, também existem aqueles que prezam mais pela questão preço ou também o usuário que não bebe bebidas alcoólicas.</p>	<p>Como lição aprendida, identifica-se a necessidade do empreendedor saber realizar a harmonização de necessidades distintas com as características do produto/serviço, bem como este instrumento de priorização de quais características devem ser testadas primeiro.</p>
<p>C3: A fase de ideação é importante pelo aprendizado gerado a partir da fase de inspiração, sendo possível identificar novos rumos para a prototipação.</p>	<p>A partir das ideias geradas nesta fase foi possível a identificação de características essenciais ao negócio, uma vez que, eram desejos e/ou necessidades do público-alvo.</p>	<p>A fase de ideação é importante ao processo uma vez que permite ao pesquisador uma expansão de conhecimento a respeito do seu produto. Com tal conhecimento, o empreendedor pode realizar um processo de ideação focado em necessidades e não em suposições de características de baixo valor e impacto ao seu negócio.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o levantamento dos constructos apresentados na etapa teórica do trabalho, foi possível analisar na prática como os mesmos são operacionalizados e como podem ser observados no estudo de caso



RELISE

221

desenvolvido. Em suma, os constructos apresentados apareceram de alguma forma durante o processo de elaboração do estudo de caso.

Com relação às limitações do presente trabalho, houve a limitação relacionada ao tempo do estudo e também de bases teóricas, pois foram encontrados materiais bloqueados para a visualização, sendo possível apenas o aluguel com investimentos.

Portanto, considerando o DT como uma metodologia relacionada ao novo enfoque dado aos problemas e à forma de condução do processo de análise dos possíveis caminhos para um modelo de negócio, este artigo demonstra as oportunidades de estudos futuros sobre o tema, relacionando-o com a tendência da inovação no âmbito organizacional e que o *Design thinking* está se tornando uma metodologia com ótimo potencial para definir as demandas e procurar soluções capazes de suprimir as dores e alcançar a satisfação dos usuários/consumidores.

Por fim, como oportunidade de pesquisas futuras, destaca-se a importância de pesquisas com o objetivo de auxiliar empreendedores no desenvolvimento de seus modelos de negócio assim como seus componentes e funções. O auxílio ao empreendedor, principalmente na fase inicial de seu negócio, deve se dar não somente no desenvolvimento de seu produto/serviço mas também na estruturação de modelos de negócio que gerem valor ao cliente por meio da identificação de suas necessidades.

REFERÊNCIAS

AZAMBUJA, Maria Júlia Kurth de. **A aplicação do *Design thinking* no desenvolvimento de inovação: um estudo de caso a partir da Whirlpool SA.** 2011. 82 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

BONINI, Luiz Alberto; SBRAGIA, Roberto. O MODELO DE *DESIGN THINKING* COMO INDUTOR DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS: UM ESTUDO



RELISE

222

EMPÍRICO. **Revista de Gestão e Projetos**, [s.l.], v. 2, n. 1, p.3-25, 18 out. 2011. Universidade Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v2i1.36>.

BUCHANAN, Richard. Wicked Problems in *Design thinking*. **Design Issues**, [s.l.], v. 8, n. 2, p.5-21, 1992. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/1511637>.

BROWN, Tim. *Design thinking*. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 86, n. 6, p.84-95, jun. 2008.

BROWN, Tim. **Design Thinking: Uma Metodologia Poderosa Para Deletar o Fim das Velhas Ideias**. Rio de Janeiro: Campus, 2010. 272 p.

CLARK, Kevin; SMITH, Ron. **Unleashing the Power of Design Thinking**. *Design Management Review*, [s.l.], v. 19, n. 3, p.8-15, 10 jun. 2010. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2008.tb00123.x>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 171p.

FRASER, Heather M.a.. **The practice of breakthrough strategies by design**. *Journal Of Business Strategy*, [s.l.], v. 28, n. 4, p.66-74, 10 jul. 2007. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/02756660710760962>.

FRASER, Heather M.a.. *Designing Business: New Models for Success*. **Design Management Review**, [s.l.], v. 20, n. 2, p.56-65, jun. 2010. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00008.x>.

KIMBELL, Lucy. *Rethinking Design thinking: Part I*. **Design And Culture**, [s.l.], v. 3, n. 3, p.285-306, 1 nov. 2011. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.2752/175470811x13071166525216>.

MAHMOUD-JOUINI, Sihem Ben; MIDLER, Christophe; SILBERZAHN, Philippe. **Contributions of Design thinking to Project Management in an Innovation Context**. *Proj Mgmt Jrnl*, [s.l.], v. 47, n. 2, p.144-156, 22 mar. 2016. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21577>.

SANTOS, Camila Oliveira. **Design Como Orientação Estratégica**. 2015. 73 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

VIANNA, Maurício et al. **Design Thinking: Inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162 p.