



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ALEX DOS SANTOS CATANIO

**DESIGN THINKING NA PROMOÇÃO DE VENDAS: UMA PESQUISA-AÇÃO EM
EMPRESA DO VAREJO TÊXTIL DE FORTALEZA-CE**

**FORTALEZA
2018**

ALEX DOS SANTOS CATANIO

DESIGN THINKING NA PROMOÇÃO DE VENDAS: UMA PESQUISA-AÇÃO EM
EMPRESA DO VAREJO TÊXTIL DE FORTALEZA-CE

Monografia submetida ao Curso de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C1d CATANIO, ALEX DOS SANTOS.
DESIGN THINKING NA PROMOÇÃO DE VENDAS : UMA PESQUISA-AÇÃO EM EMPRESA DO
VAREJO TÊXTIL DE FORTALEZA-CE / ALEX DOS SANTOS CATANIO. – 2018.
109 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2018.
Orientação: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

1. DESIGN THINKING. 2. AÇÃO DE VENDAS. 3. PESQUISA-AÇÃO. I. Título.

CDD 658

ALEX DOS SANTOS CATANIO

DESIGN THINKING NA PROMOÇÃO DE VENDAS: UMA PESQUISA-AÇÃO EM
EMPRESA DO VAREJO TÊXTIL DE FORTALEZA-CE

Monografia submetida ao Curso de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

Aprovada em: 07/12/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À Luzinete Pereira e Wallace Leal.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo e todos se faz necessário agradecer infinitamente aos meus pais, Luzinete Pereira e Wallace Leal pelo amor incondicional e gratuito a mim difundido de diversas formas, incluindo também toda dedicação, esforço e investimento destes para minha formação pessoal e a acadêmica, que simbolicamente se materializam hoje através desse trabalho, que grande parte é mérito do suor e lágrimas deles.

Um agradecimento igualmente especial se deve ao Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado, que diante das minhas dificuldades, acreditou na minha capacidade com grande confiança e ofertou durante toda a orientação disposição em ajudar a realizar um trabalho da melhor forma possível, fazendo claro uma excelente orientação.

Vale ressaltar também às professoras participantes da banca examinadora, Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante e Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães por serem referências para esta minha formação, que ao longo do curso foram tomados por inspiração e motivação. Agradecendo também a estes pelo tempo a mim dedicado na leitura desta obra conjuntamente de suas valiosas colaborações e sugestões ao aperfeiçoamento desta.

No estresse ocasionado pela dedicação ao trabalho de uma forma geral, cabe agradecer ao Cleyson Souza pela compreensão, apoio e suporte, que com carinho a mim destinava sua completa atenção, transpassando segurança, calma e confiança de forma a motivar a melhor execução da obra.

Aos amigos Vanderléa Rodrigues e Leonardo Rodrigues, que possibilitaram a concretização dessa pesquisa, ao dedicar parte de seus tempos e todas as informações ofertadas mediante o mercado em estudo, e a empresa do caso.

Aos prestigiados amigos Roberto Ferreira por compartilhar comigo por significativo tempo parte da jornada acadêmica comum, e Antônio Costa que advém de outra área, mas que devido a este fato pude ter contato com o tema Design Thinking e que de certo modo também compartilhou comigo parte dos estudos dessa formação, também fica minha humilde gratidão.

Aos demais amigos e colegas que com suas vidas acrescentaram de toda forma à melhoria da formação pessoal e acadêmica ao longo do curso em questão, que não caberiam enumerar ou citar, mas que me conquistaram máximo respeito e agradecimento.

“Inspire-se na elegância, economia e eficiência da natureza” **Tim Brown**

RESUMO

O presente trabalho apresenta como proposta geral analisar a aplicação do *Design Thinking* dentro da promoção de vendas do varejo têxtil no município de Fortaleza-CE, compreendendo a abordagem que se utiliza de ferramentas e metodologias do *Design* para solucionar problemas abstrusos e complexos ao ponto que propões um balanceamento entre raciocínio associativo e analítico colocando as pessoas no centro de todo o processo. O estudo dar-se através de uma pesquisa-ação proporcionando profunda interação com todos sujeitos envolvidos com a situação estudada, e guia-se através das etapas do *Design Thinking* propostas por Harris e Ambrose (2011) de Definir, Pesquisar, Gerar ideias, Testar Protótipos, Selecionar, Implementar e Aprender, ao ponto em que busca manter-se dentro dos pilares delimitados por Brown (2010) de Empatia, Colaboração e Experimentação. Complementa-se o entendimento da abordagem, apresentando a evolução da origem e conceitos, suas técnicas e dimensões, e seus elementos básicos. Interessa-se ao decorrer do desenvolvimento do trabalho apresentar as principais barreiras e dificuldades encontradas durante todos os processos e suas etapas, bem como identificar e delimitar os principais benefícios de sua utilização. Dentre os resultados obtidos, definiu-se como problema de design a ser modificado a ação de vendas com panfletagem, confirmou-se na etapa de pesquisa a necessidade de utilização e aprimoramento desta ação, para tal feito foram elencadas 20 propostas de design para intervenção, solução e melhoria, dentre as quais 6 foram prototipadas em modelos e maquetes, havendo a seleção e implementação de duas destas ideias que de fato, inferiu-se o acarretamento de melhoria na postura dos envolvidos, bem como destaque em vendas.

Palavras-chave: Design Thinking. Pesquisa-ação. Ação de vendas.

ABSTRACT

The present work presents as general proposal to analyze the application of Design Thinking within the sales promotion of the textile retail in the city of Fortaleza-CE, including the approach that uses Design tools and methodologies to solve abstruse and complex problems to the point that you propose a balance between associative and analytical reasoning, putting people at the center of the whole process. The study take place through action research providing deep interaction with all subjects involved with the situation studied, and is guided through the steps of Design Thinking proposed by Harris and Ambrose (2011) of Define, Search, Generate Ideas, Test Prototypes, Select, Implement and Learn, to the point where it seeks to remain within the pillars defined by Brown (2010) of Empathy, Collaboration and Experimentation. It complements the understanding of the approach, presenting the evolution of the origin and concepts, their techniques and dimensions, and their basic elements. It is interesting to the development of the work to present the main barriers and difficulties encountered during all the processes and their stages, as well as to identify and delimit the main benefits of its use. Among the results obtained, it was defined as a design problem to be modified the action of sales with leafleting, it was confirmed at the research stage the need to use and improvement of this action, for that purpose were submitted 20 design proposals for intervention, solution and improvement, among which 6 were prototyped in models and models, with the selection and implementation of two of these ideas, which in fact, resulted in the improvement of the posture of those involved, as well as a highlight in sales.

Keywords: Design Thinking. Action Research. Sales action.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– A evolução do <i>Design Thinking</i>	18
Figura 2	– O equilíbrio do DT	20
Figura 3	– Técnicas intuitivas e analíticas	21
Figura 4	– Duplo diamante – processo de DT por Pinheiro e Alt (2011)	25
Figura 5	– Metodologia de Consultorias de inovação através do <i>Design</i>	26
Figura 6	– Pilares nas etapas do DT	27
Figura 7	– Mapa de empatia	29
Figura 8	– Direções básicas de <i>design</i>	32
Figura 9	– Diagrama dos protótipos	34
Figura 10	– Protótipo modelo de panfleto – face comum às duas opções	76
Figura 11	– Protótipo modelo de panfleto face de cupom de desconto	77
Figura 12	– Protótipo modelo de panfleto face de cupom	78
Figura 13	– Protótipo para manequim	79
Figura 14	– Protótipo para mochila pirulito	81
Figura 15	– Protótipo de totem rústico	83
Figura 16	– Protótipo de display transparente	85
Figura 17	– <i>Mockup</i> do cupom da sorte	88
Figura 18	– Display rústico entregue	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porcentagem de aceitação à entrevista	65
Gráfico 2 – Frequência de compras na região do Centro de Fortaleza	66
Gráfico 3 – Preferência de local para compras	67
Gráfico 4 – Itens procurados para compra no Centro	68
Gráfico 5 – Aceitação e rejeição de panfleto entre as entrevistadas	68
Gráfico 6 – O que influencia na recepção do panfleto	69
Gráfico 7 – Necessidade de toque ao produto	70
Gráfico 8 – Recebimento de cupom de desconto	71
Gráfico 9 – Opiniões em suas proporções acerca de cupons de desconto	71

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – O aparecimento do <i>Design Thinking</i> no <i>Design</i>	17
Quadro 2 – Referências em três dimensões do <i>Design Thinking</i>	22
Quadro 3 – Principais conteúdos dos tópicos básicos do <i>briefing</i> de <i>design</i>	28
Quadro 4 – Pesquisa de <i>design</i> e pesquisa de mercado	31
Quadro 5 – Comparativo entre pesquisa-ação e estudo de caso	40
Quadro 6 – Comparativo entre preços de atacado e varejo	42
Quadro 7 – Padronização de respostas obtidas em entrevista com público alvo	47
Quadro 8 – Protótipos, metodologias, ferramentas, materiais e tempos	50
Quadro 9 – Assertivas e suas amplitudes de critérios	53
Quadro 10 – <i>Debrief</i> da entrevista com proprietárias	60
Quadro 11 – <i>Briefing</i> sintético	61
Quadro 12 – Ideias oriundas do <i>Brainstorm</i> agrupadas	63
Quadro 13 – Estimativa de custo para recuperação de manequim	70
Quadro 14 – Estimativa de custo para aquisição de mochila pirulito	82
Quadro 15 – Estimativa de custo real para totem rústico	84
Quadro 16 – Julgamentos e avaliação dos itens conforme assertivas	86
Quadro 17 – Custo real para totem rústico	89
Quadro 18 – Pontos positivos e negativos encontrados nas etapas realizadas	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
DT	<i>Design Thinking</i>
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
Et al	E outros
ME	Microempresa
PDV	Ponto de venda
PL	<i>Private Label</i>
TM	<i>Ticket Médio</i>
WDO	<i>World Design Organization</i> (trad. Organização Mundial de <i>Design</i>)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	DESIGN THINKING	16
2.1	Origem e Conceitos	16
2.2	Etapas do processo	24
2.2.1	<i>Definir</i>	27
2.2.2	<i>Pesquisar</i>	30
2.2.3	<i>Gerar ideias</i>	32
2.2.4	<i>Testar protótipos</i>	33
2.2.5	<i>Selecionar</i>	35
2.2.6	<i>Implementar</i>	36
2.2.7	<i>Aprender</i>	37
2.3	Benefícios e limitações	37
3	MEDOTOLOGIA	39
3.1	Apresentação da Empresa	41
3.2	Etapas de Realização da Pesquisa	42
3.2.1	<i>Primeira fase: a compreensão do referencial conceitual</i>	43
3.2.2	<i>Segunda fase: a identificação de alternativas de mudança</i>	48
3.2.3	<i>Terceira fase: a execução da mudança estrutural planejada</i>	49
3.2.4	<i>Quarta fase: Avaliação do processo de intervenção</i>	54
4	RESULTADOS	55
4.1	Briefing: entrevista e observação	56
4.2	Histórico do problema	65
4.3	Soluções idealizadas	74
4.4	Resoluções detalhadas e prototipadas	76
4.5	Justificativa da seleção	86
4.6	Entrega da solução do projeto de design	87
4.7	Feedback das etapas	90
4.8	Avaliação da aplicação do DT na Empresa	94
5	CONCLUSÃO	98
	REFERÊNCIAS	102
	ANEXOS	106

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico brasileiro tem exigido elevado grau de resiliência das empresas. Cada vez mais, agilidade e velocidade de adaptação são fatores essenciais para a sobrevivência financeira empresarial, que devem acompanhar as variações de tendências e de poder aquisitivo, diretamente juntos aos seus consumidores.

Outro fator importante nesse caso são que os estilos de vidas da população mundial em geral estão em perpétua renovação. O advento da internet auxiliou na globalização e trouxe novas formas de interação social fazendo com que o comportamento do consumidor também evolua rápida e constantemente.

Adentrando ao âmbito têxtil e de vestuário, o papel das relações humanas é bem mais influente. Grose (2013) afirma que a indústria de moda é uma das poucas indústrias que disponibilizam antecipadamente fotos de seus produtos na internet exercendo ágil e expressivamente uma influência criativa em toda cadeia de produção até o consumidor final.

Para o processo de compra de qualquer produto de moda, o consumidor ante a qualquer escolha, levanta e interpreta informações do seu cotidiano e de seus meios sociais, para então criar para si uma imagem socialmente positiva para realizar devida escolha. Como dito por Cobra (2007), o consumo de moda exerce sobre as pessoas um poder de coerção, levando estes a buscarem aceitação geral e estabelecendo quase uma punição para aqueles que não aderirem a ela.

Diante disso, antigas ideias e modelos de gestão vão sendo substituídos por novas linhas de pensamentos que proporcionam maior oxigenação a estas corporações. Para Brown (2010, p. 3): “Precisamos de uma abordagem à inovação que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível que possa ser integrada a todos aspectos da sociedade e que indivíduos possam utilizar para gerar ideias inovadoras que [...] façam a diferença”. Buhamra (2012) afirma de modo a complementar, que o mercado não deve ser avaliado em questão de juízo particular, mas entendido e atendido diante da compreensão do comportamento do segmento, ao ponto individual de seus participantes.

Eis que o *Design Thinking (DT)* - uma abordagem holística, com foco nas pessoas, relativa a entender e significados e valores das coisas para seus envolvidos, cuja finalidade é desenvolver produtos e serviços melhores a todos – oferece essa abordagem mencionada por Brown (2010). Para Pinheiro e Alt (2011), pilares do *Design Thinking* (empatia, colaboração e experimentação), proporcionam às empresas maior proximidade aos consumidores, deixando-a mais rápida e sensível as mudanças de mercado, sendo uma excelente abordagem para

sobreviver e até mesmo prosperar na economia atual. Em seus estudos, Demarchi, Fornasier e Martins (2011) afirmam que o *Design Thinking* trás em si um conceito mais humanizado do *design*, que incluindo a parte de gestão acopla uma aproximação com as questões que se tornaram estratégicas para o sucesso empresarial.

Desse modo, é de extrema importância e relevância o estudo de ferramentas e metodologias que proporcionem o aprimoramento da gestão empresarial, dado a possível aplicabilidade em qualquer área, de modo a elevar a relevância de seus resultados operacionais. Neste contexto, o *Design Thinking* não se trata meramente da tradução literal do termo: “pensamento do desenhista”, ou mesmo se limita aos sentidos estético, artístico ou elitista, mas versa de fato sobre a abstração de um modelo mental para dar vidas a ideias. Para Bertero e Keinert (1994) as perspectivas teóricas que alteram o comportamento são algo de fácil compreensão, concretas e especialmente perceptíveis ao mundo de organizações e administradores.

Num estudo que levantava o questionamento do *Design Think* como enfatizador de gestão nos diversos níveis organizacionais de determinada empresa, Casas (2012) chegou em umas de suas conclusões que o *Design Thinking*, fortalece a ideia de que a gestão de *design* é essencial e determinante para a inovação das organizações. Já em outro estudo mais recente que, com aproximação temática, tendo o DT como uma estratégia gerencial para empreendimentos, Santos *et al.* (2017), consideraram que o objeto em questão, no contexto econômico atual, versa de uma poderosa e viável abordagem de apoio à ideias e ações sustentáveis do ponto de vista inovador e técnico.

Imergindo um pouco mais detalhadamente no DT para o mercado de moda, em seu artigo de *design* e sustentabilidade de acessórios de couros, Quaresma e Moura (2016) descrevem que dentro da organização, o papel do *design* vai além de meramente estético, sendo ampliativo no desenvolvimento de produtos e processos criando cenários que ilustrem melhorias a serem alcançadas por toda empresa, bem como na ampliação de sustentabilidade de seus projetos.

Viana e Miguel (2016) após estudo sobre o tema *Design Thinking* e moda, afirmaram que criar é algo ilimitado, que o *design* pode ser utilizado em diversas ocasiões, setores e empresas, que o mesmo pode ser inspirado em diversas alternativas de modo a criar conceitos, mudar estilos para interagir com a moda se adequando muito bem no ambiente de *retailing* - por tradução: varejo. Podemos considerar ainda, conforme Coutinho, Poyatos Neto e Mendes (2015) que a abordagem é a procura de soluções que ajudam e facilitam o processo de solucionar problemas aplicados em qualquer campo, além do de negócios.

Nesse propósito, desenvolveu-se a seguinte problemática de estudo: Quais os impactos da aplicação do *Design Thinking* na promoção de vendas do varejo têxtil? O presente trabalho tem por objetivo geral analisar a aplicação do *Design Thinking* na promoção de vendas do varejo têxtil no município de Fortaleza-CE.

Dar-se-á devida pertinência ao decorrer do trabalho, os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o processo de aplicação do *Design Thinking* na promoção de vendas de um varejo têxtil;
- b) Avaliar as principais barreiras e dificuldades do processo de aplicação do *Design Thinking* na promoção de vendas de um varejo têxtil;
- c) Identificar os benefícios e limitações da aplicação do *Design Thinking* na promoção de vendas de um varejo têxtil.

Como pressuposto temo: O *Design Thinking* pode ser aplicado na promoção de vendas do varejo Têxtil. Para o alcance destes, será realizado uma pesquisa-ação, na empresa Click Jeans (nome fictício) - Microempresa (ME) que iniciou suas atividades no ramo têxtil em 2007, firmando-se como produtora de roupa feminina no segmento Denim de artigos básicos e diferenciados. A empresa possui dois pontos de venda (PDVs), ambos localizados no bairro Centro da cidade de Fortaleza-CE, sendo que estes encontram-se em shoppings populares distintos: um está inserido no Shopping Fontenele Mall, situado na Av. Alberto Nepomuceno e o outro PDV está dentro do Shopping Super Boxes 100, localizado na R. José Avelino.

O desenvolvimento da pesquisa iniciará mediante entrevista estruturada, junto às clientes, às consumidoras em potencial que são transeuntes da região dos PDVs, às duas proprietárias e, por fim, às colaboradoras da empresa a qual será submetido o estudo. O procedimento da pesquisa se dará seguindo os moldes de uma pesquisa-ação, de modo a proporcionar profunda interação com todos esses sujeitos envolvidos com empresa.

2 DESIGN THINKING

Este capítulo objetiva apresentar um suporte teórico, tendo em vista a necessidade de se caracterizar primeiramente os conceitos básicos sobre a temática *Design Thinking*, especialmente trazendo a luz sua origem e evolução - bem como apresentar e alinhar possíveis desarmonias de entendimento entre estes sobre origem e evolução, destacando as características que são tidas como pilares e seus elementos chaves.

No mesmo sentido será explanado o processo intrínseco do DT explicitando suas etapas mais comuns. Ressalta-se que o DT é uma abordagem que não possui sequência correta ou passos solidamente delimitados em sua execução. Diante disso, buscando uma melhor visão do tema, por obter uma maior especificidade, será adotado o arquétipo proposto por Ambrose e Harris (2011), que delimita como os sete estágios do *Design Thinking*: definir, pesquisar, gerar ideias, testar protótipos, selecionar, implementar e aprender. Modelos propostos por demais autores serão apresentados a fim de comparação e complementação.

Para encerramento desse tópico, serão elencados alguns fatores que se destacam quanto aos principais benefícios da utilização do DT, bem como os principais fatores limitantes de sua aplicação.

2.1 Origem e Conceitos do DT

O *Design Thinking* é um tema que se encontra ainda em pleno desenvolvimento e em processo de consolidação, tendo em vista que contém diversos termos relacionados a conceitos técnicos e criativos, que expressam o mesmo ou semelhante pensamento, explanado sobe diferente perspectiva. Até o desenvolvimento deste trabalho, não há consenso entre seus teóricos acerca de sua origem exata, bem como polido e delimitado conceito do tema. Desconsi (2012, p.34) comunga com esse pensamento, afirmando que:

O conjunto de investigações sobre *Design Thinking* encontra-se em fase de construção, ainda há poucos autores e muitas opiniões sobre o assunto, necessitando, portanto de definição formal e de comprovação de conceitos. Há pouca literatura acadêmica disponível sobre o assunto [e/ou grande dificuldade de acesso à estas], mas é importante que se conheça para entender o verdadeiro estado da arte sobre o assunto e lançar contribuição para o campo.

Para Faggiani (2006) o preço, o ponto de venda, a qualidade e a tecnologia já não sustentam mais diferenciais reconhecidos pelo consumidor e não garantem mais a compra, sendo o *design* uma competência essencial, que compreende mudanças necessárias para a sobrevivência das companhias. Através dos anos o tema *Design Thinking* vem evoluindo

continuamente baseando-se no *design*. É possível identificar momentos importantes da introdução do assunto dentro do campo de pesquisa do *design*, fazendo com que o DT esteja diretamente relacionado e não desassociado a este primeiro.

Comumente difundindo nas últimas décadas, o termo *design*, contudo, não é uma novidade, de tal modo que na década de 1950 a expressão já caracterizava as propriedades formais da estética de produtos. De acordo com a *World Design Organization* (WDO), Organização Mundial de *Design* em português, o *design* é uma atividade criativa cuja finalidade é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas. (WDO 2018) No mesmo entendimento Demarchi, Fornasier e Martins (2011), reiteram que o *design* imagina tanto o processo de fazer algo, quanto no produto resultado desse processo. Sendo assim, o Quadro 1 sucintamente resume a evolução do desenvolvimento da ideia do *Design Thinking* sob a perspectiva do *Design*.

Quadro 1 – O aparecimento do *Design Thinking* no *Design*

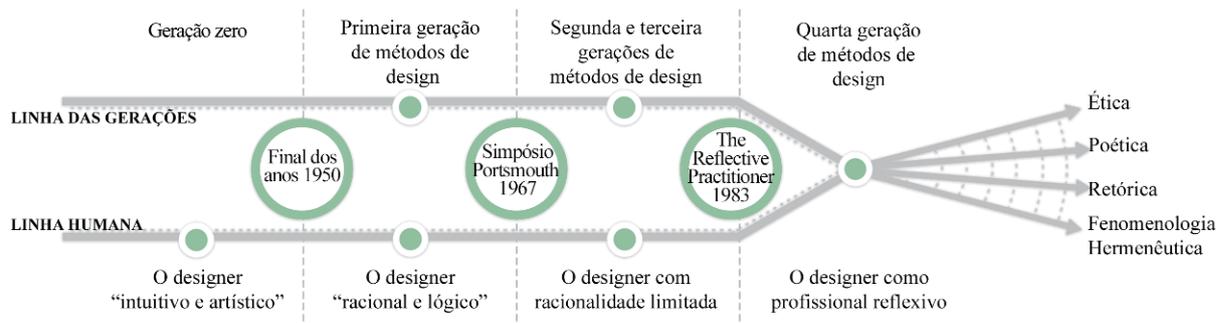
Autor	Conceito de <i>Design</i>
Bahaus (1919 apud Pinheiro e Alt 2011)	Criação na Alemanha a escola de Arquitetura, <i>Design</i> e Artes plásticas, a Bahaus, cujo nome significava escola do construir, aproximando das artes os processos industriais ensinando os profissionais a construírem objetos belos, mas também adaptado à utilização das pessoas. A escola condenava a arte pela arte, e estimulava a criação funcional.
Simon, H. (1969)	Análise das interações humanas e o impacto que têm sobre artefatos em geral. Ele abre nossas mentes para preocupa-se com abdução (o que poderia ser), em contraste com as ciências que estão preocupadas com indutivo (o que é). <i>Design</i> como o conjunto de procedimentos racionais em resposta a um problema em que a solução envolve a decomposição de sistemas, buscando e escolhendo alternativas.
Gorb (1987 apud PEREIRA, 2004)	Inserção da gestão ao <i>design</i> , justificando que para que os <i>designers</i> fossem completos, deveriam compreender a linguagem dos negócios (linguagem contábil e financeira) reconhecendo assim algumas características estimadas para os administradores e para o processo de gestão: uma preocupação absoluta com artefatos, um conjunto de habilidades relacionadas a artefatos e uma metodologia. Essa gestão do <i>design</i> é vista como a base para o <i>Design Thinking</i> , a tecnologia, a gestão corporativa e a gestão de marca.
Mckim (1980)	Defesa da teoria que as pessoas normalmente usam palavras para pensar e que podem recorrer a um novo modo de organizar pensamento, o que inclui uso de materiais, condições ambientais, e um estado interior de consciência relaxada originando as ideias, o pensamento visual. Este é formado por três funções: <i>idea-sketching</i> (desenho da ideia), <i>seeing</i> (visualização) e <i>imagining</i> (imaginação).
Rowe (1987)	Percursor ao utilizar o termo <i>Design Thinking</i> na literatura sobre <i>design</i> , ao publicar o livro com mesmo título onde faz um relato sistemático do processo de projetar em arquitetura e planejamento urbano como um processo de <i>design</i> .
IDEO (1991 apud BROWN 2010)	Popularizou como uma forma de ação criativa para os negócios, adaptando para fins comerciais apresentar e testar a sua metodologia de <i>Design Thinking</i> , sendo esta centrada no usuário e composta por cinco passos: compreender, observar, visualizar, avaliar e implementar. IDEO é uma premiada empresa internacional de <i>design</i> e consultoria em inovação, fundada na Califórnia por David Kelley, em 1991, sendo a mais respeitada no mundo da inovação.
Pinheiro e Alt (2010)	Início da difusão do assunto por Tenny Pinheiro e Luis Alt que inauguraram o primeiro curso sobre o tema no Brasil na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como observa-se no Quadro 1, a abordagem *Design Thinking* foi se desenvolvendo ao decorrer dos anos diante da necessidade de técnicas inovadoras para diversas problemáticas, direcionadas às pessoas, provocando ao *design* uma evolução de suas estruturas e aplicações. Em seus estudos Ramírez (2017) também inferiu que o amplo desenvolvimento em relação ao modelo convencional foi a delimitação do processo de inovação ser voltado às pessoas, que verdadeiramente são os interessados no produto.

Conforme apresentado por Bousbaci (2008 apud NOBRE FILHO 2013), com base nos currículos e interesses das escolas líderes de *design*, a evolução do campo de *Design Thinking*, pode ser dividida em cinco gerações, conforme Figura 1.

Figura 1 –A evolução do *Design Thinking*



Fonte: Adaptado de Bousbaci (2008, p.38 apud NOBRE FILHO 2013, p.50).

Delimitando com maior especificidade a evolução do campo de *Design Thinking* da Geração Zero as demais Quatro gerações apresentadas na Figura 1 entende-se que:

- Geração Zero (até 1950): Nesta geração o *design* apresentava-se ainda como o próprio *design*, com o *designer* intuitivo - que cultivava padrões comuns a outros projetos - e artístico - com valores estéticos, com beleza, com predominância nos aspectos subjetivos da forma, cor, significados e etc;
- Primeira geração (entre 1950 e 1967): É característica dos primeiros 20 anos do pós-guerra quando começou a ser implementado novos métodos que caracterizavam a visão do *designer* racionalista e lógica, ao seguir os artifícios introdutórios, levando ao *design* novos patamares;
- Segunda e terceira geração (entre 1967 e 1983): Há o desenvolvimento da percepção da racionalidade limitada, em que o ambiente em que o *design* atua e as ações dos agentes econômicos mudam ao longo dos tempos, tornado incapaz

o *design* de premeditar eventos futuros na área. E iniciação do estudo da linguagem padrão e aprofundamento no estudo do comportamento cognitivo do *designer*, nas escolas de *design* para inserção do *design* em áreas de gestão.

- d) Quarta geração (após 1983): O *design* aparece como um ser reflexivo, pensamento atribuído a Donald Schön (1983) com a publicação do livro *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, que se embasa nos conceitos de conhecimento na ação (componente que está diretamente relacionado com o saber-fazer) e reflexão na ação (situações inesperadas produzidas pela ação e nem sempre o conhecimento na ação é suficiente). São três tipos distintos de reflexão: a reflexão sobre a ação (pensarmos retrospectivamente sobre o que fizemos), a reflexão na ação (refletirmos durante a ação, sem interrompê-la) e a reflexão sobre a reflexão na ação (ato de pensar sobre a reflexão-na-ação passada, consolidando o entendimento de determinada situação) (BOUSBACI, 2008 apud NOBRE FILHO, 2013).

Da mesma forma, para Stuber (2012), as fases do *design* podem ser apresentadas em quatro ordens, que se desenvolveram ao longo do século XX. A primeira delas surge da preocupação com símbolos visuais e com a comunicação, fazendo referência ao *design* gráfico. A segunda, já dizendo respeito acerca do *design* industrial, foca na criação em massa de bens de consumo através de uma perspectiva material destes. A terceira, ao ponto do *design* de interação, verte os olhares aos seres humanos, ressignificando símbolos visuais e bens de consumo ao ponto de como esses se relacionavam na vida cotidiana. E por último, a quarta volta-se completamente aos seres humanos buscando estabelecer conexões empáticas com *stakeholders* bem como manter uma criação compartilhada com estes (STUBER, 2012).

A partir de 2009, com a multiplicação de obras com tema DT aplicando gestão e a criação de disciplinas voltadas diretamente em Universidades dos Estados Unidos, o assunto foi ganhando notoriedade e força, de tal modo a gerar reconhecimento para alguns autores como Brown (2010), Ambrose e Harris (2010) e nacionalmente Pinheiro e Alt (2011).

Para Brown (2010), o DT acontece através de sensibilidade e métodos do *design* de modo a alcançar às necessidades dos seres humanos no que é tecnologicamente viável, e usando-se de uma estratégia para converter problemáticas em valor para o cliente e oportunidade de mercado. Já na perspectiva de Ambrose e Harris (2011), o *Design Thinking* é o meio como o *design* é pensado, em outras palavras diz que são os métodos usados para gerar ideias criativas, com moldes, *feedbacks* e análises, que vão transpassando todas as etapas até a conclusão do trabalho, gerando conhecimento à cada novo projeto desenvolvido.

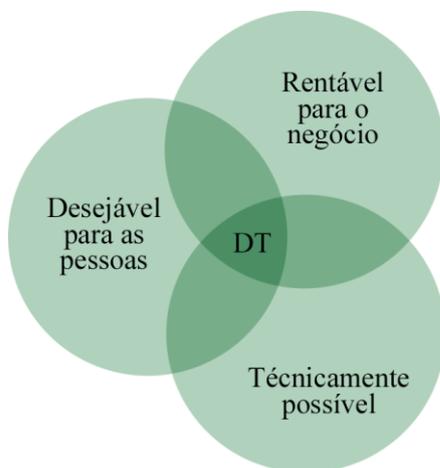
Na ótica de Melo e Abelheira (2015, p. 15), o termo *Design Thinking* é:

[...] uma metodologia que aplica ferramentas do design para solucionar problemas complexos. Propõe o equilíbrio entre raciocínio associativo, que alavanca a inovação, e o pensamento analítico, que reduz os riscos. Posiciona as pessoas no centro do processo, do início ao fim, compreendendo a fundo suas necessidades. Requer uma liderança ímpar, com habilidade para criar soluções a partir da troca de ideias entre perfis totalmente distintos.

Entretanto para Gonsales (2017) o DT não é uma metodologia, mas sim uma abordagem que possibilita criar diversas metodologias, ao ponto de que este não se aplica de uma única forma, padronizada e previsível de resolver problemas. E anteriormente, Pinheiro e Alt (2011, p. 12) afirmam que “o *Design Thinking* é um modelo mental, uma abordagem, um olhar. Não é uma técnica específica que possa ser crucificada por especialistas ou críticos de plantão”, asseguram ainda que a abordagem trata das pessoas e que estas completariam o elo perdido da equação da relevância no modelo dos 4P’s proposto por Kotler e Keller (2006).

Adicionando o fator humano, Pinheiro e Alt (2011) estabelecem como equilíbrio para o DT a compreensão do que os objetos significam para as pessoas e o que elas desejam, o que é financeiramente viável para o negócio e todo resultado possível de ser produzido e implementado, conforme demonstram na Figura 2.

Figura 2 – O equilíbrio do DT



Fonte: Pinheiro e Alt (2011. p.41)

De tal modo o equilíbrio apresentado por Pinheiro e Alt (2011) na Figura 2, voltasse ao entendimento de Empatia, que será apresentado mais a frente, mas que busca atender as perspectivas do mercado na visão das pessoas que consumirão os produtos de modo a gerar lucratividade à empresa.

Para Vianna *et al.* (2012), o DT se trata de um pensamento abduativo, no qual busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, em desejo da solução de problemas, desfazendo conjecturas e transformando-as em oportunidades para inovação atendendo demandas latentes ou novos mercados. Melo e Abelheira (2015) sobrepos as palavras de Vianna et al. (2012) ao ponto de traçar como fundamento para o DT o equilíbrio entre o pensamento analítico e o pensamento intuitivo, que resultam numa maior abrangência e produtividade ao somar as características destes conforme Figura 3.

Figura 3 – Técnicas intuitivas e analíticas

<p>Pensamento intuitivo</p> <p>usa a intuição reflete sobre o futuro resolve problemas experimenta, arrisca não conta com provas resultado inovador</p>	<p>Pensamento analítico</p> <p>usa a razão recolhe dados do passado descobre regras gerais reduz custos tem provas da eficácia resultado consistente, seguro</p>
--	---

Fonte: Melo e Abelheira (2015, p. 34)

Além de serem fundamentados pelos pensamentos citados, para Pinheiro e Alt (2011) o *Design Thinking* é sustentado em um tripé de Empatia, Colaboração e Experimentação do mesmo modo que Melo e Abelheira (2015) traçam essas características como os pilares que sustentam toda a abordagem. Para estes, sem um dos três não existe a abordagem. Pinheiro e Alt (2011) e Melo e Abelheira (2015) delimitam esses pilares como:

- a) Empatia: A arte de conhecer o público sendo capaz de se colocar no lugar destes, produzindo resposta afetiva apropriada à situação de outra pessoa, que ocorre através de um grande esforço de observação, conhecimento e compreensão das pessoas às quais se deseja servir.
- b) Colaboração: A arte de criar coletivamente, vem do conceito de inteligência coletiva, manifestada pela premissa popular de que duas cabeças pensam mais e melhor do que apenas uma, além de proporcionar um resultado mais amplo e enriquecido.
- c) Experimentação: Esta tem como objetivo reduzir riscos, também manifestada por outra premissa popular de que é errando que se aprende, a experimentação ocorre em protótipos e proporcionar ajuste e evolução das ideias para as problemáticas.

Ao entendimento de Hassi e Laakso (2011 apud GAEBLER; SANTOS 2015), estes apresentam os diversos elementos do *Design Thinking*, divididos e categorizados em três dimensões principais: as práticas do processo de *design*, as abordagens cognitivas e os aspectos relacionados com a estrutura mental. O Quadro 2 mostra os elementos em sua dimensão e alguns dos principais autores relacionados em cada uma delas.

Quadro 2 - Referências em três dimensões do *Design Thinking*

Dimensão	Referência
Práticas	<p>Abordagem centrada nas pessoas: - Baseada em pessoas, centrada no usuário, empatia, etnografia, observação (BROWN 2008; HOLLOWAY 2009; WARD ET AL 2009);</p> <p>Pensar fazendo: - Prototipar cedo e rapidamente, aprendizagem rápida, ciclos iterativos e rápidos de desenvolvimento (BOLAND E COLLOPY 2004; LOCKWOOD 2010; RYLANDER 2009);</p> <p>Visualização: - Abordagem visual, visualização de aspectos intangíveis, pensamento visual (CARR ET AL 2010; DREW 2009; WARD ET AL 2009);</p> <p>Combinação dos métodos convergente e divergente: - Ideação, descobrir padrões, criação de múltiplas alternativas (BOLAND E COLLOPY 2004; DREWS 2009; SATO ET AL 2010);</p> <p>Trabalho colaborativo: - Colaboração multidisciplinar, envolvendo diversos stakeholders, equipes interdisciplinares (DUNNE E MARTIN 2006; GLOPPEN 2009; SATO ET AL 2010)</p>
Abordagens cognitivas	<p>Raciocínio Abduativo: - A lógica do “o que poderia ser”, encontrando novas possibilidades, urge criar algo no, desfiar normas (FRASES 2009; LOCKWOOD 2009. MARTIN 2009);</p> <p>Ressignificação reflexiva: - Reformular o problema, indo além do que é óbvio para ver o que está por trás do problema dado (BOLAND E COLLOPY 2004; LOCKWOOD 2010; RYLANDER 2009);</p> <p>Visão Holística: - O pensamento sistêmico, visão 360 graus sobre o tema (DUNNE E MARTIN 2006; FRASER 2009; SATO 2009)</p> <p>Pensamento integrativo: - Equilíbrio harmonioso, resolução criativa das tensões, encontrar o equilíbrio entre validade e confiabilidade (BROWN 2008; FRASER 2009; MARTIN 2010);</p>
Modelos mentais	<p>Experimental e exploratória: - A licença para explorar as possibilidades, arriscando fracassos, falhando rapidamente (BROWN 2008; FRASER 2009; HOLLOW 2009);</p> <p>Tolerante à ambiguidades: - Permitindo ambiguidade, tolerância para a ambiguidade, confortável com a ambiguidade, processo fluido e aberto (BOLAND E COLLOPY 2004; COOPER ET AL 2009; DEW 2007);</p> <p>Otimista: - Vendo restrições como positivas, atitude otimista, desfrutando da resolução de problemas (BROWN 2008; FRASER 2009; GLOPPEN 2009);</p> <p>Orientada para o futuro: - A intuição como uma força motriz, a visão vs status quo (DREW 2009; JUNGINGER 2007; MARTIN 2009);</p>

Fonte: Hassi e Laakso (2011 apud GAEBLER; SANTOS 2015, p.3)

Segundo Roger Martin (2010), reitor e professor da Universidade de Toronto e um respeitado estudioso na área de negócios, o DT permite que as empresas passem do complexo ao simples, por meio do que ele se refere como o “funil do conhecimento” através do balanceamento entre o pensamento analítico e intuitivo, o que permite a estas gerar inovações para aumentar eficiência e competitividade. Para tanto, Lockwood (2009) elenca cinco aspectos-chave do DT:

- a) Entender profundamente o consumidor através de pesquisas de campo (observação e métodos etnográficos), usando-se de empatia que contribuirá tanto como fonte de inspiração quanto para identificar nos consumidores necessidades desarticuladas;
- b) Trabalhar de forma interdisciplinar e criar grupos multidisciplinares;
- c) Acelerar o aprendizado por meio da visualização, experimentação e criação de protótipos rápidos;
- d) Gerar visualizações de conceitos;
- e) Integrar a análise do negócio durante o processo e não no seu término, utilizando-a como forma de limitar a criatividade.

Desconsi (2012, p. 12) buscando uma melhor compreensão da abordagem *Design Thinking*, e tendo como base os elementos que são aspectos-chave, ou seja, elementos primordiais para que se caracterize a existência da devida abordagem, em resumo de seu entendimento, elencou abaixo os devidos pontos:

- a) Ele transfere projetualmente métodos, ferramentas e processos para outras áreas;
- b) Ele se concentra na resolução de problemas capciosos;
- c) Os participantes do *Design Thinking* são multidisciplinares e não somente *designers*;
- d) O *Design Thinking* usa certa metodologia do *design* como ferramenta e processos que foram feitas de forma explícita e disponível para também não *designers*; e
- e) O principal objetivo do *Design Thinking* é criar inovação;

Diante de tudo o que foi apresentado, podemos inferir que a abordagem *Design Thinking* é uma pertinente evolução do *Design* associado com certo grau de gestão e com diversas metodologias que foram sendo aprimoradas e desenvolvidas juntamente com a aproximação ao ser humano, recorrendo a empatia para com estes, que conta com a participação destes no desenvolvimento de resoluções inovadoras, criativas e práticas, que são materializadas em protótipos que proporcionam o teste antes de completa aplicação e que pode ser utilizada em qualquer área, por qualquer pessoa, sendo altamente enriquecedor à empresas que buscam inovação.

2.2 Etapas do processo de DT

Para Ambrose e Harris (2011), o *Design* é um processo iterativo, de modo que o *Design Thinking* está presente em toda etapa produtiva, desde a concepção inicial do cliente até o trabalho final, em elevados níveis de criatividade e praticidade. No DT há algumas etapas que são normalmente comuns em sua aplicação, de modo que alguns especialistas atribuem passos, mas que não precisam ser seguidos necessariamente na mesma ordem ou em seu completo conjunto, e que servem de direcionamento para a aplicabilidade da técnica em questão. (COUTINHO; POYATOS NETO; MENDES 2015)

Na concepção de Brown (2010), no DT é impossível delimitar uma melhor forma de percorrer o processo da abordagem de tal modo que apresenta três pontos, que prevalecem como sistemas de espaços úteis ao caminho da inovação do que uma sequência de passos propriamente dita, e que podem ocasionalmente percorrer esses espaços mais de uma vez durante o desenvolvimento e lapidação das ideias e exploração de novos direcionamentos. Esse sistema de espaço são:

- a) Inspiração, onde são coletadas as informações baseando-se no problema declarado e que motiva à busca de soluções;
- b) Ideação, onde as informações coletadas na etapa anterior são traduzidas em ideias, sendo estas desenvolvidas e testadas; e
- c) Implementação onde as melhores ideias são desenvolvidas em um plano de ação elaborado e inseridas no mercado.

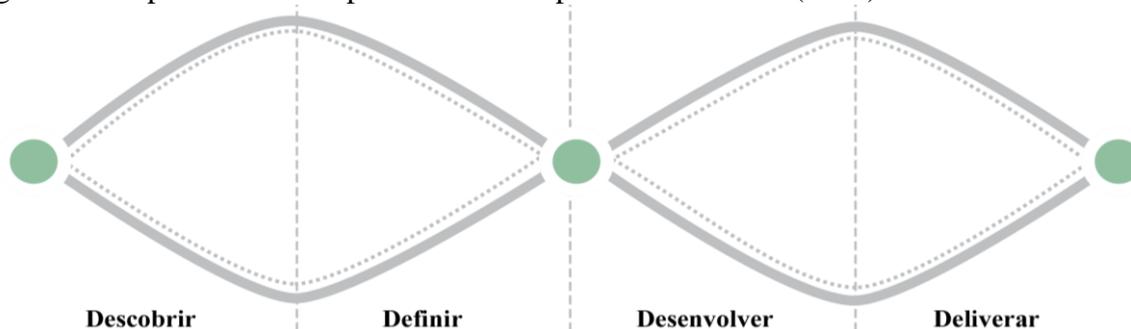
Em conceituação semelhante à apresentada por Brown (2010) e que também os apresenta de forma não linear, Melo e Abelheira (2015) apresentam os processos em conceitos equivalentes porém com nomenclaturas diferentes, sendo eles: a Imersão (que pode ser correlacionada com a inspiração), a Cocriação ou Ideação (apresenta os dois termos para o processo, sendo que um deles coincide em nomenclatura com do primeiro autor citado) e por fim a prototipação (que seria análogo a implementação).

Para Pinheiro e Alt (2011), o DT também não segue linearidade em sua execução, garantindo um processo livre e seguindo uma vertente interativa em seu desenvolvimento. Os autores, analisaram os estudos de um órgão público no Reino Unido denominado *Design Council* que realizara uma pesquisa com 11 diferentes empresas buscando o entendimento de como o *Design* era materializado nestas. Durante a observação do órgão notou-se que os projetos da maioria das empresas inicialmente traçavam diversas possibilidades para as soluções dos problemas sendo assim contrários à abordagem tradicional analítica que

preconizava que devesse seguir no sentido mais sensato escolhendo primeiro um caminho seguir pra depois gerar opções para resolve-los. De tal modo elencaram a existência de duas condições fundamentais para os processos nas empresas: a da expansão do entendimento sobre o desafio enfrentado e do refinamento do conhecimento adquirido para encontrar novas associações e significados.

Esse processo de expandir e refinar traça para a realização do processo quatro etapas: Descobrir, Definir, Desenvolver e “Deliverar” (nomenclatura adotada por Pinheiro e Alt para representar entrega), e é denominado de “Duplo Diamante” pelo órgão *Design Council*, tendo em vista que na representação gráfica, conforme apresentado na Figura 4, formam-se dois losangos que se assemelhariam à diamantes.

Figura 4 – Duplo diamante – processo de DT por Pinheiro e Alt (2011).

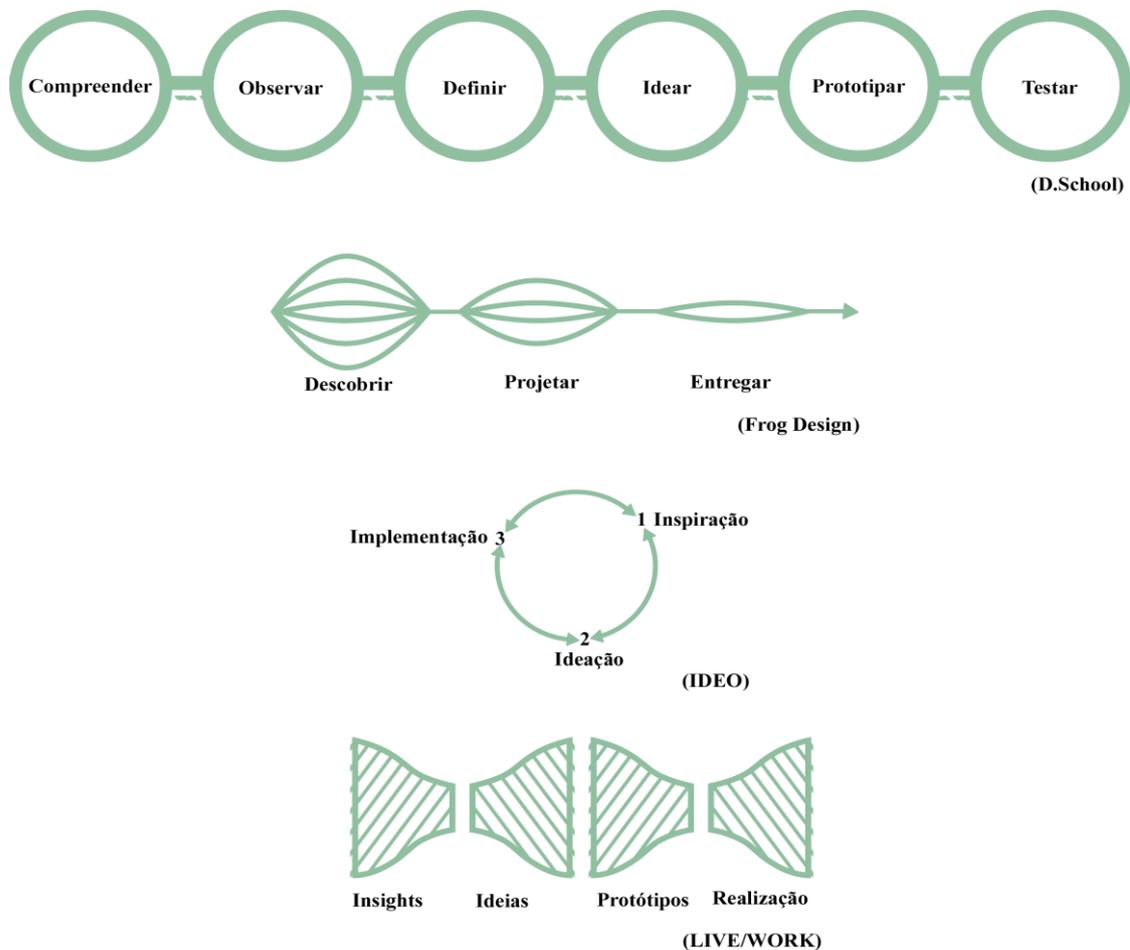


Fonte: Pinheiro e Alt (2011, p.44)

Pinheiro e Alt (2011) apresentam o “Duplo diamante”, como um dos processos possíveis para a aplicação do *Design Thinking*. No entanto, para esse pensamento haveriam algumas dificuldades como mencionou o autor Brown (2010, p.63): “Mais escolhas implicam mais complexidade, o que pode dificultar a vida – especialmente para aquelas pessoas cujo trabalho é controlar orçamentos e cronogramas” levando algumas empresas a buscar o caminho mais sensato, do obvio e incremental.

De acordo com Pinheiro e Alt (2011), as linhas que são divergentes representam a amplificação do conhecimento a expansão das opções, gerando maiores quantidades de alternativas e contextos possíveis para o problema, e as linhas convergentes são a seleção e esmero de informações, buscando significados relevantes adquiridos na expansão. Complementando os pensamentos sobre os processos da abordagem, os mesmos apresentam outras metodologias utilizadas por algumas das principais consultorias de inovação internacionais que exerciam suas atividades através do *Design*, conforme apresentado a seguir pela Figura 5.

Figura 5– Metodologia de Consultorias de inovação através do *Design*.



Fonte: Adaptado de Pinheiro e Alt (2011, p.45)

A Figura 5 mostra que há diversas possibilidades de arranjar os processos que envolvem a aplicação da abordagem do DT. De tal modo Brussi (2014, p. 20) afirma que “O *Design Thinking* não é uma metodologia convencional, porém pode ser considerada um reflexo do mundo atual. Possui as características de se adaptar as situações, de não ser linear e de não ter regras fixas”. Ressaltando que todas as ferramentas adotadas no processo devem obrigatoriamente serem utilizadas pois são alicerces fundamentais na engrenagem relacional de uma sociedade (PINHEIRO; ALT 2011)

De tal modo, na Figura 6, pode-se visualizar os pilares fundamentais do DT, Empatia, Colaboração e Experimentação, apresentados justapostos com as etapas propostas por Ambrose e Harris (2011), definir, pesquisar, gerar ideias, testar protótipos, selecionar, implementar e aprender, bem como uma das ferramentas de cada etapa, de modo a contrapor e associar estas etapas com os devidos pilares.

Figura 6– Pilares nas etapas do DT.



Fonte: Elaborada pelo autor baseada em Brown (2010) e Ambrose e Harris (2011).

Depreende-se que o *Design Thinking* não possui único processo de desenvolvimento, diante das infinidades de opções de criação, ocasionando a utilização das ferramentas conforme se faz necessário para a resolução dos problemas e desejada inovação, desde que, estejam imersos dentro dos pilares básicos da Empatia, Colaboração e Experimentação, bem como apoiado pelos pensamentos intuitivos e analíticos.

De modo a buscar a caracterização sobre a abordagem de maneira mais didática, conforme já mencionado por obter maior especificidade no desenvolvimento de como seria uma das formas de executar a abordagem do *Design Thinking*, proporcionando uma melhor visualização desta, serão adotadas como referência as etapas do *design* propostas por Ambrose e Harris (2011), detalhando-as nas próximas seções.

2.2.1 Definir

Sabendo-se que informação é um produto perecível, a definição adequada dos aspectos gerais se faz necessária de modo a não levantar durante pesquisa dados caros e inúteis às tomadas de decisão (PINHEIRO et al. 2011). A definição do problema e dos objetivos de pesquisa norteiam o alcance final do estudo de tal maneira a especificar a natureza da informação desejada, e ainda, que os recursos disponíveis podem requerer uma simplificação ou detalhamento maior do escopo, alcance e abrangência.

Para Lupton (2013), quase todos os projetos aplicados na área de *Design* se iniciam com um problema que surge com ideias em grandes quantidades. Ao ponto de vista de Ambrose e Harris (2011) para iniciar qualquer processo de *design*, a definição quase sempre envolve a produção ou o recebimento de um *briefing* de forma a possibilitar à equipe que gerenciará o projeto descrever as ideias e os valores gerais que pretendesse apresentar.

Conforme entendimento de Phillips (2015), o levantamento do *Briefing* pode ser realizado em diversos formatos dependendo apenas da sua forma de aplicação de acordo com

o tipo de trabalho que será desenvolvido. O autor continua afirmando que cada empresa ou *designer* possuem sua preferência facilitando leitura e acompanhamento para estes. De modo geral Phillips (2015) estabelece que o mais importante para o *briefing* é que este contenha todas as informações indispensáveis a todos delimitando alguns tópicos básicos que compõem a maioria dos *briefings* bem elaborados, apresentados no Quadro 3.

Quadro 3– Principais conteúdos dos tópicos básicos do *briefing* de *design*.

Pontos básicos	Conteúdos
Natureza do projeto e contexto	a) Sumário executivo, contendo: - Justificativas; - Objetivo do projeto; - Resultados desejáveis; - Responsabilidades pelo projeto.
Análise setorial	a) Lista de Produtos; b) Concorrentes; c) Preços e promoções; d) Marca; e) Estudo das tendências; f) Estratégia da empresa.
Público-alvo	a) Características do público-alvo: sexo, faixa etária, escolaridade, nível de renda, ocupação, hobbies. b) Diferenças regionais, culturais, hábitos de consumo.
Portfólio da empresa	a) Marca; b) Imagem corporativa; c) Segmentação do mercado.
Objetivos do negócio e estratégias de <i>design</i>	a) Principais resultados visados pelo projeto, descritos na linguagem de negócios; b) Atividades de <i>design</i> , correspondentes aos resultados visados;
Objetivo, prazo e orçamento do projeto	a) Descrição das diversas fases do projeto, especificando: - Tempo previsto; - Orçamento; - Recursos humanos necessários; - Responsabilidade por aprovação.
Aprovação, implementação e avaliação	a) Descrição das diversas fases do projeto, especificando: - Preparação dos materiais de apresentação; - Responsáveis pelas aprovações; b) Implementação: - Providências necessárias para implementação. c) Avaliação: - Critérios para medir o sucesso do projeto.
Informações de pesquisas	a) Tendências dos negócios; b) Avanços tecnológicos; c) Lançamentos de novos produtos.
Apêndice	a) Materiais complementares - Catálogos de produtos, fotos, mostruários, artigos de jornais, artigos científicos, manuais, legislações;

Fonte: Phillips (2015, p. 29).

Já para Simon (2009), os principais objetivos do *briefing* são inspirar e delinear as metas e as premissas que se fazem necessárias, identificando problemas, identificando tarefas e buscando delimitar resultados que devem ser alcançados.

Ambrose e Harris (2011, p. 16) sugerem com a finalidade de reconhecer os objetivos esperados para a definição do problema realizar-se as cinco perguntas:

- Quem é o cliente e o público de interesse? (tamanho, natureza, características)
- O que o cliente tem em mente em relação à solução de *design*? (impresso, web, vídeo)
- Quando o *design* será necessário e por quanto tempo? (calendário de atuação do projeto)
- Onde o *design* será usado? (mídi, localização, país)
- Por que o cliente acredita que uma solução de *design* é necessária? + Como a solução será implementada (orçamento, distribuição, campanha).

Melo e Abelheira (2015) sugere uma boa técnica para se aplicar após uma entrevista para haver uma melhor visualização e compreensão, denominado de mapa da empatia desenvolvido pela IDEO, e que apresenta quatro quadrantes: “Dizem”, “Fazem”, “Sentem”, “Pensam”, complementando-o com inferências e pontos que se destacaram durante a entrevista, por uma mudança no tom do entrevistado, uma pausa mais longa ou qualquer outro indicativo. Para Cavalcanti e Filatro (2017, p.169):

O mapa da empatia é um documento que visa descrever o que alguém diz, faz, pensa e sente. Ajuda a enxergar o problema a partir da perspectiva do outro e, dessa forma, imaginar o que ele pensa e sente em relação ao desafio estratégico. Tem objetivo de interpretar o significado intrínseco das experiências vividas na coleta de dados com finalidade de obter insights.

As abrangências dessas quatro dimensões são apresentadas conforme Figura 7.

Figura 7 – Mapa de empatia



Fonte: Melo e Abelheira (2015, p.52)

Por meio da imersão proporcionada pela empatia realizada pelos *designers*, modificações podem ocorrer ao decorrer do projeto, mas o *briefing* vem a ser uma ferramenta

de verificação que avalia o trabalho durante todo o processo para dar suporte ao anseio inicial do cliente (LUPTON, 2013).

Para Strunck (2010), os efeitos finais e diretos dos projetos estão diretamente relacionados em razão da qualidade das informações obtidas nas definições iniciais. Delimitar aonde quer se chegar é de fundamental importância para reconhecer e avaliar quando se alcançar.

2.2.2 Pesquisar

Buhamra (2012) e Kotler e Armstrong (2015) afirmam que as empresas para ter conhecimento tátil de informações sobre acontecimentos do mercado em geral necessitam de estudos formais que forneçam *insights* para tomada de decisão. Na pesquisa de mercado, o consumidor, o cliente e o público em geral se ligam ao profissional de marketing identificando e definindo oportunidades de mercado e problemas; gerar, refinar e avaliar ações de venda; aperfeiçoar o entendimento do mercado a tornar atividades mais eficientes.

Ao entendimento de Pinheiro et al. (2011) a pesquisa é de fundamental importância ao ser uma ferramenta - ao ponto de coletar dados e produzir informações – e que auxilia na tomada de decisões e soluções de problemas de mercado.

De tal forma a pesquisa de *design* é um extrato documental de tendências, questões político-sociais, e tudo mais que acontece no mundo essencial para a alimentação da imaginação e exerce influências para a inspiração dos processos visuais ao desenvolver um trabalho de criação (SIMON, 2009). Para o estágio de pesquisa no DT, é feita uma análise das solicitações do cliente, uma coleta de informações de forma abrangente sobre o problema do projeto, considerando todos os detalhes e apontamentos sugeridos, bem como qualquer informação relevante na alimentação do processo criativo. Estas pesquisas são feitas com o usuário final e entrevistas com líderes de opinião que identificam os potenciais obstáculos. (AMBROSE; HARRIS, 2010)

Nesta fase do processo, podem ser levantados dados quantitativos ou estatísticos, referentes ao tamanho e composição dos grupos que podem vir a compor o público alvo, ou qualitativo, onde irá apontar detalhes referentes ao comportamento deste determinado público, seja o seu estilo de vida ou comportamento de consumo (AMBROSE; HARRIS, 2010)

Vianna et al. (2012) compara as duas modalidades de pesquisa, pesquisa de mercado e pesquisa de *design*, apresentando algumas diferenças e idiossincrasias das duas abordagens conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Pesquisa de *design* e pesquisa de mercado

	Pesquisa de <i>design</i>	Pesquisa de mercado
Foco	Nas pessoas.	Nas pessoas.
Objetivo	Pretende entender culturas, experiências, emoções, pensamentos e comportamentos de forma a reunir informações para inspirar o projeto.	Pretende entender comportamentos a partir do que as pessoas fazem, ou dizem que fazem para prever o que fariam numa nova situação e gerar soluções a partir disso.
Levantamento de dados	Através da interação entre pesquisador e sujeito da pesquisa, principalmente a partir de conversas semiestruturadas.	Priorizando questionários e entrevistas estruturadas.
Amostragem	Representa qualitativamente a amostra e busca por perfis de usuários extremos, pois o raro e obscuro nas observações pode levar a uma nova e interessante ideia.	Representa a amostra estatisticamente, com o objetivo de entender as respostas das massas, frequentemente ignorando pontos fora da curva. Análise dos dados requerem um ponto de vista objetivo, sendo crítico para evitar viés.
Tipo de informação coletada	Comportamentos, objetos e palavras que as pessoas usam para expressar sua relação com as coisas e processos ao seu redor.	Opiniões e comportamentos das pessoas quanto à situação atual ou à expectativa de contextos futuros.

Fonte: Vianna et al. (2012, p.15)

Para alguns autores como Brown (2010), Pinheiro e Alt (2011) e Coutinho, Poyatos Neto e Mendes (2015), esta fase de pesquisa seria a de empatia, momento em que se realiza a arte de observar, entrevistar, conhecer e compreender o público, desenvolvendo conexão com as pessoas, traduzindo observações em *insights*, e estes em produtos e serviços que atendam as reais necessidades e gerem melhoria na vida das pessoas, diante do desenvolvimento desse sentimento.

No tocante ao tema, existe uma diferença entre encomendar uma pesquisa para validar um processo e realizar uma pesquisa como parte desse processo. Para o DT é importante a pesquisa ser parte do processo, possibilitando interferências junto ao que está sendo estudado, sendo necessário que a mesma equipe que esteja em campo converta as informações obtidas em ideias e possam exercer o pilar de empatia, buscando compreender o que se está estudando. (PINHEIRO; ALT 2011)

Para Cavalcanti e Filatro (2017) em uma pesquisa de campo deve-se observar a realidade específica das partes envolvidas no problema analisado e devem ser considerados os seguintes pontos:

- a) Aproximar da realidade sem julgamentos;
- b) Realizar anotações de aspectos que considerarem interessantes;
- c) Determinar os stakeholders participantes;
- d) Se possível fotografar.

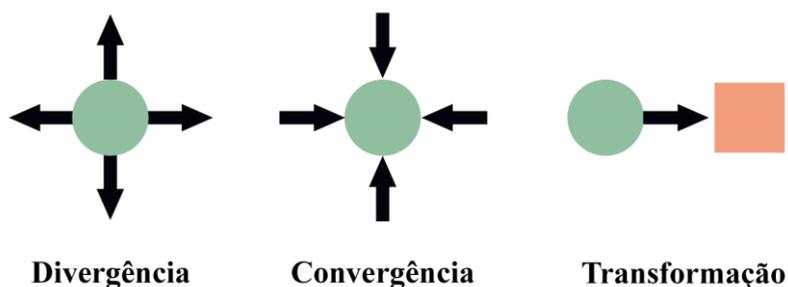
2.2.3 Gerar ideias

Ambrose e Harris (2011) afirmam que após a definição e pesquisa do *briefing*, inicia-se a etapa de geração de ideias que procuram ideias para resolver os problemas. Para Coutinho, Poyatos Neto E Mendes (2015) a concepção de produtos, ideias ou projetos, necessita de inspiração, pensamento criativo estimulado, liberdade de expressão, comunicação e experimentação, criando modelos e protótipos, de modo a transformar a ideia em realidade primária. De mesmo modo, Simon (2009) acredita que para o processo criativo fundamentasse de maneira mais rica quando se fundamenta no trabalho concentrado realizado na pesquisa, pensando nas possibilidades de uso de elementos comuns na aplicabilidade de aspecto novo e estimulante.

Lupton (2013) já afirma que um *design* para ter ideias deve apresentar para si mesmo e outras pessoas variadas ideias, explorando e variando opções expandindo a ideia central. Esse processo de pesquisa, de coletânea de ideias, torna o processo colaborativo, havendo participação direta, ou não, de sugestões de pessoas de diversas competências, contribuindo com diversas perspectivas. Isto dinamiza, amplia e agiliza o processo, ao fato de que várias mentes são mais fortes que uma (COUTINHO; POYATOS NETO; MENDES 2015).

Ambrose e Harris (2011) buscando simplificar o desenvolvimento de ideias ao *design* traçam direções básicas de norteados pelo início em características já existentes e assim pensar em novas direções para a geração de novas ideias para esses produtos. Essas direções conforme os mesmos autores podem ser a divergência, a convergência e a transformação, conforme Figura 8.

Figura 8 – Direções básicas de *design*.



Fonte: Ambrose e Harris (2011, p. 50)

Como podemos observar na Figura 8, segundo Ambrose e Harris (2011) a Divergência proporciona a dispersão das possibilidades e proporcionar diversificação, a Convergência reúne possibilidades e em um ponto central, e a transformação mudar qualitativamente a aparência ou caráter da base.

Uma das ferramentas mais difundidas pela sua grande efetividade para elaboração de ideias, sendo encontrada desde o jardim de infância até em reuniões corporativas, é o Brainstorm. Segundo Lupton (2013) o termo significa atacar um problema de todas direções possíveis e imagináveis ao mesmo tempo, bombardeando-o para se encontrar soluções viáveis. Para Melo e Abelheira (2015, p.81): “o Brainstorm é a principal ferramenta da Cocriação”.

Cavalcanti e Filatro (2017, p.180) traçam algumas regras comuns:

- a) Incentivar a geração de ideias;
- b) Evitar julgar as ideias levantadas por outras pessoas;
- c) Construir novas ideias a partir das ideias sugeridas por outras pessoas;
- d) Focar em soluções que resolvam o problema que foi refinado tendo em mente as variadas perspectivas das partes interessadas;
- e) Separar tempo para ouvir todas ideias dos participantes;
- f) Desenhar imagens que representem ideias;
- g) Produzir grande quantidade de ideias;
- h) Avisar aos participantes que há tempo limitado.

2.2.4 Testar protótipos

Segundo Lupton (2013), divergindo do conceito industrial, os protótipos são representações visuais tangíveis mínima, com alguns aspectos representativos do que se quer avaliar, estabelecendo uma cultura de sair rapidamente das ideias abstratas para adentrar ao tátil. Para Pinheiro e Alt (2011) apesar do estranhamento da palavra protótipo e seu entendimento comum, estes afirmam que estamos todo tempo experimentando em nossas vidas e que experimentar faz parte da construção do raciocínio.

Os protótipos são objetos que oferecem uma oportunidade de testar uma ideia de *design* de diferentes maneiras, conforme Ambrose e Harris (2011), para eles, os protótipos propiciam testar aspectos específicos de cada conceito, e não precisam ser necessariamente produzidos com a matéria prima destinada ao produto final, uma vez que o seu objetivo é apenas elucidar o conceito proposto, sua volumetria e tridimensionalidade bem como a sua viabilidade e eficácia.

Melo e Abelheira (2015) o protótipo do DT vai além de manifestação visual ou tangível, para o propósito da abordagem, o protótipo na realidade é uma representação mínima com alguns aspectos representativos e que busca estabelecer uma cultura de se

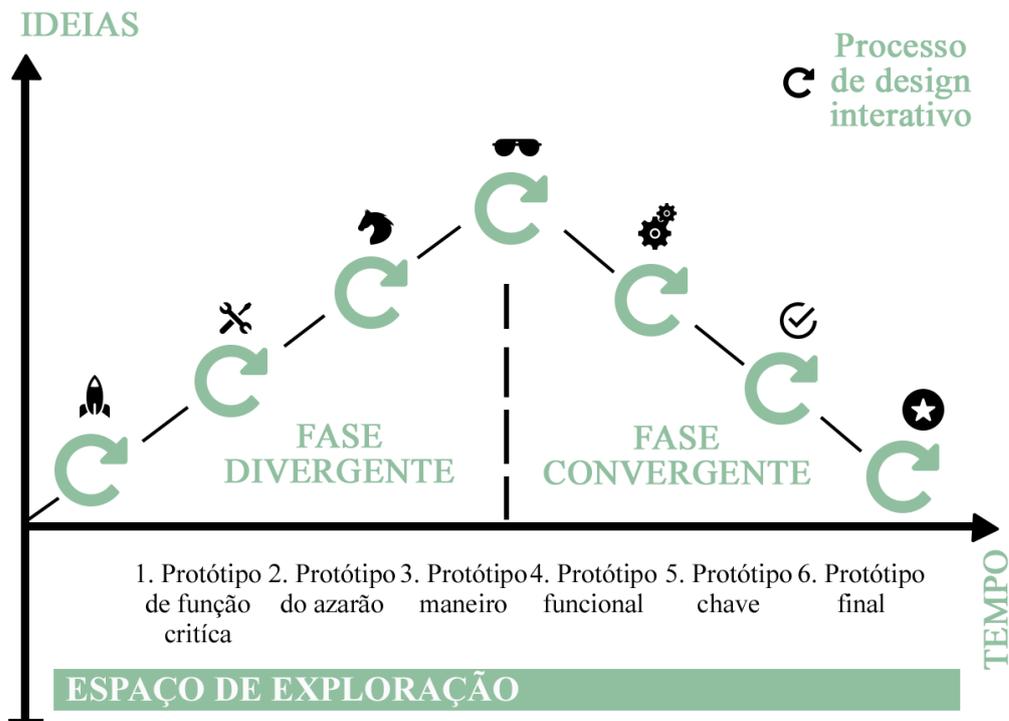
colocar fora da abstração das ideias e imergir no mundo material de forma a iniciar a exposição dos conceitos à apreciação dos usuários.

Ambrose e Harris (2011) delimitam alguns tipos de métodos para a criação de protótipo de peça e teste de ideias de *design*, que são eles:

- a) Esboço: Rascunho visual de uma ideia básica e o posicionamento dos diferentes elementos do *design*.
- b) Modelo: Réplica que proporciona tangibilidade do *design* em três dimensões, testando seus aspectos visuais e funcionais de um projeto.
- c) Maquete: Replica tridimensional que possibilita uma observação geral de ambiente.
- d) Boneco: modelo em tamanho real com papéis e materiais específicos.
- e) Escala: Busca pela retratação mais fiel do *design* testando funcionamento.

Melo e abelheira apresentam outras tipologias de protótipos que podem ser desenvolvidas ao longo de um projeto, abrangendo produto, serviço, experiência ou negócios conforme apresentados na Figura 9.

Figura 9 – Diagrama dos protótipos



Fonte: Melo e Abelheira (2015, p.111)

Melo e abelheira (2015) explicam essas tipologias:

- a) Protótipo de função crítica: Endereça um problema crítico particular de uso, estudando-o isoladamente e fora do contexto;
- b) Protótipo do azarão: Estuda alternativas que foram tidas como baixas probabilidades de sucesso;
- c) Protótipo maneira: Combinação de elementos promissores, definindo a referência visual e funcional;
- d) Protótipo funcional: Elabora de dois à três protótipos “maneiros” e fornece prévia de como será o final;
- e) Protótipo chave: Entrega de uma funcionalidade essencial que deve ser vivenciada na íntegra;
- f) Protótipo final: Representa as funções e características combinadas.

2.2.5 Selecionar

Na quinta etapa, a qual recebe o nome de selecionar ou justificativa, será escolhida uma alternativa final, dentro do processo proposto por Ambrose e Harris (2011). É onde será escolhida uma ideia dentre as opções de solução apontadas nas fases de geração e de prototipagem.

O critério crucial para seleção da melhor alternativa dentre as que foram apresentadas, consiste em uma melhor adequação à finalidade descrita pelo cliente na fase de *briefing* ou definição, bem como a sua coerência junta ao público alvo identificado na fase de pesquisa. Alguns fatores podem interferir na escolha da melhor proposta durante o processo. Muitas vezes descobre-se que a melhor opção é não resolver o *briefing* por completo, ou que limitações com custos ou tempo tornam-se extremamente relevantes na escolha da melhor opção (AMBROSE; HARRIS, 2011).

De tal modo, após a seleção da ideia a ser desenvolvida, ou as ideias a serem desenvolvidas, iniciasse o processo, que para Ambrose e Harris (2011) envolve o refinamento contínuo da arte e da mensagem que ela comunica, que é o de refinamento propriamente dito. Ao decorrer do desenvolvimento da ideia o *designer* vai testando inúmeras possibilidades de escolhas tipográficas e de imagens que podem ser testadas, redimensionando, recolorindo, reposicionando e modificando de diversas maneiras antes de alcançar o ideal.

2.2.6 Implementar

Após a aprovação do projeto, ele precisa ser implementado, a sexta etapa do *Design Thinking* consiste em repassar as especificações referentes ao formato do projeto para os responsáveis pela produção do produto final, o que pode variar em função da solução escolhida. Caso o destino seja um impresso, um arte-finalista deve enviar o arquivo definitivo para a gráfica; caso o mesmo seja um site, o projeto desenvolvido pela equipe de *designers* deve ser encaminhado a um desenvolvedor web, por meio de arquivos digitais contendo todas as informações específicas ao produto proposto, cujas especificações atendem ao *briefing*. (AMBROSE; HARRIS, 2011).

A implementação é uma garantia da perfeita execução do *briefing* idealizado inicialmente pelo cliente, produzindo este sem nenhuma surpresa, os detalhes já surgiram na definição e foram refinados, testados e esclarecidos na prototipagem. (AMBROSE; HARRIS, 2011).

2.2.7 Aprender

A fase final pode ser entendida como aprendizado. Para Ambrose e Harris (2011) durante a etapa final encontra-se o momento de aprender com os demais estágios que se sucederam ao decorrer do processo de *design*. Para estes, esta é a fase de *feedback*, a qual procura-se identificar o que funcionou e o que precisa ser melhorado. Embora esta fase se apresente como a última entre os sete estágios apresentados por Ambrose e Harris (2011) ela vai acontecendo ao longo de todo o desenvolvimento do processo, sendo que em cada etapa vai apresentando-se o que está funcionando ou não, de tal modo a proporcionar assim uma capacidade de aprender com cada etapa desenvolvendo o *Design Thinking* e ajudando a gerar ideias radicais e de sucesso. Esta fase é intitulada de *feedback*, pois caracteriza-se pela avaliação da reação do público alvo, proprietários e colaboradores perante a solução proposta e implementada. Esta verificação pode ser feita por meio de uma pesquisa de satisfação ou uma análise da repercussão do produto. (AMBROSE; HARRIS, 2011).

Keller e Kotler (2006) esclarecem que desenvolvidas as inovações, estas levam tempo para espalhar-se pelo sistema social. Os autores observam que a adoção de novos produtos e serviços pelos consumidores passa por cinco etapas, cabendo à organização facilitar a passagem dos mesmos por essas etapas:

- a) Conscientização: consumidor toma conhecimento da inovação, mas não tem informações a respeito dela;
- b) Interesse: consumidor é estimulado a procurar informações sobre a inovação;
- c) Avaliação: o consumidor experimentará a inovação;
- d) Experimentação: consumidor experimenta a inovação para poder avaliar melhor seu valor;
- e) Adoção: o consumidor decide fazer uso total e regular da inovação

Em resumo, o modelo de *Design Thinking* proposto por Ambrose e Harris (2011) visa encontrar uma solução adequada para um problema, um processo que em geral começa com o trabalho de achar qual é realmente o problema. Embora este processo seja linear por se apresentar como uma progressão de fases, esta metodologia de trabalho também permite a retomada de tarefas nas etapas anteriores do processo para possíveis reformulações diante do contínuo processo de aprendizado.

2.3 Benefícios e limitações do DT

Stickdorn e Scheider (2014) afirmam que o *Design Thinking* pode ser aplicado em qualquer tipo de projeto e que o *Design Thinking* de serviços, seja público ou privado, pode e gera maior rendimento e lucro, ao ponto de gerar inovação e redução de custos. De mesmo modo afirmam os Juliani, Cavaglieri e Machado (2016, p. 66):

Pode ser utilizada com grande eficácia para solucionar problemas em diversos segmentos, tendo em vista sua abordagem diferenciada no auxílio dos indivíduos e organizações, sempre com uma visão inovadora em criar novos produtos e serviços, podendo contribuir assim para o crescimento efetivo das organizações.

Segundo Desconsi (2012), a natureza da inovação está em que ela somente se caracteriza como inovação quando é difundida. Neste contexto, o *design* através do seu método *Design Thinking* torna-se um processo inovador sendo assim seu principal benefício e sua maior limitação. Casas (2012) apresenta como benefício a prestação um grande serviço às organizações ao utilizada para inovar e resolver problemas.

Sua maior e principal limitação, como já foi mencionado, trata-se da reduzida difusão da abordagem, falta de consolidação dos conceitos e etapas entre os poucos autores que existem sobre o tema, e a dificuldade de acesso à obras que discorrem sobre. Stuber (2012) complementa ao ponto de que o *design Thinking* possui inúmeras metodologias que são características do *design* sendo assim dificultoso a difusão do conhecimento consolidado.

Gaebler e Santos (2015, p.13) dizem que “o *design* numa percepção mais ampla, elabora cenários para compor seus vários elementos necessários a uma abordagem centrada no usuário, para isso os procedimentos utilizados seguem um fluxo de informações, compostas por atividades.” Cardoso e Demarchi (2012) afirmam que o DT coloca o ser humano no centro do processo, compreendendo melhor os usuários e envolver os integrantes do processo como colaboradores constantes diante de um processo bastante complexo e dinâmico. Broega e Matozzi (2014) já atribuem ao DT fatores que agregaram saberes e vivências que tornam possíveis explorar as capacidades criativas tanto individuais quanto coletivas e que se espera o constante estímulo das capacidades criativas do ser humano, na tentativa de deixar este tipo de trabalho mais livre e flexível, ou seja, menos austero para quem cria.

Diante de todos os argumentos utilizados na elaboração e construção do entendimento da abordagem do *Design Thinking*, pelos mais diversos autores utilizados podemos inferir e sintetizar que esta é uma abordagem, com grande flexibilidade e usabilidade, que deve-se em todos os casos pautar-se dentro de três pilares: Empatia, Colaboração e Experimentação que fundamentam e justificam a utilização de todas as outras etapas, técnicas e ferramentas.

3 METODOLOGIA

Nesse tópico do trabalho é apresentada a metodologia conduzida na investigação da aplicação da abordagem *Design Thinking* na promoção de vendas em empresa do varejo têxtil de Fortaleza. Buscando alcançar melhores resultados para tal e auxiliando o desenvolvimento de um entendimento mais consolidado, será realizada uma investigação através de pesquisa-ação. Para melhor entendimento dividiu-se em subtópicos, de modo a apresentar a empresa que realizou-se o estudo e o detalhamento da metodologia abordada.

Anastácio (2014) afirma que na pesquisa-ação há a busca, a compreensão e a interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas, e trabalha na faixa intermediária entre o contexto microssocial (pequenos grupos) e o contexto macrossocial (sociedade). Esse tipo de pesquisa analisa as diferentes formas de ação e privilegia a pesquisa empírica por meio de observações e ações em meios sociais.

Define Thiollent (2008) pesquisa-ação como uma investigação social com base empírica que é realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Para Gil (2010), a pesquisa-ação e seu planejamento diferem significativamente das demais metodologias de pesquisa em virtude da sua flexibilidade e o envolvimento dos pesquisadores e dos grupos interessados que ocorrem nos mais diversos momentos da pesquisa tornando difícil um planejamento temporal que se cumpra perfeitamente diante da dinâmica do relacionamento entre os pesquisadores e a situação pesquisada. Por sua vez, Fonseca (2002, p. 34-35) precisa:

A pesquisa-ação pressupõe uma participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada. O processo de pesquisa recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a partir da sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na pesquisa. O objeto da pesquisa-ação é uma situação social situada em conjunto e não um conjunto de variáveis isoladas que se poderiam analisar independentemente do resto. Os dados recolhidos no decurso do trabalho não têm valor significativo em si, interessando enquanto elementos de um processo de mudança social. O investigador abandona o papel de observador em proveito de uma atitude participativa e de uma relação sujeito a sujeito com os outros parceiros. O pesquisador quando participa na ação traz consigo uma série de conhecimentos que serão o substrato para a realização da sua análise reflexiva sobre a realidade e os elementos que a integram. A reflexão sobre a prática implica em modificações no conhecimento do pesquisador.

Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2010) traçam um quadro comparativo entre a pesquisa-ação e o estudo de caso conforme Quadro 5, de modo a proporcionar uma melhor compreensão da metodologia de pesquisa, comparando-a com outra comumente adotada.

Quadro 5 – Comparativo entre pesquisa-ação e estudo de caso

Pesquisa-ação	Estudo de caso
Capta a dinâmica do processo de mudança	Retrato instantâneo de uma situação
Informações de contexto são fundamentais em processo de mudança	Na maioria das vezes, exige o isolamento das variáveis de interesse
Permite o envolvimento dos participantes no processo de mudança	Pesquisador usualmente é um observador; não é uma estratégia participativa
É uma estratégia integrativa: permite analisar a organização no todo	É mais adequado para o estudo específico de um subsistema

Fonte: Godoi; Bandeira-de-Melo; Silva (2010, p. 225)

Diante do devido paralelo entre algumas características apresentadas pela Pesquisa-ação bem como com o Estudo de caso, nota-se que a devida escolha pela metodologia de Pesquisa-ação em detrimento da outra, justificasse claramente pela própria necessidade da abordagem do DT captar uma dinâmica e proporcionar devida mudança, permitindo o envolvimento dos participantes em todo processo, bem como proporciona uma análise mais profunda da empresa de modo a abranger a organização como um todo.

Thiollent (2008, p. 18 e 19) elenca resumidamente os principais aspectos da pesquisa-ação como estratégia metodológica de pesquisa social:

- a) Há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada;
- b) Desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
- c) O objeto de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nessa situação;
- d) O objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, esclarecer os problemas de situação observada;
- e) Há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- f) A pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo): pretende-se aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou o “nível de consciência” das pessoas e grupos considerados.

De tal modo a atender os pilares característicos do *Design Thinking*, propostos por Pinheiro e Alt (2011) e Melo e Abelheira (2015) – Empatia, Colaboração e Experimentação – a delimitação de uma pesquisa-ação se adequa melhor às características da abordagem em estudo, que se faz necessário a interação do pesquisador e o grupo. Thiollent (2008) afirma que a pesquisa-ação pode dar ênfase a um dos aspectos: resolução de problemas, tomada de consciência ou produção de conhecimento, de modo a permitir a participação do pesquisador

junto aos usuários ou pessoas da situação observada, sendo esta a principal diferença da pesquisa-ação para as demais metodologias de pesquisa é a possibilidade de intervenção. Do mesmo modo que para Ambrose e Harris (2011) não há etapas sequenciais que delimitem a execução do DT, para Gil (2010) durante as fases da pesquisa-ação ocorrem constantes vaivéns ocasionados pela interação do pesquisador com a situação pesquisada, de modo que não possibilita ordenamento cronológico para tais.

3.1 Apresentação da Empresa

A pesquisa foi realizada junto à empresa “Click jeans” (nome fictício). Esta foi fundada em 2007, pelo estabelecimento de sociedade entre duas irmãs que já exerciam suas atividades no ramo têxtil como costureiras independentes e que tinham o anseio e a visão de expansão de suas potencialidades. Após estabelecimento de pessoa física entre estas, continuaram a buscar evolução, tornando-se em 2009 uma Microempresa do ramo têxtil. Firmando-se como produtora de roupa feminina no segmento denim, a “Click” trabalha com artigos básicos e diferenciados, com foco na qualidade proporcionando excelente relação custo-benefício.

A empresa não apresenta estrutura organizacional devidamente elaborada, onde as proprietárias acumulam e compartilham as funções administrativas da empresa e por vezes, até mesmo operacionais. Sua unidade fabril está localizada na Rua Taquari, no bairro Bonsucesso da cidade de Fortaleza no estado do Ceará. Neste local são realizados os processos de corte, aviamento e acabamento, com o auxílio de cinco colaboradores. O procedimento de costura é terceirizado, ocorrendo pela contratação de pequenas facções. A empresa possui dois pontos de venda localizados na região do Centro desta mesma cidade, sendo um está inserido no Shopping Fontenele Mall, situado na Av. Alberto Nepomuceno e o outro PDV dentro do Super Boxes 100, localizado na R. José Avelino. Cada ponto de venda conta com a colaboração de uma vendedora respectivamente.

Além dos pontos de venda físicos, a empresa conta com a participação de consultoras independentes que realizam revenda de material que tomam em comodato, de modo a buscar primeiramente as peças desejadas, e posteriormente, em média de 10 à 15 dias após a retirada, efetuar pagamento ou a devida devolução dos itens que não foram vendidos. Não foram informadas a quantidade de pessoas envolvidas nesse tipo de transação de venda. Há ainda venda realizada através das mídias sociais, divulgadas pelo site Instagram, e

concretizadas através de aplicativos de mensagens instantâneas como o WhatsApp que são geridos por uma das proprietárias.

A empresa se apresenta como “Atacarejo”, vendendo peças com valores reduzidos na aquisição de uma “grade”, que seria a compra de uma peça de cada tamanho disponível (36/38/40/42/44), conforme observa-se no Quadro 6, de comparação de preços logo abaixo. A busca de produtos para a revenda pela região a que se encontram é bastante intensa de modo a justificar a adoção destes dois tipos de comercialização e precificação.

Quadro 6 – Comparativo entre preços de atacado e varejo

Peças	Valores para Varejo	Valores para Atacado
Short/saia/camiseta/colete	R\$ 35,00	R\$ 27,00
Vestido/macaquinho	R\$ 45,00	R\$ 28,00
Calça/camiseta	R\$ 50,00	R\$ 40,00
Vestido longo/macacão	R\$ 60,00	R\$ 45,00

Fonte: Dados da empresa “Click” (2018)

A escolha desta empresa em questão se justifica além de inúmeras possibilidades de estudo, pela facilidade de acesso e obtenção de dados e documentos, de modo que o pesquisador detém certa liberdade e confiança por parte das proprietárias. Tal fato se faz extremamente necessário ao sentido da abordagem *Design Thinking* ser pautada na participação ativa e colaborativa dos envolvidos, sem limitações ou restrições de acesso e a devida colaboração destes.

3.2 Etapas de Realização da Pesquisa

Gil (2010) afirma que a pesquisa-ação pode-se separar em conjuntos de ações, embora não ordenados no tempo, considerando-se etapas, alguns processos ocorridos. São estes: a fase exploratória, a formulação do problema, a construção de hipóteses, a realização de seminário, a seleção de amostra, a coleta de dados, a análise e interpretação dos dados, a elaboração do plano de ação e a divulgação dos resultados.

Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) de forma mais sintética separa a construção de uma pesquisa em quatro fases, sendo elas: Compreensão do referencial conceitual, Identificação de alternativas de mudança, a execução da mudança estrutural planejada e a avaliação do processo de intervenção. As sete etapas do DT propostas por Ambrose e Harris (2010), Definir, Pesquisar, Gerar Ideias, Testar protótipos, Selecionar, Implementar e Aprender, são aplicadas como metodologia de implementação.

De tal modo, buscando uma melhor compreensão da utilização da abordagem em estudo dentro das fases propostas por Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) as etapas de Ambrose e Harris (2010), serão exibidos dentro de subseções. As etapas de Definir e Pesquisar serão apresentadas dentro da “Primeira fase: a compreensão do referencial conceitual”; A etapa Gerar Ideias será abordada no tópico “Segunda fase: a identificação de alternativas de mudança”; As etapas de Testar Protótipos, Selecionar e Implementar se detalharão dentro de “Terceira fase: a execução da mudança estrutural planejada”, e por fim a etapa Aprender se dará na seção “Quarta fase: Avaliação do processo de intervenção”.

3.2.1 Primeira fase: a compreensão do referencial conceitual

A primeira fase para a pesquisa-ação iniciou-se ao ponto de esclarecer quais são os objetivos do estudo e o levantamento aprofundado dos principais problemas em questão, dados obtidos através da primeira e segunda etapa do DT: “Definir” e “Pesquisar”, respectivamente. Assim, para essa fase exploratória da pesquisa-ação foram determinados e estudados o campo de investigação e as expectativas dos interessados, sendo eles as proprietárias, as colaboradoras e o público alvo.

O primeiro procedimento iniciou-se dia 12 de outubro de 2018. Nesta etapa foi realizada uma entrevista junto às duas proprietárias simultaneamente, buscando orientar acerca da metodologia do DT e sua devida utilização, bem como extrair informações da empresa, sendo realizada através de áudios e respostas escritas trocadas através de aplicativo de mensagens instantâneas de celular. Tal metodologia limitou as possibilidades de compreensão de comunicação não-verbal realizada através de gestos e olhares, mas que ainda assim retrata o pensamento de suas proprietárias. A justificativa da utilização dessa ferramenta para a aplicação ocorre na alternativa de agilizar à agenda diária das proprietárias, bem como ao fato de fazer-se necessário a entrevista de ambas simultaneamente para proporcionar um comum entendimento acerca da problemática da empresa entre estas. A entrevista simples e direta ocorreu de forma rápida e um tanto quanto descontraída. Após breve explicação do DT, seguiu-se o roteiro de perguntas estabelecido que visava compreender o estado financeiro e econômico da empresa na visão de suas proprietárias, bem como entender as problemáticas que carecem de maior atenção no contexto empresarial atual conforme alienas abaixo:

- a) Quem é a “Click” atualmente?
- b) Qual área que consideram que haveria maior necessidade de projeto?

- c) Quais são os compostos de comunicação promocionais utilizados?
- d) Quais outros compostos foram utilizados e por quanto tempo?
- e) Dentre estes, quais são os que geram maiores e os menores resultados?
- f) O que têm em mente como possíveis soluções?
- g) Quanto tempo será utilizado o resultado do projeto?
- h) Onde o projeto será inserido?
- i) Por que se faz necessária intervenção?
- j) Qual orçamento disponível para o projeto?

Ainda na etapa de “Definir” do DT, em sequência à entrevista junto às gestoras, foi elaborado um quadro “*Debrief*” a fim de propiciar a empatia ante a delimitação do problema a ser resolvido e posteriormente sintetizado em um quadro com as principais características levantadas, o *briefing*.

Dando continuidade ao processo de definir a problemática que será desenvolvida na implementação da abordagem do *Design Thinking*, nos dias 19 e 20 de outubro de 2018 observou-se áreas próximas na região onde estão inseridos os PDVs da empresa. As observações ocorrem de modo passivo sem interferir ou interagir com o contexto observado buscando-se captar detalhes não percebidos na entrevista, como nuances com o entorno que já são naturais aos entrevistados e que não possuem capacidade autocrítica de notar, mesmo que perguntados. Os pontos a serem observados buscam identificar: afinidades, insatisfações, atividades, rotinas, hábitos, relação com objeto e relação com entorno identificando os pontos mais comuns e de maiores relevâncias nas atividades estabelecidas e aplicadas pelas demais empresas circunvizinhas à empresa em estudo. Buscou-se voltar o olhar às atividades de prospecção de clientes bem como promoção de vendas, tendo em vista que preliminarmente caracterizado pela entrevista notou-se maior necessidade da aplicação da metodologia para benefício desta área.

Seguindo para a parte de “Pesquisar” do DT, ainda em fase exploratória onde ocorre seleção de amostra e coleta de dados da pesquisa, o pesquisador realizou entrevistas estruturadas voltadas à problemática identificada junto às duas colaboradoras de ambos PDVs, uma promotora que corriqueiramente realiza as atividades de ação de promoção de venda da empresa, duas promotoras de empresas concorrentes e com o público alvo da empresa (Feminino, classes e idades variadas), de modo a dar profundidade à discursão, havendo diferentes perspectivas e opiniões acerca do tema.

As entrevistas com as vendedoras da “Click” ocorreram no dia 19 de outubro, seguiram inicialmente o mesmo roteiro utilizado para com as proprietárias e foram

posteriormente direcionando-se a conversa para a compreensão das necessidades da promoção de vendas entre as perspectivas das mesmas. Estas foram realizadas separadamente com cada uma das duas colaboradoras, durante o seu respectivo horário de trabalho, dentro da loja onde habitualmente exerce suas funções e foram gravadas através de um aplicativo de captura de voz do celular do pesquisador. Devido ao fato de ocorrer inúmeras interrupções durante os diálogos tornou-se impossibilitado o devido aprofundamento das questões levantadas de forma ideal e a percepção da comunicação não verbal.

Junto às duas promotoras externas, que são alheias à empresa “Click”, realizou-se as entrevistas no dia 20 de outubro deste ano, nos locais onde estas atuam na promoção de venda e panfletagem, sendo uma oriunda do Fontenelle Mall, localizado na Av. Alberto Nepomuceno, 113 – Centro, e a outra do Pátio central Av. Pessoa Anta, 14 - Praia de Iracema. Foram-lhe inferidas inicialmente cinco questionamentos acerca da prática realizadas por estas conforme alíneas abaixo, mas que ambas diante de sua grande habilidade comunicativa abordaram em suas falas uma amplitude maior do que a esperada. Alíneas:

- a) Com que frequência realiza a atividade em questão?
- b) Como é realizado o contrato?
- c) Como ocorre o desenvolvimento da atividade?
- d) Quais suas opiniões sobre a panfletagem?
- e) Há algum dia e/ou horário específico que as pessoas tendem a aceitar mais os panfletos?

A entrevista com a promotora que habitualmente executa as atividades para a empresa “Click” ocorreu no dia 01 de novembro através de um aplicativo de mensagens instantâneas, o WhatsApp, tendo em vista que este meio, era o mais fácil de se estabelecer comunicação, naquele dado momento em que a promotora se encontrava em uma cidade do interior do Ceará, tratando de assuntos pessoais. De modo a se verificar o que foi dito pelas duas promotoras alheias à empresa, foram feitas outras perguntas semelhantes, porém diferentes do questionado para as primeiras promotoras que seguem abaixo:

- a) Quais são as maiores dificuldades no ato de panfletar?
- b) A roupa que você está usando costuma atrair a atenção das pessoas? Como é a abordagem delas quando elas gostam de uma peça que você tá vestindo?
- c) Quais suas opiniões sobre a panfletagem?
- d) Há algum dia e/ou horário específico que as pessoas tendem a aceitar mais os panfletos?

A entrevista com o público alvo, ocorreu no dia 20 de outubro, entre as 10h e 14h, dentro das instalações do Shopping Fontenelle, de modo que proporcionava maior segurança ao desenvolvimento da pesquisa, tendo em vista que foi-se utilizado um aparelho celular dotado de um aplicativo de gravação de voz para a captura dos áudios das entrevistas e proporcionava às participantes um maior conforto ao ponto de ficar mais a vontade para parar e participar sem ter nenhuma interferência externa inesperada ou arriscada. As entrevistas consideradas válidas foram realizadas com 32 pessoas do sexo feminino, de variadas faixas de idade e renda, visava compreender o comportamento de compra das participantes pela região do Centro, bem como suas atitudes perante promoções de venda como panfletagem e cuponagem, orientadas pelas perguntas abaixo:

- a) Com que frequência realiza compras na região do centro? E jeans especificamente?
- b) Prefere comprar Jeans no centro ou em shoppings? Por que?
- c) Quais os melhores tipos de produtos pra se comprar no centro?
- d) Costuma recusar receber panfletos?
- e) O que influencia a receber o panfleto?
- f) O que faz com o panfleto?
- g) O que faz quando se interessa por algo do panfleto?
- h) O que motiva a comprar produto anunciado?
- i) Já recebeu algum cupom de desconto pelas proximidades do centro?
- j) Qual sua opinião sobre cupons de descontos?

Houveram três entrevistas que foram descartadas após uma autoavaliação do pesquisador, onde este julgou-se conduzir a entrevista de um modo tendencioso sem permitir margens de liberdade para as entrevistas e que assim expressavam indiretamente a manifestação pessoal de seus próprios pensamentos. Essas entrevistas não foram utilizadas para se traçar um perfil de consumo do público alvo apresentadas anteriormente. Após estas o entrevistador adotou uma posição menos direcionada, possibilitando que as entrevistadas que expressassem com maior liberdade, manifestando-se somente quando estas apresentavam em dúvidas quanto ao entendimento da pergunta, ou ainda de modo a aprofundar a resposta apresentada inicialmente pela entrevistada. Teve-se com estas uma entrevista teste.

Com a finalidade de comparar e alinhar as respostas obtidas entre as entrevistas válidas, foram atribuídas respostas padrões, para as perguntas, posteriormente à realização das

entrevistas, utilizando-se das próprias respostas obtidas e agrupando-as com devida adequação por semelhança e proximidade estabelecendo-se assim padrões conforme o Quadro 7 a seguir. Foram traçados pontos chaves de cada entrevista, tabelados em programa externo de planilhas, escolhido uma resposta que melhor representasse àquelas que se colocariam dentro de um mesmo espectro de entendimento.

Quadro 7 – Padronização de respostas obtidas em entrevista com público alvo

Pergunta	Padronização de respostas
Com que frequência realiza compras na região do centro?	a) Semanalmente b) Mensalmente c) A cada 2 meses d) Menos de 4 vezes ao ano
Prefere comprar Jeans no centro ou em shoppings?	a) Shopping b) Centro c) Sem preferência
Quais os melhores tipos de produtos pra se comprar no centro?	a) Roupas femininas b) Roupas em geral
Costuma recusar receber panfletos?	a) Recebe b) Recusa
O que influencia a receber o panfleto?	a) Curiosidade/esperar encontrar novidades b) Simpatia de quem está entregando/ Sorriso c) Interesse em algum produto específico d) Empatia/Pena de quem está entregando e) Ter boa aparência/ Estar bem vestido/ Ser bonito ou bonita f) Estar de bom/mal humor g) Evitar poluição
O que faz quando se interessa por algo do panfleto?	a) Necessidade de verificar qualidade b) Não mencionado
Já recebeu algum cupom de desconto pelas proximidades do centro?	a) Já recebeu cupom de desconto b) Nunca recebeu cupom de desconto
Qual sua opinião sobre cupons de descontos?	a) Motiva a comprar b) Motiva a economizar c) Adoraria/Melhoraria/Seria bom d) Atrairia mais os clientes e) Indiferença

Fonte: Elaborado pelo autor

A prática de estabelecer padrões para as respostas se justifica ao ponto da inviabilidade de transcrição de todas as entrevistas realizadas, se fazendo necessário destacar alguns pontos e agrupar as respostas obtidas nestes, para se ter um retrato por aproximação das perspectivas do público alvo, e que necessita-se ser apresentado para a devida participação e visão dos mesmos dentro do desenvolvimento da abordagem e compreensão e solução da problemática em estudo.

Por ocasião de entrevistar promotoras de outras empresas, realizou-se também uma coleta de material gráfico distribuído pelas mesmas e demais promotoras, promovendo

assim uma pesquisa visual, visualizando e analisando conteúdo das concorrentes, traçando padrões adotados e suas abordagens, encontrando um perfil em que há reincidência de métodos e técnicas comuns entre estes, buscando afastar-se destes métodos, focando numa diferenciação e inovação nestas práticas. Alguns panfletos e um cartão de visita encontram-se como anexo deste trabalho.

3.2.2 Segunda fase: a identificação de alternativas de mudança

Após todo o entendimento da problemática tendo a visão diversificada, o pesquisador prosseguiu para a etapa do DT de “Gerar ideias”, ao ponto de que na pesquisa para Gil (2010) corresponde-se a fase de realização do seminário, onde há a reunião dos principais envolvidos para recolher contribuições de aprimoramento juntamente com a fase de análise e interpretação dos dados. A etapa de geração de ideias se iniciou com um brainstorm, que objetiva gerar grande quantidade de ideias, não lapidadas, de maneira rápida intensa e que é a principal ferramenta da cocriação. Essa sessão de discussão de ideias ocorreu em um dia de folga, que por ocasião ocorreu no dia 30 de outubro no escritório da loja, localizado dentro da sua unidade fabril, que possui espaço adequado com boa iluminação, mesas e tranquilidade para que todos possam se manifestar sem interferências. Todo o processo de brainstorm ocorreu em média de 30 minutos buscando uma sessão não tão longa, mas bem produtiva, que foi mediada e liderada pelo próprio pesquisador, que no caso é o autor do presente estudo, buscando ser sempre otimista, alegre e elogiar constantemente todos os esforços na direção da quantidade.

Participaram da realização dessa etapa, uma das proprietárias e seu filho, as duas vendedoras e mais duas colaboradoras. O mediador do processo iniciou explicando do que se trata o brainstorm, elucidando aos presentes, que é uma conversa em que cada um fala de cada vez, pedindo que se reduza o impulso de interromper aquele que estiver falando e que se busque ouvir atenta e empaticamente. Explicou também que se é necessário manter o foco e que não devem haver conversas paralelas que não sejam sobre a temática que está em discussão. Ressaltou ainda que toda ideia é válida mesmo aquelas mais inusitadas e relembra que nenhuma deve ser criticada - não neste momento, ressalta também que a quantidade de ideias é de fundamental importância para encontrar aquela que melhor se adequa às necessidades da empresa. Repetiu que a quantidade é extremamente importante, solicitando mais uma vez que toda e qualquer ideia e pensamento que venha a se manifestar, que seja colocada no papel e/ou apresentada.

Dando continuidade, para que haja um melhor andamento do processo de tempestade de ideias, o mediador iniciou o processo propriamente dito distribuindo folhas A4 em branco e canetas, questionando a todos os participantes o que a “Click” poderia realizar para que se melhorasse os resultados da ação promocional de entrega de panfletos, e pedindo que toda e qualquer ideia seja escrita e/ou desenhada no papel, para tal do mediador dá 5 minutos e pede total silêncio na ambiente. Ao término do tempo para a geração de ideias, foi-se solicitado individualmente que se apresentasse, participante a participante, em sequência horária, as ideias geradas e colocadas no papel, erguendo a folha e mostrando para todos os demais e explicando-as.

Após o término da apresentação das ideias, abriu-se para comentários, ressaltando que só seriam aceitas críticas positivas e construtivas, que implementassem ou melhorassem a ideia original exposta. Questionados se haveriam novas ideias após comentários, seguiu-se para um agrupamento das ideias, pré-selecionando aquelas que se mostraram mais promissoras.

Havendo a pré-seleção, agrupou-se as alternativas elencadas dentro de grupos sendo eles referentes a: Apresentação pessoal, alocando às ideias que envolvem mudança junto às promotoras e demais colaboradoras; Ações promocionais, envolvendo as alternativas que envolvem estabelecimento estrutural das ações e Merchandising Promocional, alcançando as ideias que transformam a apresentação destacada dos produtos no ponto de venda e entorno do mesmo.

3.2.3 Terceira fase: a execução da mudança estrutural planejada

Diante das possibilidades de soluções geradas e apresentadas, o pesquisador/responsável do projeto selecionou aquelas que se enquadram dentro do *briefing* inicial extraído da entrevista com as proprietárias, contemplando impactos imaginados e recursos disponíveis, de tal modo a propor e desenvolver protótipos alcançando assim, a etapa de “Testar protótipos” do DT. O responsável confeccionou, conforme as limitações de produtos disponíveis para tal, adotando recursos que já possuía anteriormente ao início do desenvolvimento do estudo, alternativas capazes de suprir as carências inicialmente apresentadas durante *briefing* feito com as proprietárias, observação e entrevista com o público-alvo, levando as possibilidades para além das abstrações trazendo-as para à perspectiva tridimensional. Os protótipos foram realizados apresentando diferentes materiais, ferramentas, metodologias e tempos empregados na realização de sua confecção conforme

sintetizou-se no Quadro 8 adiante, ao ponto de utilizar-se de recursos mais simples possíveis e como já foi mencionado, que eram disponíveis em sua casa, transferindo as ideias ao mundo concreto através de trabalho manual artesanal realizado pelo próprio pesquisador, bem como completo desenvolvimento de modelo de panfleto mantido ao ponto virtual, através de programas de edição e criação de imagens.

Quadro 8 – Protótipos, metodologias, ferramentas, materiais e tempos.

Protótipo	Metodologia	Ferramentas	Materiais	Tempo
Panfletos	Modelo virtual	Adobe Illustrator e Adobe Photoshop	Microcomputador	4h
Manequim	Maquete	Tesoura, Serra.	Madeira, Cola acrílica, Palito de madeira, Papel alumínio, Massa epóxi, Esmaltes sintéticos, Jeans.	3h
Mochila pirulito	Maquete	Tesoura, Serra. Chave de fenda. Pistola de cola quente.	Madeira, Cola quente, Palito de madeira, Papel cartão, Esmalte sintético, Bastão de aço, Jeans.	1h30
Display transparente	Maquete	Tesoura, Serra e martelo.	Madeira, Cola branca, Papel cartão, Esmalte sintético, Laminado plástico, Pregos, Jeans.	1h
Display rústico	Maquete	Tesoura, Pistola de cola quente.	Sisal, Palito de madeira, Cola quente, Esmalte sintético, Jeans.	2h

Fonte: Elaborada pelo autor

Para o desenvolvimento do modelo de panfletos se faz necessário a utilização de um microcomputador dotado dos programas Adobe Illustrator e Adobe Photoshop. Este primeiro é um software de criação de imagens na qual utilizou-se a imagem oriunda do catálogo da empresa formas geométricas como quadrado círculos retângulos, utilizando-se de uma única fonte para o texto utilizado, bem como cores próximas ao círculo cromático. Diante de certa prática na execução de trabalhos gráficos por parte do pesquisador, as três artes confeccionadas duraram em média 4 horas no total.

O desenvolvimento do manequim iniciou-se recortando um pedaço de madeira para a realização da base estrutural do objeto. Esta base foi pintada com uma tinta esmaltada sintética na cor marrom. Estruturou-se um esqueleto com os palitos de madeira colando suas partes de forma a tomar uma similaridade com a forma do corpo humano. Em frequência utilizando-se de papel alumínio, enrolando em volta do esqueleto de madeira, criou-se um volume para o objeto. Para realizar um acabamento utilizou-se massa epóxi, em uma fina camada por cima do papel alumínio, oferecendo assim robustez externa ao boneco. Aguardou-se 30 minutos para a secagem da massa. Tendo completado seu processo de

enrijecimento, cobriu-se o boneco com esmalte sintético na cor lilás. Esperou-se 10 minutos o esmalte secar uniram-se a base ao boneco através de cola quente. Aplicou-se então investigado recortado em jeans sobre o boneco. o desenvolvimento completo desta maquete durou 3 horas.

Confeccionando a maquete da mochila pirulito iniciou-se cortando a base de madeira com a serra e posteriormente pintando-a com esmalte sintético na cor marrom e aguardando-se secar. Cortou-se tiras de jeans enrolando-as e colando-as em outra peça de jeans retangular, de forma a criar duas alças dando similaridade à uma mochila. No meio dessa mochila colou se um pedaço de palito de madeira em que na sua extremidade há dois círculos de papel cartão sobrepostos um sobre o outro. Para dar sustentação a mochila criou-se uma base utilizando-se um pedaço de ferro e um pedaço de cola quente unindo-os em formato de “T” e fixados na base de madeira onde encaixa a mochila pirulito. Todo o processo de desenvolvimento desta maquete durou em torno de uma hora e meia.

A confecção do display transparente deu-se novamente, iniciando com o corte de uma base de madeira e colorindo-a com esmalte sintético marrom. Posteriormente cortou-se um pedaço de jeans em forma de calça. Cortou-se também duas extremidades plásticas colando o pedaço de jeans no meio destas duas. Utilizou-se dois pregos fixados à base de madeira para proporcionar maior sustentabilidade da estrutura plástica. De forma a propiciar um acabamento recortou-se um pedaço de papel cartão e colou-se em volta da base onde se apresentariam os pregos, ocultando-os. Estima-se ter utilizado cerca de uma hora para realização desta atividade.

Para este segundo display que apresenta características rústicas foram cortados pedaços de palitos de madeira e colados com cola quente de forma a criar uma estrutura de auto sustentação para este. Cortou-se tiras da corda Sisal e envolveu a estrutura de madeira com este material atribuindo-lhe um novo aspecto. Para proporcionar um maior brilho e proteção de material utilizou-se o esmalte sintético na cor marrom sobre as cordas. Cortou-se três pequenos pedaços de jeans de modo a representar peças de roupa e foram coladas à estrutura. O desenvolvimento completo das atividades durou cerca de duas horas aproximadamente.

Após a conclusão de todos os protótipos realizados, modelo virtual em maquete, o pesquisador dirigiu-se, no dia 9 de outubro, até a loja onde estavam presentes as duas proprietárias e uma das vendedoras e apresentou os objetos em questão. Novamente em conjunto com as proprietárias e colaboradora, baseando-se nas melhores opções e justificativas, selecionou-se aquela que melhor se apresentou como uma solução viável e

adequada e que contemplou as expectativas gerais dos envolvidos, nessa etapa do DT, “Selecionar”.

Toda e qualquer análise deve-se ser pautada ao ponto de buscar-se um artefato que se mostre efetivo na diferenciação apresentando um conceito que combine todos os estímulos visuais e possa proporcionar uma aproximação do produto com a mercadoria ao toque e assim criar uma impressão favorável e memorável que simplifique o processo de compra induzindo o consumidor a buscar a loja e comprar estes produtos. Serão apresentados os critérios elencados como definidores para justificar a escolha da solução de *design* a ser desenvolvida entre todas as propostas apresentadas. Para tal feito, serão inicialmente utilizados o resgate de alguns pensamentos de teóricos e posteriormente haverá contraposições acerca das características esperadas com as apresentadas por cada um do protótipo elaborado.

Silva (1999) afirma que todas as vezes dispomos o produto fora de seu ponto-de-venda habitual estamos fazendo uma exposição promocional e devem seguir os princípios da auto seleção ao fluxo de tráfego quebrando a monotonia da compra proporcionando uma experiência mais agradável de vendas. Conforme Bernardino et al (2008) a primeira impressão visual e mental que o consumidor tem, influencia a sua decisão de entrar ou não na loja. Blessa (2008) diz que não devemos nos esquecer de que uma boa harmonia na colocação dos detalhes para sempre evitar a fadiga da atenção. Nossa vista não pode abranger e distinguir muitos detalhes ao mesmo tempo e, portanto, é aconselhável limitarmos a colocar nas peças promocionais uma média de 3 detalhes.

O valor de um produto de moda para o consumidor pode ser definido como resultado de uma experiência que gera uma preferência decorrente da interação com a marca, em outras palavras o valor do produto depende não só dos seus atributos como também seus benefícios e da maneira pela qual o consumidor se envolve com a marca (COBRA, 2007, p. 64)

Para tal foram traçados dez assertivas como critérios para serem utilizados na seleção dos protótipos criados, sendo estes detalhados em suas amplitudes pelo Quadro 9, para avaliar as melhores alternativas, sendo estas assertivas julgadas como Alta, moderada ou Baixa, quanto à sua ligação aos itens, e que lhe atribuem respectivamente as notas 1,00, 0,75 e 0,50. Essas notas serão ponderadas e somadas de modo a atribuir uma nota para cada ideia gerada, escolhendo-se aquela que apresentar melhor pontuação dentre as demais.

De tal modo o pesquisador criou um quadro com todas as assertivas contrapostas com os protótipos elaborados foi-se questionando às participantes se julgavam como baixa, moderada ou alta expressividade, completando o quadro, com a característica que se apresentavam mais vezes dentro a opinião das três. Por exemplo se a Proprietária 1 elencar o

protótipo como alta simplicidade, a Proprietária 2 julgasse esse mesmo item como moderado, e a colaboradora o julgasse alta, o pesquisador elencaria como alta. Onda havia completa discordância entre as participantes, o pesquisador utilizava-se da sua opinião. A avaliação ocorria por assertiva, de modo a avaliar mesma assertiva de todos os protótipos ao mesmo momento, podendo proporcionar uma melhor comparação dessas capacidades entre todos os modelos propostos.

Quadro 9 – Assertivas e suas amplitudes de critérios

Assertiva	Amplitudes
Respeito ao orçamento	Deve-se avaliar os custos orçados/levantados de modo a verificar comparando junto com os demais itens, aqueles que apresentam maiores adequações quanto à restrição de orçamento destinado para a execução do projeto
Facilidade de desenvolvimento	Julga o grau de complexidade de desenvolver a ideia, baseada na facilidade de encontrar e/ou produzir materiais necessários. Se haverá ainda a necessidade de algum trabalho manual e afins.
Rapidez de desenvolvimento	Devem ser ponderados se haverá necessidade de desenvolver alguma coisa, e o tempo que o desenvolvimento irá levar, verificando se adequa-se ao curto espaço de tempo delimitado pelas proprietárias.
Facilidade de execução	Ao utilizar-se do material deve-se julgar se há necessidade de realizar algum procedimento específico para desenvolver sua atividade, ou ainda se carece de alguma forma de controle.
Facilidade de transporte	Analisar se a ergometria do objeto, nas características de tamanho e peso influem na capacidade prática de locomoção com o mesmo, sem carecer de muito esforço ou repetições.
Utilização nas ruas	Verificar-se se a legislação municipal, estadual e federal permite amplamente sua utilização em vias públicas ou se há alguma limitação.
Inovação	Averiguar tudo o que se refere à concepção e implantação de mudanças relevantes em um produto com o objetivo de melhorar os resultados e a competitividade.
Simplicidade	Verificar se existem complexidades presentes no desenvolvimento e controle da execução das atividades. Se apresenta visual sem muitas informações que competem com a informação que necessita ser comunicada.
Durabilidade/resistência	Verificar a qualidade dos materiais adotados. Compreender a saturação da utilização do meio no espaço da região.
Relação cliente x produto	Conferir se proporciona ao cliente atratividade visual bem como a possibilidade de apreciação pelas funções tácteis do mesmo.

Fonte: Produzida pelo autor.

Na penúltima etapa do DT, “implementar”, ocorreu a entrega final do projeto com todas as características corrigidas e adequadas. O desenvolvimento iniciou-se logo após ter sido escolhido o protótipo do display rústico como melhor alternativa, no dia 20 de outubro, estudou-se as maneiras possíveis de concretização deste projeto. Idealizou-se assim, três maneiras de confecção do display, utilizando-se de madeira, canos de PVC ou canos de aço. Julgando a necessidade de leveza e praticidade no transporte, bem como ser um material mais acessível, adquiriu-se uma vara de cano de PVC de $\frac{3}{4}$ que corresponde a 25mm de diâmetro e

possui 6m de comprimento, dois rolos de corda de sisal de 4mm de espessura contendo 20m cada rolo, um pote de 1kg de cola branca, 6 joelhos e 4 T's.

Após a aquisição dos materiais e a constatação de que a vara de cano de PVC possui 6m de comprimento foram realizados cálculos que proporcionasse a completa utilização do material, bem como oferecerem uma estrutura com boa representatividade, encontrando assim, a necessidade de cortar as peças em 12 pedaços, sendo 2 de 140 cm, 4 pedaços de 55 cm, 4 partes de 15 cm e 2 partes de 10 cm.

Encaixou-se em 2 T's, nas extremidades que fazem parte do mesmo lado do T, 2 pedaços de 15 cm, sendo um de cada lado. De mesmo modo, às extremidades de 2 partes de 55 cm, encaixou se 2 joelhos, sendo um de cada lado desta peça. Uniu-se então essas peças de modo a formar a base do display, cuja a extremidade do T que não houve nenhum encaixe, ficou para cima para receber a face do display. Para face do display utilizou-se uma parte de 55 centímetros e colocou 2 joelhos em suas extremidades, nessas extremidades colocou-se as duas partes de 140 cm e na ponta destas o T, ao meio encaixou-se a outra parte de 55 centímetros, nas extremidades remanescentes utilizou-se as duas peças de 10 cm que farão a ligação da face a base.

Tendo a sua base sido devidamente encaixada, cortou-se alguns pedaços da corda Sisal iniciou-se o processo de envolvimento da estrutura. Para que houvesse uma maior estabilidade e aderência entre os dois materiais, sisal foi amarrado e colado com cola branco no início e no final da extensão do corte da corda. Processo deu-se inicialmente em volta da estrutura do cano, tendo sido está completamente envolta, iniciou-se um processo aleatório de transpassar a corda entre os lados do cano de modo a ocasionar um entrelaçamento do sisal no meio da estrutura. O processo se concluiu no dia 23 de outubro após aproximadamente 16h de desenvolvimento, sendo entregue dia 25 às proprietárias.

3.2.4 Quarta fase: Avaliação do processo de intervenção

O processo de aprendizado ocorre continuamente ao longo de todas as etapas mediante a sua execução que proporciona na prática uma melhor compreensão e aprendizado. Posterior à entrega, ocorreu a etapa de “apreender” onde foram avaliados os resultados concretos gerados por todas as etapas do processo, bem como seus vícios e falhas, para que possa-se aprimorar reiteradas vezes todas as atividades, elencando pontos que se destacaram positivamente bem como aqueles que necessitam ser melhorados ou que não foram bem sucedidos em sua execução.

Para realização dessa criou-se um quadro tendo em suas colunas os pontos positivos e negativos apresentados pelas etapas em suas linhas a respectiva etapa. o autor preencher o quadro de forma crítica utilizando-se da memória os pontos em que eu encontro maior destaque enquadrando-os devidamente conforme a apresentação do quadro. A realização desta etapa ocorreu na proximidade da conclusão do trabalho no dia 24 de novembro tendo empregado não mais do que meia horas para realização da mesma.

Portanto, para os pontos abordados nesse tópico, infere-se que houve um devido alinhamento entre a teoria de metodologias de pesquisa, bem como a metodologia da abordagem Design Thinking com as práticas realizadas ao decorrer do desenvolvimento do projeto, havendo a devida participação do pesquisador junto aos objetos estudados bem como a pertinente interferência para encontrar-se novos resultados positivos bem como para que se haja uma disseminação de conhecimento dentro o grupo colaborativo.

4 RESULTADOS

São apresentados neste capítulo os resultados obtidos conforme as etapas propostas por Ambrose e Harris (2011), seguindo metodologia relatada no capítulo anterior que ficou estabelecido uma estratégia baseada na modalidade de pesquisa qualitativa de pesquisa-ação para a aplicação da abordagem *Design Thinking* na promoção de vendas do varejo Têxtil de Fortaleza.

Para uma melhor apresentação, foram divididos os resultados conforme os conteúdos das etapas propostas Ambrose e Harris (2011) sendo:

- a) “*Briefing*: entrevista e observação” resultados referentes à “Definir”,
- b) “Histórico do problema” como os efeitos da parte “Pesquisar”,
- c) “Soluções idealizadas” sendo fruto da etapa de “Gerar ideias”,
- d) “Resoluções detalhadas e prototipadas” decorrente de “Testar protótipos”,
- e) “Justificativa da seleção” resultância de “Selecionar”,
- f) “Entrega da solução do projeto de *design*” resultados de “Implementar” e
- g) “*Feedback* das etapas” como seguimento de “Aprender”.

Serão apresentados ainda dentro desse tópico, o subtópico de Avaliação da aplicação do DT na Empresa.

No primeiro subtópico iremos apresentar o resultado da definição do problema de *design* e o público-alvo que haviam de ser estabelecidos. Conforme apresentado na metodologia foi realizado entrevista junto aos proprietários a fim de traçar um *briefing* identificando quem, o que, quando, onde e por que/como. Bem como foi realizado observações que buscavam captar nuances e detalhes que não são capazes de serem transmitidos pela proximidade dos proprietários com o objeto.

Subtópico pesquisas realizadas apresentaremos os resultados das entrevistas realizadas com as clientes da loja, clientes em potencial que estavam próximas a loja, as colaboradoras das lojas, bem como demais dados oriundos de observação pelo pesquisador e documentais oferecidos pelos proprietários resultando em apresentar históricos e perspectivas que fundamentam uma visão mais externa e coletiva a existência da problemática. No subtópico seguinte serão elencadas as ideias geradas através de um brainstorm junto com as colaboradoras e proprietários da loja a fim de sanar a problemática estabelecida na etapa de definição.

Em sequência serão apresentados os protótipos desenhados baseados nas ideias geradas contemplando suas características e suas possíveis Soluções criando uma visão macro das possibilidades de cada ideia. No próximo subtópico será justificado a escolha do protótipo que julgou-se mais adequado viável e capazes de maiores e melhores resultados para sanar a problemática.

Aproximando-se do fim mostraremos como se deu implementação do protótipo selecionado junto ação de venda e por fim no último subtópico traçaremos opiniões acerca do aprendizado de todo o processo do projeto.

4.1 Briefing: entrevista e observação

O processo de “definir” foi iniciado com uma entrevista buscando extrair dados preliminares da empresa, sendo realizada através áudios e respostas escritas trocadas através de aplicativo de mensagens instantâneas de celular devido à dificuldade na agenda das proprietárias. Tal metodologia limitou as possibilidades de compreensão de comunicação não-verbal realizada através de gestos e olhares, mas que ainda assim retrata o pensamento de suas proprietárias. A entrevista simples e direta ocorreu de forma rápida e um tanto quanto descontraída. O roteiro de perguntas estabelecido visava compreender o estado financeiro e econômico da empresa na visão de suas proprietárias, bem como entender as problemáticas que carecem de maior atenção no contexto empresarial atual.

Foram transcritos e/ou transpostos partes da entrevista consideradas mais pertinentes ao tema abordado e apresentados abaixo para uma melhor visualização e entendimento da definição do problema de *design*. Resguardando a imagem da empresa verídica bem como o nome de seus proprietários as personagens foram elencadas como P1 e P2 para diferenciar a opinião de ambas. Em dado momento da entrevista, é citado pela outra proprietária o nome de uma destas que deliberadamente foi substituído por Maria.

Iniciando-se a entrevista, foi-se questionado quem é a “Click” atualmente, de modo a ter uma visão geral de como se percebem. Teve-se como resposta da proprietária 1: “A ‘Click’ é uma empresa que atua no mercado de confecções e *Private Label*, (PL). Voltado para o público feminino, classe C e D, de 14 a 60 anos, trabalhamos com artigos básicos e diferenciados, com foco na qualidade. Os modelos jeans desenvolvidos pela marca proporcionam excelente relação custo x benefício. A unidade fabril está localizada na cidade de Fortaleza - CE.”

Intentando em compreender as maiores problemáticas que transpassavam a empresa, foi-se questionado em qual área que consideram que haveria maior necessidade de projeto. Para efeito, a segunda proprietária, a “P2” disse: “A área que consideramos que haveria maior necessidade de projetos seria a área de captação de novos clientes. Hoje nossas maiores dificuldades estão nas vendas e na redução dos custos com a produção da peça. Mas para reduzir os custos, temos algum trabalho, mas sempre pesquisamos os menores preços com 5 fornecedores específicos para que a compra seja a mais barata possível, e entre os cinco específicos é porque achamos que a qualidade do material deles é melhor. Buscamos reduzir custos, mas sempre manter a qualidade nas nossas peças, desde o desenho, o corte, à costura, tudo! Já as vendas, elas são boas, conseguem manter as contas, mas queremos mais que isso, queremos crescer, queremos vender mais”

Para complementar a fala da “P2” sobre a questão em qual área que consideram que haveria maior necessidade de projeto, houve manifestação também da “P1”, ao ponto de afirmar que: “Nossos preços de venda são incrivelmente baixos, com qualidade igual ou superior à qualquer grife de shopping. Acho que teríamos que ter algo que levasse aos nossos clientes uma valorização da marca junto com o aumento das vendas. Sabe aquela história do boca-a-boca? De que as clientes satisfeitas recomendam às outras clientes, é nisso que acreditamos, isso que gostaríamos muito. De sermos valorizadas ao invés de precisarmos manter os preços baixos para sermos competitivas”

Investigando acerca da situação aprofundada do mercado de varejo têxtil pela perspectiva das proprietárias perguntou-se às estas, o que levou ao fechamento de algumas concorrentes. A proprietária “P1” afirmou: “A crise no mercado financeiro brasileiro afetou bastante o comércio em geral, no mercado do jeans não foi diferente além disso o surgimento de novos polos de vendas, como por exemplo o *Central Fashion* contribuíram para uma forte diminuição nas vendas, também é importante destacar a migração de clientes de atacado que buscava em Fortaleza o local de suas compras para outros polos de confecções como por exemplo: Pernambuco, na intenção de comprar produtos semelhantes como menor preço, sem se preocuparem com a qualidade, no qual vemos que é uma das consequências da crise, junto a isso uma ineficiente gestão, planejamento e organização por parte dessas empresas que contribuíram significativamente para o fechamento das mesmas.” Ao mesmo ponto que a proprietária “P2” complementou dizendo: “A crise atingiu todas as áreas, as pessoas reduziram seus gastos para poder continuar se alimentando, isso acaba reduzindo nossa clientela, e aqueles que não conseguem produzir com preços mais baixos acabam não conseguindo se manter.”

Almejando ter algumas posições sobre as práticas de publicidade e propaganda realizadas pela empresa, de modo a haver uma compreensão das suas atividades realizadas dentro do conjunto dos instrumentos de marketing voltados para informar sobre ofertas da empresa, considerar essas como alternativas de compra e persuadir a adquirir os produtos ou serviços da empresa, questionou-se quais seriam os compostos de comunicação promocionais utilizados. Obteve-se por parte da proprietária “P1” a devida resposta: “Atualmente nossos dois pontos (PDVS) são em locais bastante movimentados e competitivos, e dentro dos shoppings que estamos eles fazem anúncios das bancas, e sempre colocamos nossas peças em oferta para divulgar com eles, eles também têm perfis no Instagram que divulgam as lojas que estão dentro. Também temos nosso próprio Instagram, com fotos profissionais e belíssimas modelos. Têm algumas garotas que trabalham conosco como consultoras independentes, que ficam em consignado com nossas peças e pagam após 15/20 dias. Durante os fins de semana temos uma promotora que distribui alguns panfletos da nossa loja, temos muitos panfletos porque poucas pessoas recebem”

Para a proprietária “P2”, a “P1” esqueceu-se de alguns pontos e complementou: “Outra coisa que ‘Maria’ esqueceu de dizer é que patrocinamos algumas meninas do Instagram, damos certo valor e algumas peças para que nos divulguem, também patrocinamos alguns eventos e participamos de outros eventos como feiras também”

Empenhando-se para obter maior profundidade, buscou-se uma maior compreensão acerca de práticas anteriores e suas opiniões sobre estas, de modo que se indagou quais seriam os outros compostos de comunicação promocionais que já foram utilizados anteriormente mas que não foram citados, por quanto tempo estes foram adotados e praticados dentro da empresa, por que não houve continuidade ou interrupção e quais foram os que geraram maiores e os menores resultados. Para “P1”: “Já fizemos revista, rádio e outdoor. As revistas fizemos algumas de algumas editoras. Não houve continuidade pela falta de recursos, a crise nos tirou os clientes, que nos tiraram capital. Essas opções tidas como mais elevadas ficaram como impossíveis para nossa realidade financeira. Em resumo o que dá mais resultado atualmente é o Instagram, temos um baixo investimento na manutenção dele e a cultura atual, o perfil feminino em geral, faz com que as mulheres se liguem muito ao Instagram. O resto não tivemos muitos resultados, para o futuro em uma expectativa de melhora no comércio, o investimos que seria realizado seria de blogueiras mais famosas para fazer a divulgação das nossas peças e em fotos mais elaboradas para divulgação. Panfletagem e anuncio em revista não fomos bem-sucedidos nessas opções.

Tencionando à entrevista de modo a ter uma percepção dos desejos preliminares quanto as devidas soluções para os problemas que estão sendo determinados, questionaram-se o que elas teriam em mente como possíveis soluções para as possíveis problemáticas. Para a “P1” sua expectativa seria: “Eu já vi cada coisa legal que eu queria fazer. O que me deixou mais animada foi uma panfletagem em um restaurante, era um casal de jovens muito bonitos entregando panfletos de um condomínio que iria ser construído. Até aí normal né? Mas o menino tinha uma mochila que passava toda a maquete do prédio. Nunca tinha visto aquilo antes e imaginei todas as peças da ‘Click’ passando naquela tela numa panfletagem dessas lá no centro. Mas aí imaginei quanto seria e comecei a desanimar e não fui atrás de saber. Outra coisa que achei bem chamativo e legal foram cinco pessoas em bicicletas que tinham painéis bem grandes com propaganda, esse eu perguntei o preço, o menino disse que era R\$100,00 cada promotor mais R\$350,00 aluguel da bicicleta e confecção por eles do banner que ia na bicicleta. Já abri mão na mesma hora, porque no momento não seria interessante a utilização deles.

De mesmo modo, quanto as expectativas de possíveis soluções para as possíveis problemáticas, a “P2” complementa: “Olha, a gente tá sempre tentando fazer alguma coisa, e cai sempre na panfletagem. Dia das mães distribuimos rosas, dia das crianças jujubas, enfim, várias coisas. Buscamos sempre fazer alguma coisa. Coisas simples mas que gerem ao menos um sorriso em nossas clientes. Não podemos gastar muito, mas também não podemos ficar paradas. Não consigo mais imaginar possíveis soluções não.”

Pretendendo-se compreender qual o devido tamanho do projeto, questionou-se quanto tempo será utilizado o resultado do projeto. Para a “P1”: “Isso só o tempo vai dizer. Se ficar uma coisa legal e eu ver que vai tá mudando alguma coisa e motivando as clientes a virem até a loja, ou conseguirmos números elevados de seguidoras no Instagram, vamos continuar usando por três meses, quatro ou até mesmo mais. Não, não tenho medo de saturar não, porque a proposta é gerar algo novo né? Vamos rapidamente ser copiadas pelos concorrentes, mas isso seria um trunfo pra gente. No nosso ramo, as concorrentes adoram copiar, isso meio que dá mais credibilidade pra quem foi copiado. Ficaríamos mais visadas. É, o cliente pode até achando algo comum depois de certo tempo e não saber de quem foi a ideia, mas deixar de fazer enquanto as outras estarão fazendo também seria lago ruim.

Enquanto que para a “P2”: “Eu entendo que com o tempo tudo deixa de ser novo, quando copiarem nossa ideia enquanto estivermos produzindo as novas, vai precisar ser mantido a utilização do projeto, entende? Eu concordo com uns três quatro meses, não é muito tempo, nem pouco, mas fará com que haja a movimentação das clientes”

Questionou-se ainda, onde o projeto será inserido, buscando-se entendimento para que houvesse a devida adequação espaço-tempo. Para a proprietária “P1”: “Eu gostaria que fosse algo próximo às nossas lojas, porque assim conseguimos enxergar uma resposta dos clientes de forma mais rápida que acaba refletindo na venda direta. Pode ser dentro da loja, algo pequeno que não envolveria tantas pessoas, pode ser também dentro dos shoppings, que já envolveriam uma maior quantidade de pessoas, mas que teríamos que contratar e e agendar a ação junto ao shopping, que pra fazer qualquer coisa é pago, e também teria a rua, que tem muito mais gente, e que teríamos que atentar só à algumas restrições que a prefeitura fazê tem cobrado bastante, você viu os vários conflitos que houveram na (rua) José de Avelino? Sempre era porque a prefeitura estava fiscalizando e há várias coisas irregulares nas (feiras livres de) ruas.

Intentando-se ao entendimento dentre as proprietárias acerca da pertinência do projeto de DT, questionou-se por que se faz necessária intervenção. Para a “P1”: “A gente tá com uma ‘gripinha’ simples, mas se continuarmos na chuva, no frio, nos molhando, vai pra uma tuberculose e pode até matar. Todo projeto que busca melhorar uma empresa é completamente necessário, mesmo que não estivéssemos numa crise generalizada, sempre é bom a empresa se renovar, se reinventar, ser criativa, ser referência. Acho que referência é uma boa palavra, gosto muito dela. Toda intervenção é necessária quando a empresa vai se afastando de ser referência.”

Para a “P2”, ainda sobre a devida necessidade de intervenção através do DT, obteve-se como resposta: “Os novos concorrentes que tinham elevado custo de produção e baixa quantidade de vendas foram fechando um por um. Não podemos deixar isso acontecer com a gente também, por mais que o momento no Brasil esteja difícil, nós precisamos ‘rebolar’ pra conseguir sobreviver, como empresa e como pessoa. Temos que estar abertos para novas possibilidades, você aparecer com algo novo que pode nos beneficiar, é claro que se faz necessário. Porque precisamos continuar vendendo, vendendo mais, fazendo as clientes se ligarem a nós, percebendo que somos uma empresa de qualidade e preço baixo. Precisamos resistir meu filho;”

Por haver necessidade de intervenção material, houve ainda e por fim, um questionamento de qual orçamento disponível para o projeto para estas. Para a proprietária “P1” “Até mesmo uma gripe precisamos gastar com remédio né? Mas bom que remédios pra gripe são os mais baratos, podemos pensar em algo por volta de R\$300. E para a “P2”, um pouco mais contida apresenta seguinte resposta: “Podemos trabalhar por volta de R\$200 até no máximo R\$300.”

A fim de tornar mais nítido os pensamentos abordados na entrevista foi adotado o *Debrief*, uma técnica desenvolvida pela IDEO que mapeia a empatia junto aos entrevistados, utilizando-se de quatro quadrantes contendo: “Dizem”, “Fazem”, “Sentem” e “Pensam”, traçando inferências sobre pontos que se destacaram durante a entrevista, seja por uma mudança de tom de voz, uma pausa, uma empolgação ou mesmo coisas marcantes que o entrevistado disse, elencados no Quadro 10.

Quadro 10 – *Debrief* da entrevista com proprietárias

Trecho	Dizem	Fazem	Sentem	Pensam
“proporcionam excelente relação custo X benefício”	Ter preço baixo e elevada qualidade	O que dizem	Desvalorização	Em melhorar reconhecimento da marca
“A crise no mercado financeiro brasileiro afetou bastante o comércio”	Crise acertou todos	Parte do todo	Impacto da crise	Em contornar dificuldades
“o Central Fashion, contribuíram para uma forte diminuição nas vendas”	Os clientes buscam a novidade	Parte dos preteridos	Redução da clientela	Que podem perder espaço
“a migração de clientes de atacado”	Fortaleza está perdendo fatia do mercado	Parte dos preteridos	Redução da clientela nacional	Que podem perder espaço nacionalmente
“Hoje nossas maiores dificuldades estão nas vendas e na redução dos custos”	Haver problemas nas vendas e compras	Ações para vendas e pesquisa para compra	Dificuldade em equilibrar custo com receita	Em elevar mais preços de venda
“Nossos preços de venda são incrivelmente baixos”	Ter preços competitivos	Preços baixos	Falta de reconhecimento na qualidade	Elevar preços e reconhecimento
“Panfletagem e anuncio em revista não fomos bem-sucedidos nessas opções.”	Não ter resultados positivos com ações	O mesmo que concorrentes	Cansaço	Em não utilizar mais dos meios
“Eu já vi cada coisa legal que eu queria fazer.”	Que gostariam de inovar em ações	O mesmo que concorrentes	Necessidade de inovar	Em diversas alternativas
“porque no momento não seria interessante a utilização deles.”	Não ser interessante ações mais incrementadas	O mesmo que os concorrentes	Necessidade de inovar	Em diversas alternativas
“a gente tá sempre tentando fazer alguma coisa, e cai sempre na panfletagem”	Tentam inovar	O mesmo que os concorrentes	Necessidade de inovar	Em diversas alternativas
“Acho que referência é uma boa palavra, gosto muito dela.”	Que gostariam de ganhar notoriedade	O mesmo que os concorrentes	Necessidade de inovar e ser reconhecido	Em diversas alternativas
“Precisamos resistir meu filho”	Que necessitam continuar atuando no mercado	Peripécias	Ameaçados	Que podem fechar em curto período.

Fonte: elaborado pelo autor.

Como podemos ver no quadro *Debrief* elaborado pelo autor fundamentando-se na entrevista com as proprietárias, nota-se grande sentimento da necessidade de inovação, de falta de reconhecimento da marca e temor quanto ao impacto da redução da clientela mediante a crise econômica atual. Bem como, pode-se perceber que reiteradas vezes as proprietárias pensam em contornar as dificuldades quanto às vendas implementando novas alternativas que viabilizem a elevação das vendas de tal modo a oxigenar as finanças da empresa ao mesmo ponto de elevar a imagem e reconhecimento da marca. Sintetizando as respostas obtidas em um pequeno *briefing* temos o Quadro 11 abaixo.

Quadro 11 – *Briefing* sintético

Quem	Público alvo exclusivamente feminino, das classes C e D, com idades que variam amplamente entre 14 e 60 anos;
O que	Ação de promoção de venda;
Quando	Pequeno espaço de tempo, próximos iniciando aproximadamente em 30 dias durando até 6 meses;
Onde	Na rua ou mesmo dentro dos shoppings inseridos, sempre muito próximos aos PDVs;
Por que	A inovação com <i>design</i> se faz necessária ao ponto de estabelecer soluções diferenciadas das já práticas pelos concorrentes;
Como	Através de baixo orçamento viabilizar abordagem direta aos clientes, de modo a apresentar a qualidade das peças comercializadas, bem como ressaltar os baixos preços de venda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dando continuidade ao processo de definir a problemática que será desenvolvida na implementação da abordagem do *Design Thinking*, nos dias 19 e 20 de outubro de 2018 observou-se áreas próximas aos dois PDVs. As observações ocorrem de modo passivo sem interferir ou interagir com o contexto observado buscando-se captar detalhes não percebidos na entrevista, identificando os pontos mais comuns e de maiores relevâncias nas atividades estabelecidas e aplicadas pelas demais empresas circunvizinhas à empresa em estudo. Buscou-se voltar o olhar às atividades de prospecção de clientes bem como promoção de vendas, tendo em vista que preliminarmente caracterizado pela entrevista notou-se maior necessidade da aplicação da metodologia para benefício desta área.

Iniciando-se a observação no dia 19, próximo ao quartel da 10ª região militar, conduzindo-se em direção à Rua José Avelino, pôde-se notar fluxo acentuado de pessoas, diversos vendedores ambulantes (de diversos tipos de produtos, mas que nenhum que se enquadra dentro da categoria têxtil) e somente uma promotora realizando panfletagem. A promotora que estava realizando a panfletagem encontrava-se parada na Avenida Alberto Nepomuceno debaixo do viaduto com a Avenida Leste-Oeste, distribuindo estacionária e

silenciosamente um folder preto e branco, tamanho A5, com impressão somente em um dos lados, comunicando preços de uma empresa de tecidos.

Adentrando-se na Rua José Avelino observou-se que no Shopping Fontenelle Mall, local onde se encontra um dos PDVS, havia uma movimentação diferenciada incomum às demais, uma blogueira popularmente conhecida no Instagram com grande notoriedade no Cariri estava realizando uma ação de promoção do shopping andando pelos ambientes e tirando foto com as clientes, havia também músicas animadas sendo tocadas e possuía diversos balões em suas portas. Continuando-se a observação rua José Avelino entre a Rua Alberto Nepomuceno e Rua Boris, notou-se razoável movimento de pessoas grande quantidade de vendedores ambulantes que vendiam roupas em Gerais e diversos outros tipos de materiais, a única ação de vendas observada na rua era do próprio box 100, o Shopping Popular o qual está inserida a loja ‘Click’. A ação realizada pelo próprio Shopping fora um desfile dos Lojistas na entrada do Shopping com tapetes vermelhos balões e músicos, nesta ocasião a empresa “Click” não participou.

Buscando reconhecer às práticas mais comuns de promoção de vendas e traçar possíveis comparações entre as ações realizadas pelos concorrentes nas áreas circunvizinhas àquelas realizadas pela empresa em questão, observou-se diversos tipos de ações que foram bem comuns, em estudo no Shopping popular na Avenida Alberto Nepomuceno, O Pátio Central, pôde-se notar uma diferenciação quanto à estrutura do Shopping. Neste há uma melhor organização e distribuição de suas lojas, existe certa padronização entre todas elas que em sua totalidade são lojas com fachadas 100% de vidro, e ar-condicionado no interior das lojas. Para este ponto comercial nota-se uma menor movimentação de pessoas no interior. Dentro do Pátio Central foram contabilizados 4 promotoras e/ou vendedoras de diversas lojas distribuição panfletos ou cartões das lojas, andando pelo shopping ou paradas nas portas das lojas, muito bem apresentadas com vestidos, ou macaquinhos, entregando materiais impressos tanto folder quanto cartões de visita que já possuíam maior qualidade cores e impressão do que o observado ao lado de fora na mesma rua. Também fora observado que dentro desse mesmo espaço estavam ocorrendo duas ações de promoção de vendas, a primeira dela tratando-se de um DJ com a sua mesa de discotecagem tocando música na porta da loja promotora da ação, e a segunda, em outro espaço, numa praça, havia outra ação de venda com maior incrementação nas quais haviam pessoas tocando violino, massagistas e maquiadoras. Tal ação era em comemoração a 5 anos de existência de uma empresa do centro Pátio Central.

De uma forma geral, as ações mais recorrentes eram simples, entre elas a mais vista, foi a panfletagem, em sua totalidade realizadas por pessoas jovens do sexo feminino, na

maioria dos casos com roupas as próprias lojas que estão divulgando ou com a farda da empresa terceirizada contratada para ação. Também em grande quantidade notou-se a atuação de locutores que em sua totalidade constituída por homens que anunciavam as promoções do dia daquelas empresas e buscavam gerar fluxo para dentro das lojas. Em terceiro lugar há a incidência de ação com música sendo elas principalmente com músicas ao vivo com bandas ou solinho em teclado, violão e sanfona. Bem como há a recorrência comum de DJs que discoteca músicas animadas de modo a atrair os olhares das pessoas.

No dia 20 de outubro de 2018 deu-se sequência a observação nos mesmos lugares anteriores, desta vez pôde-se intuir maior quantidade de vendedores ambulantes na Rua José Avelino, não foi vislumbrado nenhuma ação no Box 100, observou-se a reiterada ação de panfletagem interior do Pátio Central com o mesmo padrão já citado, nesta oportunidade havia novamente um DJ com sua mesa de som na entrada de loja sendo diferente da anterior mencionada.

Observando-se outro Shopping Popular no centro de Fortaleza pôde-se notar elevado movimento de pessoas bem como uma decoração diferenciada com balões na entrada do Shopping. Investigando-se, constatou-se que havia uma ação promocional ocorrendo dentro do estabelecimento, presença VIP de uma famosa artista contratada do SBT de expressão e reconhecimento nacional associada com uma banda de expressão local, divulgavam um sorteio de uma moto e vinte vale compras de cem reais que ocorre em comemoração ao aniversário de 10 anos do centro da moda. A mecânica da promoção é a seguinte: serão sorteados no dia 15 de dezembro, os prêmios citados, para participar deve-se comprar nas lojas do Centro da Moda para ganhar um cupom, preenche-lo e colocá-lo na urna. Por ocasião das datas observadas não foi possível observar pessoas com mochilas com banner (homens pirulitos), pessoas com banner no corpo (homens placas), bicicletas divulgadoras, personagens caracterizados, distribuição de brindes, carros de sons, e afins.

De tal modo vê-se que lojistas associados possuem maior capacidade de execução de ações promocionais como o caso do Central da moda. Entretanto, essas ações que geram um benefício coletivo a todos aqueles que estão participando da ação, sendo necessário àquela empresa que deseja diferenciar-se tomar ações individuais, pois as ações realizadas beneficiam a todos inseridos dentro do centro comercial em questão igualmente. Diante da grande incidência notou-se claramente que as empresas do centro de Fortaleza têm como preferência a panfletagem, a locução e a musicalidade de DJ e bandas. Intui-se afirmar que os lojistas tendem a empregar baixo valor financeiro em ações que já conhecem o retorno, por

utilizar-se destas anteriormente, ou ver com maior incidência junto aos demais concorrentes e empresas da região.

Diante as respostas obtidas nas entrevistas realizadas junto ao público-alvo e promotoras, bem como as nuances captadas na observação da prática de ações de venda internas e externas infere-se na necessidade de incrementação da publicidade via às mídias sociais a exemplo do Instagram, de modo a melhorar os resultados obtidos através destes, bem como a completa reestruturação das estratégias de aumento de transações de caixa já adotadas como a panfletagem e publicidade em revistas locais e de moda. Bernardino et al (2008) afirmam que as ações promocionais servem para provocar o comportamento do consumidor e produzir resultados a curto prazo elevando o *Ticket Médio* (TM), que é o valor das vendas divididos pelo número de transações de caixa. Para que isso ocorra nas áreas de influências, áreas próximas ao PDV, em ações que visam alcançar os transeuntes deve-se utilizar outdoors, cartões de desconto e folhetos, por exemplo. Em estudo, Lino et al (2013) afirmam que percebem-se indícios de que o panfleto, quando utilizado, influencia a decisão de compra do consumidor, mesmo que produto não esteja em sua listagem de compras e que a distribuição de panfletos precisa de maior atenção por parte das empresas, visto que há clientes que raramente ou nunca pegam os panfletos.

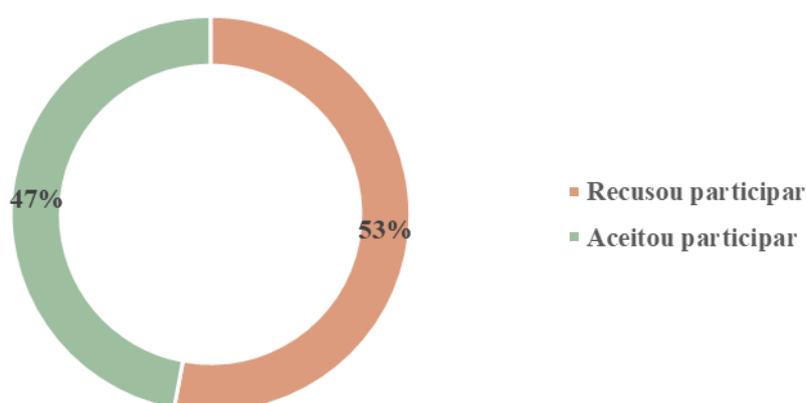
De tal modo define-se como o problema de *design* a ser aplicado a abordagem do *Design Thinking* nas ações de vendas da “Click” será quanto à utilização de panfletos para divulgação. Tal escolha se justifica pela atual utilização da ferramenta, que ocorre sem nenhum planejamento, sendo reflexo de imitação. Para a aplicação do estudo da pesquisa será uma excelente opção, vista a possibilidade de aplicação do *design* e ser uma lacuna mal utilizada atualmente pela empresa.

4.2 Histórico do problema

Uma vez que o *briefing* ficou estabelecido em comum acordo com as proprietárias, iniciou-se a etapa de pesquisa buscando investigar as demais perspectivas acerca da problemática delimitada pelo *briefing* na etapa anterior. Buscando informações relevantes que serão utilizadas para alimentar as ideias e decisões de *design* imergindo nas necessidades do cliente final iniciou-se a etapa com uma entrevista qualitativa que resultou em dezesseis entrevistas com pessoas inseridas no público-alvo, bem como com três colaboradoras que atuam como promotoras na distribuição dos panfletos.

Nessa etapa, vale-se ressaltar a dificuldade de estabelecer comunicação para com os transeuntes, durante as tentativas de realização da entrevista com o público alvo, foram contabilizadas 68 abordagens sendo elas 36 sem sucesso, nas quais as pessoas recusavam-se a participar. Em estudo que buscava compreender os fatores que interferem na distribuição de panfletos em locais públicos, Medeiros, J. Silveira e L. Silveira (2009, p. 89) inferiram que “quando se compara a porcentagem entre recusar e pegar o panfleto, observa-se que a maioria dos transeuntes recusou o panfleto, cuja porcentagem é da ordem de 53,30%, enquanto a porcentagem de pegar o panfleto é da ordem de 46,7%.”. De tal modo estabeleceu-se uma proporção semelhante quanto à aceitação de participar da entrevista, conforme apresenta o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Porcentagem de aceitação à entrevista



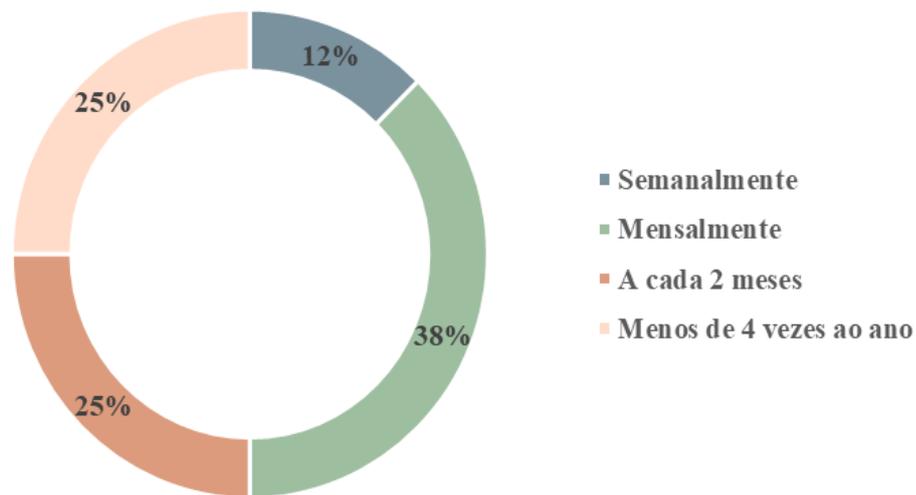
Fonte: Elaborado pelo autor.

A entrevista recorreu à utilização de perguntas pré-estabelecidas de modo a guiar o diálogo estabelecido, mas que foram ou não contempladas plenamente ao decorrer das execuções das entrevistas, tendo em vista a singularidade de cada indivíduo bem como sua arguição e disposição de falar. De modo a facilitar a visualização generalizada das respostas obtidas foram padronizados assertivas nas quais melhor se adequavam as respostas obtidas fatidicamente associando-as por semelhança ou aproximação.

Quando questionadas acerca da frequência com que realizam compras na região do bairro Centro de Fortaleza foram encontradas as mais diversas respostas, variando desde que na ocasião seria a primeira vez que frequentava a região, ao ponto de haver resposta de comprar algo diariamente pela região. Mas notou-se ainda que haveria proximidade entre as respostas apesar de sua aparente diferenciação.

De tal modo, diante da diversidade de respostas obtidas, criou-se uma sistemática de análise, ao ponto de que foram traçadas respostas padrões dentre as obtidas e agrupou-se as demais respostas que se aproximariam em: semanalmente, mensalmente, a cada 2 meses e menos de 4 vezes ao ano, associando-se àquelas respostas que melhor se aproximariam entre estas assertivas, imprimindo uma proporção conforme Gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 – Frequência de compras na região do Centro de Fortaleza

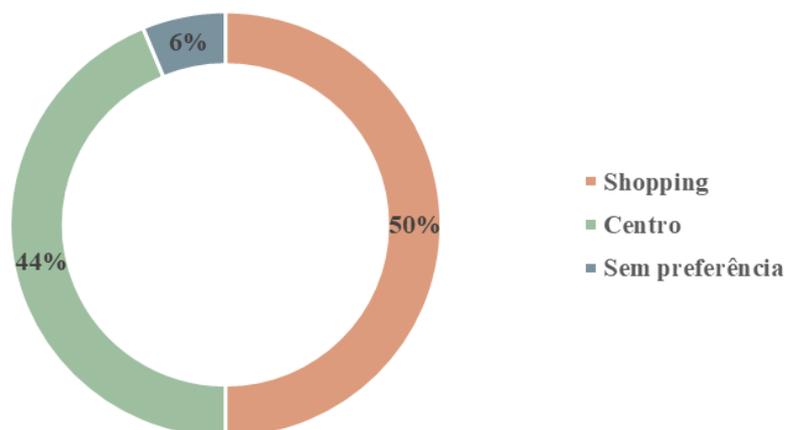


Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante das respostas obtidas pelo primeiro questionamento realizado, pode-se perceber que há a incidência de compras de mínimo uma vez ao mês superior à 50% dos casos abordados, mostrando que há recorrência de compras na região do centro de Fortaleza entre as pessoas entrevistadas.

Em sequência foi-se levantado qual a preferência de locais de compra, de modo a reconhecer algumas necessidades apresentadas pelas clientes e que são importantes dentro de cada perfil consumidor. Metade das entrevistadas mostraram-se com maior interesse de realizar compras em grandes shoppings centers, apresentando motivos como maior segurança e maior conforto mesmo relatando maiores preços praticados por mesmos produtos. Mas tal fato não implica na exclusão de compras pelo centro, onde obteve-se semelhante expressividade da preferência das abordadas, que elencaram como fatores influentes na opção por essa localização a grande diversidade de peças e possibilidades com menores custos. O Gráfico 3 a seguir mostra a devida proporção das preferências de compra entre as entrevistadas.

Gráfico 3 – Preferência de local para compras

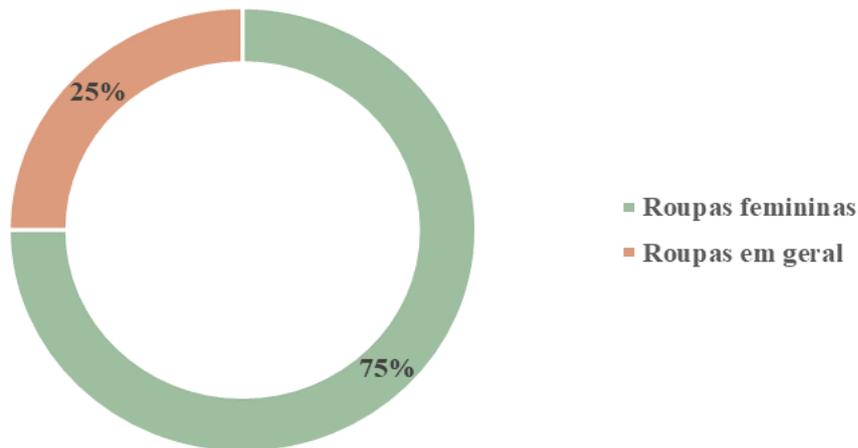


Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as defesas apresentadas pela compra preferencial ocorrer nas lojas da região do centro, a mais expressiva é quanto ao preço, que conforme relatado, são praticados preços até cinco vezes menores do que os que os grandes shoppings praticam por produtos de mesma qualidade. Foi-se questionado então quais seriam os melhores itens para realizar compras pelo centro. Conforme esperado, devido à entrevista ser realizada com mulheres e próximas às lojas de vestuário, todas as entrevistadas responderam que roupas femininas e para a sua família, homens e filhos, são opções de compras para serem realizadas por aquela região. As justificativas apresentadas variaram bastante, transpassando novamente o baixo preço dos produtos e maior diversidade e possibilidades dentre os itens encontrados.

Vale-se ressaltar que houveram entrevistadas que compram para revender os mais diversos tipos de vestimentas, com maior incidência de roupas femininas, mas sem excluir as roupas masculinas e infantis, informando que os produtos cearenses são de excelente qualidade e de custos baixos, compensando até a vinda de outros estados para comprar produtos e ressaltam também que os produtos de fabricação cearense estão melhor enquadrados entre as novidades que os clientes solicitam, inserindo-os como mais dentro da moda nacional. Tal ocorrência infere-se comum entre as compras realizadas pelo centro, mas que passaram despercebidas ao entrevistador no planejamento do roteiro de perguntas. Seria interessante ter coletado tais informações ao decorrer de todas entrevistas, o estudo se as compras são para consumo próprio ou para a revenda, para título de curiosidade, já que para a problemática definida não gera grandes interferências.

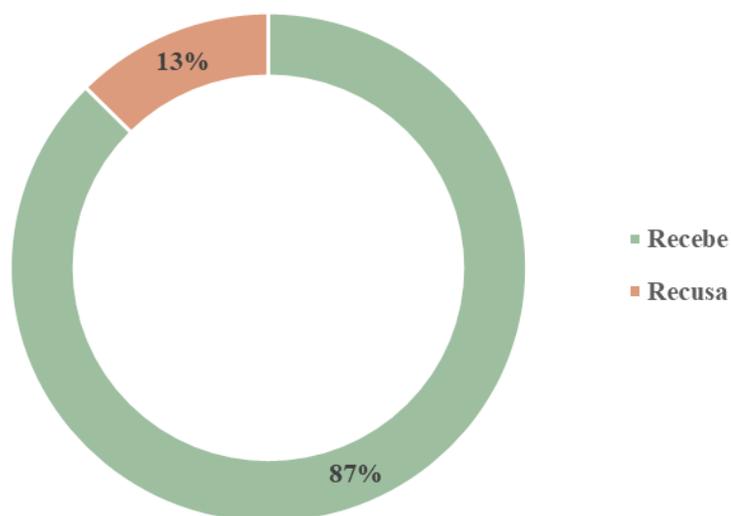
Gráfico 4 – Itens procurados para compra no Centro



Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizada a etapa das perguntas com fins de compreender empaticamente os pensamentos gerais do público alvo, foi-se direcionado às perguntas para as percepções individuais acerca do problema de *design* definido, quanto às ações de panfletagem. Fez-se então a pergunta se teriam o hábito de receber panfletos quando estão andando pelo centro. Foi-se cogitado a possibilidade desta pergunta ser enviesada e não retratar a realidade das atitudes concretas das entrevistadas, entretanto, diante dos dados apresentados anteriormente, levantados através de observação por Medeiros, J.Silveira e L.Silveira (2009) de que 53,30% recusam-se a receber panfletos enquanto 46,7% recebem, e que coincidentemente assemelhou-se aos dados obtidos na aceitação ou recusa de participar de entrevista levou à inferência de que tal pergunta conta com sinceridade por partes das envolvidas.

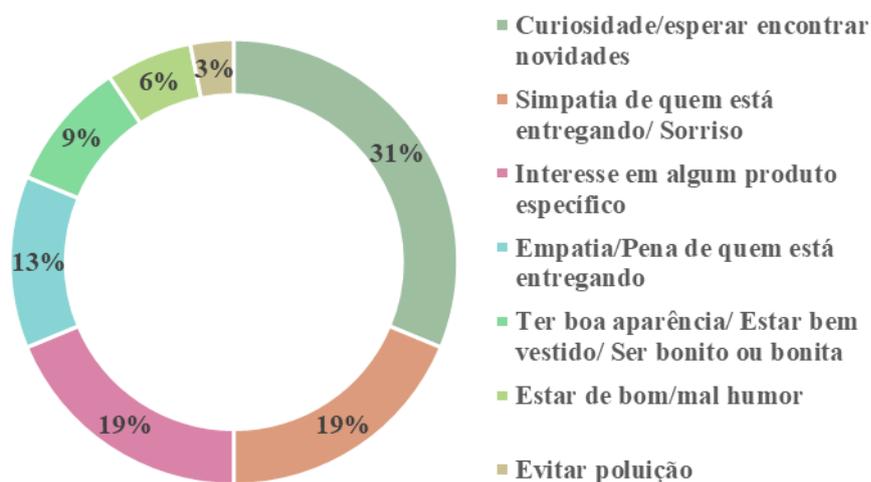
Gráfico 5 – Aceitação e rejeição de panfleto entre as entrevistadas



Fonte: Elaborado pelo autor.

De feito, conforme apresentado no Gráfico 5 acima apresentado, resultou-se numa proporção de 87% das entrevistadas estarem abertas a habitualmente receber panfletos, enquanto 13% apresentarem certa resistência no recebimento. Dentre as negativas houveram justificativas como recusar para evitar a poluição, aceitar algumas vezes por estar de bom humor, bem como o contrário, o de recusar receber algumas vezes por estar num período desfavorável e/ou de mal humor e por julgar uma má apresentação pessoal de quem está entregando. Outros fatores que levam às entrevistadas a aceitarem foram expressos por elas e associados conforme o Gráfico 6.

Gráfico 6 – O que influencia na recepção do panfleto



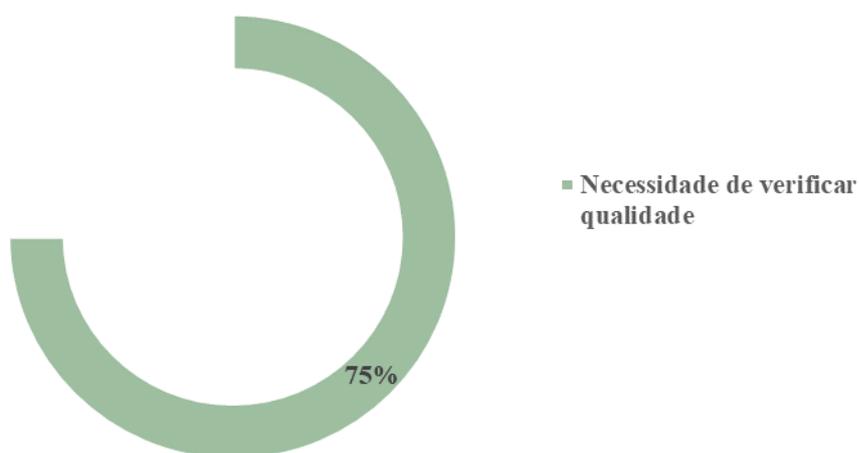
Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos fatores mais relatados durante as entrevistas é de que recebem os panfletos buscando encontrar modelos de roupas que não haviam visto anteriormente, ou meramente pela curiosidade de saber o que está sendo divulgado e que estaria na moda atualmente. Segundo fator motivador para a recepção do cliente é o modo de quem está entregando se posta, se com simpatia e gentileza e se estão sorridentes. Algo comum nas lojas do centro são as promotoras andarem entre as lojas trajando as roupas das lojas que estão divulgando, tal fato mostrou-se despertadora de interesse para 19% das entrevistadas, que buscavam o panfleto por gostarem da roupa utilizada pela promotora. Para a mesma quantidade anterior, 19% das entrevistadas recebem por simples fato de educação ao reconhecerem que se trata de um trabalho e que não se deve ser menosprezado. Para algumas das entrevistas as aparências físicas e pessoais de cada promotora influenciam na recepção

dos panfletos, aquelas que são tidas como mais bonitas têm maior aceitação. Como já foi citado houve também fatores de rejeição, anteriormente apresentados. Os fatores de aparência tanto positivos quanto negativos foram agrupados dentro do mesmo quesito de influência.

Mesmo que hajam modelos andando com as roupas a serem vendidas, muitas entrevistadas expressaram o sentimento da necessidade de tocar no produto para que se verifique a qualidade do material, seu acabamento e outras peculiaridades sentidas com o tato. Tal sentimento teve grande expressividade entre as entrevistadas que em algum momento voluntariamente se expressaram dessa necessidade, ocorrendo em 24 entrevistas, percentualmente apresentado conforme o Gráfico 7 a seguir.

Gráfico 7 – Necessidade de toque ao produto

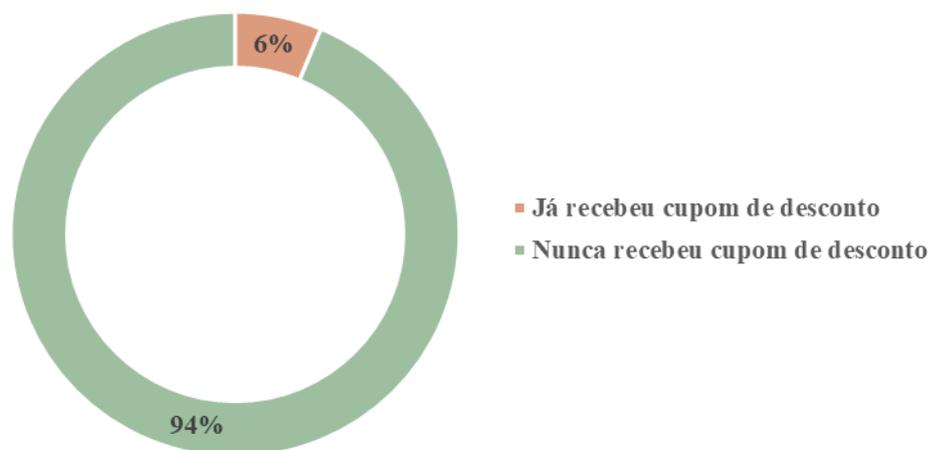


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com essa expressividade da necessidade, pode-se desenvolver inúmeras alternativas que se mostrarão alinhadas com a empatia, de oferecer o cliente, ações que lhe satisfaçam realmente os anseios e necessidades para o ato de comprar qualquer mercadoria.

Adentrando aos pontos de promoção, no seu entendimento mais difundido de utilização de promessas e ofertas de benefícios adicionais que gerariam benefícios, foi-se questionado às entrevistadas se pela região do centro já haveriam recebido algum cupom de desconto, explicando ao ponto de que cupom de desconto se adequaria ao ponto de que na apresentação do mesmo obtivesse abatimento do valor de algum produto, sendo em valor percentual ou ainda em valor previamente delimitado. Para esta pergunta, novamente os resultados foram expressivos, havendo notório *gap* desta atividade conforme apresentados no Gráfico 8 abaixo.

Gráfico 8 – Recebimento de cupom de desconto

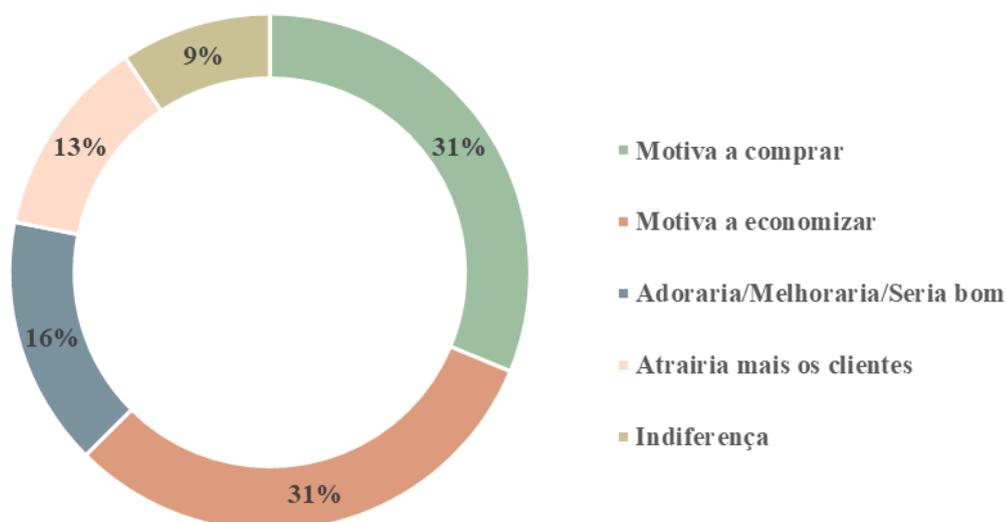


Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao analisarmos as informações contidas no Gráfico 8 anterior, nos deparamos com um grande *gap* do setor têxtil da região central de Fortaleza, onde mais de 94% das entrevistadas nunca tiveram contato com nenhum cupom de desconto naquela região, e as duas pessoas que afirmaram ter recebido, complementaram a informação que se tratava da mesma rede de *FastFood*, que apresentando cupom teriam desconto em Sanduiches e/ou sobremesas da rede. Pela baixa quantidade de participantes na entrevista, não podemos afirmar com certeza que a prática não ocorra entre as lojas do varejo têxtil como um todo, mas que há ainda um grande espaço para o desenvolvimento deste meio promoção, ofertando ao público-alvo, cupons que lhe deem descontos, ao se direcionarem à loja devidamente acompanhado daquele material, bem como apresentando-o.

Outra pergunta que se realizou quanto à promoção com cupons de desconto, foi qual seria a opinião se houvesse maior quantidade de lojas que distribuíssem cupons com descontos, as respostas novamente foram as mais diversas, mas puderam ser agrupadas conforme o Gráfico 9 adiante. Algumas das entrevistadas não discorreram profundamente quanto seu pensamento sobre os cupons, mas se colocaram de forma positiva, com frases como: “adoraria/melhoraria/seria bom”, sem muito detalhamento, mas notório pensamento positivo acerca da atitude. Ainda houveram aquelas que afirmaram que a prática seria motivadora para atrair mais os clientes, mas não apresentaram um diálogo que se fosse possível inserir elas próprias dentro desse quesito de atração, apresentando discurso mais genérico.

Gráfico 9 – Opiniões em suas proporções acerca de cupons de desconto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda que houve casos em que as entrevistadas relataram que não haveria grandes mudanças em seus comportamentos de compras, caso houvesse distribuição de cupons de desconto por parte das lojas de roupas da região do centro, a grande maioria se expressou positivamente quanto a aceitação dos mesmos, onde 31% das entrevistadas se inclinaram a dizer que o cupom incentivaria mais ela a comprar os produtos apresentados. Em mesma proporção, 31% das pessoas abordadas mencionaram ser uma boa a utilização do cupom de tal modo que beneficiaria economicamente.

A pesquisa para a compreensão do problema continuou na realização de entrevista com promotoras que panfletavam. Foi entrevistada a promotora que habitualmente realiza as promoções e divulgações para a empresa “Click”, bem como, de modo a ter outras opiniões, foram entrevistadas outras duas promotoras, de outras lojas que se mostraram abertas a participar de entrevista. Todas essas três entrevistas foram extremamente valiosas pois as mesmas detinham um caráter bastante comunicativo e tiveram bastante liberdade para expor seus pensamentos quanto às atividades que elas realizam como profissão.

As duas entrevistadas de empresas concorrentes informaram que são contratadas de modo temporário, sem nenhum vínculo empregatício com a empresa contratante, entretanto, uma possui ligação à uma agência de promoções e é contratada por intermédio desta, e a outra iniciou através de agência, mas por atuar à bastante tempo é chamada diretamente pela proprietária da loja que ela divulga. Ambas informaram que são chamadas com maior frequência próximas às datas festivas, como natal e dia das mulheres. Que são contratadas por hora, e que ficam entorno de quatro horas por dia, com maior incidência nos

dias de sexta, sábado e domingo. Questionadas sobre a seleção para participar desse tipo de trabalho, se mostraram que a aparência é o pré-requisito fundamental, e posteriormente a simpatia e boa comunicação. Para pleitear vagas nas agências de promoção estas devem enviar junto dos currículos, ao mínimo três fotos, sendo uma de rosto, uma de corpo inteiro de frente e outra de corpo inteiro de lado.

O modo de atuação apresentados por elas é de receber algumas roupas da loja, trocando-as ao longo do dia, em média, durante um trabalho de quatro horas, trocariam de roupas aproximadamente três vezes ao decorrer desse período, e andando através das ruas entre as lojas, com muita simpatia distribuir os cartões e panfletos das lojas. Informaram também que é bastante comum, as clientes se dirigirem até elas por terem se atraído pelas roupas que estão usando, de modo que, se tornam passivas na publicidade dos itens em algumas vezes. Citaram ainda que há certa resistência por parte de algumas consumidoras, mas que entendem a correria do dia a dia destas. Questionadas sobre a participação masculina, ambas afirmaram que evitam contato com público masculino, de modo a não se dirigirem a estes para panfletagem, já que as roupas são exclusivamente femininas, e que ainda, por vezes são assediadas pelos mesmos, que se dirigem a estas inicialmente conversando sobre a roupa e posteriormente assediando a mesma. Uma das promotoras mencionou não tolerar ser objetificada sexualmente devido à sua atividade profissional e que quando se sente assediada prontamente chama a segurança do shopping ou a guarda municipal que se encontra em grande quantidade na região, relatou também que já precisou recorrer à isso.

Para a promotora usualmente contratada pela “Click” a panfletagem é “uma faca de dois gumes”, justificando-se que deve-se dispende-se elevado valor na pessoa que está entregando bem como no material produzido, de modo que para a entrevistada, muita gente pega só um panfleto “e rebola no chão”, sem ao menos ler o material, sendo para ela um gasto em papel que não tem a finalidade alcançada. A mesma tenta compreender essa atitude apresentada e explica que as pessoas na maioria das vezes não querem ou se incomodam diante da correria do dia a dia delas. A promotora ainda relatou que quando ela está vestindo as roupas da empresa estas chamam atenção de uma maneira mais intensa, relatou que no começo se incomodava com atitude de algumas clientes que a tocavam para sentir as peças, mas ao decorrer do tempo se acostumou com o fato e o tem como comum atualmente. A mesma acredita que o investimento em comunicação visual, em opções que atraiam a visão das pessoas que passam pela rua é um investimento mais adequado, pois acredita que o próprio panfleto em si não há uma grande expressividade.

4.3 Soluções idealizadas

Após a definição e pesquisa do problema identificado iniciou-se a etapa criativa do processo. Foram geradas ideias para criar conceitos a serem desenvolvidos de modo a solucionar problemática identificada. A sessão de brainstorm ocorreu com bastante liberdade e participação dos envolvidos, em um ambiente livre de críticas, com bastante encorajamento de manifestação pessoal, apresentando diversas ideias, alternativas e possibilidades que foram agrupadas por tipo e posteriormente avaliadas em conjunto. Aquelas opções que melhor se adequaram, serão apresentadas nesse subtópico de forma sintetizada através do Quadro 12 que apresenta todas as devidas ideias pertinentes à problemática levantada.

Quadro 12 – Ideias oriundas do *Brainstorm* agrupadas

Apresentação pessoal	<p><u>Seleção de promotoras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver critérios de seleção como boa apresentação pessoal, boa comunicação interpessoal, sociabilidade, expansividade e simpatia. <p><u>Contratação de agência de promotoras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplia o leque de opções de promotoras que são devidamente treinadas e que possuem maior experiência na área. <p><u>Treinamento de promotoras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Treinar as promotoras já existentes para que desenvolvam suas habilidades já existentes, bem como adquiram novas ampliando assim sua comunicação interpessoal, sociabilidade, expansividade e simpatia.
Ações promocionais	<p><u>Alteração de layout do panfleto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Atribuir novas características aos folhetos de modo a transpassar maior credibilidade e de certa forma requinte; <p><u>Brindes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuir copos <i>long drinks</i> junto do material impresso; - Distribuir chaveiros junto do material impresso; - Distribuir imãs de geladeira junto do material impresso; <p><u>Sorteio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vincular ao panfleto um espaço para participação de um sorteio de um kit jean, com calça, bermuda e camisa, dispondo um campo para nome e WhatsApp, e outro campo para ser marcado caso a pessoa gostaria de não receber nenhuma informação promocional. Aqueles que não marcaram o campo criam um mailing para posteriores contatos. <p><u>Cuponagem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Atribuir ao panfleto um cupom, que na apresentação física do mesmo assegura um desconto em algumas peças; <p><u>Bonificação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Na compra acima de R\$300 a pessoa ganha de bônus uma bolsa de jeans para transporte de produtos.
Merchandising Promocional	<p><u>Banners:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fazer um material com a marca da empresa de modo a ressaltá-la; - Fazer material que contenha as promoções do mês; <p><u>Display:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sanduiche de acrílico com uma peça fixada entre estes. - Totem rústico para fixação e exposição de algumas peças. <p><u>Mochila pirulito:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mochila na qual estará fixada uma peça jeans e a marca da empresa;

Continua

Merchandising Promocional	<p><u>Manequim diferenciado:</u> - Manequim com destaque de modelagem ou coloração, para que possa dar destaque à alguma peça na divulgação da mesma.</p> <p><u>Cavalete plástico:</u> - Utilizado no exterior, nas ruas próximas às entradas dos shoppings, direcionando as clientes até a loja;</p> <p><u>Floor Stickers:</u> - Dispor no chão dos shoppings que estão inseridos os PDVs, adesivos que guiem às lojas;</p> <p><u>Stoppers e Tags:</u> - Dispor nas paredes e no teto dos shoppings que estão inseridos os PDVs, materiais PVC que guiem às lojas;</p> <p><u>Pórticos infláveis:</u> - Adquirir um pórtico inflável com aparência semelhante à de jeans, com a logo da marca e utilizá-lo na entrada dos shoppings;</p>
----------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como já mencionado, a sessão de brainstorm foi bastante produtiva com inúmeras ideias boas e que podem ser realmente aplicadas sozinhas ou em conjuntos e que após agrupadas foram analisadas quanto ao critério de inovação, custo para realização e possíveis benefícios em sua utilização. Para seguir com as etapas da abordagem do *Design Thinking*, na mesma sessão foram discutidas e selecionadas para prototipagem as seguintes ideias:

- a) Alteração de *layout*– Cuponagem de sorteio e desconto;
- b) *Displays*;
- c) Mochila pirulito;
- d) Manequim diferenciado.

A possibilidade de utilização de agência especializada foi escolhida diante de não haver no presente momento, recursos humanos capazes de elaborar um perfil para seleção e selecionar as candidatas devidamente, bem como treinar as mesmas. A distribuição de brindes juntamente com a panfletagem nas ruas ou dentro dos shoppings foram descartadas pelo grande volume de pessoas que passam pela região diariamente fazendo com que os custos seriam de valores elevados. A ação de bonificação foi bastante elogiada, entretanto foi-se avaliado que para o auxílio na divulgação externa seria de grande expressividade. Diante das respostas obtidas nas entrevistas com o público alvo, ao ponto de haver grande quantidade de pessoas que sentem maior atração quando veem as peças e podem tocar nas mesmas, foram elencadas as alternativas que permitissem a exposição das peças, de modo que *banners*, cavaletes plásticos, *floor stickers*, *stoppers e tags* e os pórticos infláveis fossem preteridos para próximas oportunidades.

4.4 Resoluções detalhadas e prototipadas

Conforme notou-se na etapa de geração de ideias, foram produzidas uma grande variedade de potenciais soluções para o projeto de *design*, houve então na própria etapa de geração de ideias uma pré-seleção das mesmas, optando para o aprimoramento das ideias que se inferiu mais promissoras. Foram produzidos dois modelos abordando a Cuponagem de desconto e sorteio e quatro maquetes que contemplaram as ideias de manequim, mochila pirulito e de dois displays.

Os cupons projetados para serem panfletados durante as ações de promoção de venda tiveram seus conceitos divididos e compartilhados, de modo que se fora feito uma face comum, conforme Figura 10, que estará em ambas as opções.

Figura 10 – Protótipo modelo de panfleto – face comum às duas opções



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Atribuindo-lhe uma nova identidade ao habitual, o conceito dos novos panfletos busca posicionar-se como uma empresa jovial, moderna e contemporânea. Segundo Harris e Ambrose (2011) as cores são poderosas ferramentas de comunicação que atraem a atenção, destaca e torna mais atraentes suas comunicações, tendo seu léxico que varia de cultura a

cultura. Para a coloração dos panfletos foram escolhidas cores comumente associadas às mulheres, o lilás e o rosa que são análogas dentro do círculo cromático. A cor roxa acalma e transmite bem-estar enquanto a rosa exprime entusiasmo, exuberância. Com a finalidade de atribuição de jovialidade, foram introduzidos ao layout da comunicação, elementos gráficos variáveis, como círculos, linhas e quadrados que elevam o caráter despojado e moderno ao conceito final do mesmo. Ao pensamento de proporção dos pontos focais de um *design*, foi-se utilizado a regra dos terços, posicionando a modelo como principal elemento visual no ponto ativo da esquerda. Para a tipografia utilizada foi-se escolhida uma face sem serifa funcional e eficiente, neutra e passiva, sem desviar a atenção do público.

Para a realização da face do cupom de desconto seguiu-se o conceito apresentado anteriormente para uma das faces do panfleto. Mantendo-se suas cores, fonte e elementos gráficos, entretanto, para efeito de destaque o termo “Ganhe R\$20,00!” foi disposto na porção central da regra dos terços, dando ênfase a frase. O destaque faz com que a atenção do leitor se volte inteiramente a esta pequena frase e o instigue. De tal modo a peça publicitária provoca o cliente à buscar os R\$ 20 reais que ele vai ganhar e cumprir os requisitos necessários para tal bonificação.

Figura 11 – Protótipo modelo de panfleto face de cupom de desconto



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

De tal modo, como apresentado pela Figura 11, faz-se necessário a devida explicação da aplicação do desconto, havendo assim, logo abaixo do texto em destaque, na proporção direita inferior, um texto alusivo ao modo de execução da promoção.

Quanto ao cupom da sorte, apresentado na Imagem XX, de mesmo modo manteve-se o conceito apresentado anteriormente para uma das faces do panfleto. Conservando suas cores, fonte e elementos gráficos. A atratividade dessa peça se dá ao fato de o cliente ter a possibilidade de ganhar um prêmio sem a necessidade de nenhum ônus, mas para tal, o mesmo terá de preencher um pequeno formulário que poderá, se houver consentimento do mesmo, ser utilizado como mailing para disparo de promoções e novidades, bem como fará com que o mesmo dirija-se até um dos PDVs, que pode elevar às vendas por impulso, de tal modo que estará vendo as diversas peças da loja.

Figura 12 – Protótipo modelo de panfleto face de cupom

Click JEANS

CUPOM DA SORTE

PREENCHA AS LACUNAS ABAIXO, DEPOSITE NA URNA DA PROMOÇÃO EM NOSSA LOJA DO ENDEREÇO ABAIXO, CRUZE OS DEDOS E CONCORRA À UM KIT COM TRÊS PEÇAS JEANS DA SUA PREFERÊNCIA!

NOME

EMAIL

WHATSAPP

TAMANHO **PP** **P** **M** **G** **GG**

GOSTARIA DE RECEBER INFORMAÇÕES E PROMOÇÕES EM MEU EMAIL E WHATSSAPP

JOSÉ AVELINO, BOX 100- LOJA 000- TELEFONE
 @CLICKJEANS

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A face para este panfleto é bastante simples e intuitiva, informando que para participar do sorteio, deve-se preencher as lacunas apresentadas no próprio folheto e levada à loja cujo endereço consta na comunicação.

A confecção dos panfletos ocorrerá em papel Couchê 115g/m² no tamanho A6 (10x15cm), colorido em ambas as faces (4x4 cores), numa tiragem de 3.000 unidades pelo valor de R\$ 150,00, cabendo análise de qual opção virá a ser utilizada.

Foram realizados quatro protótipos do tipo maquete que são réplicas em escala reduzida sem a proporcionalidade com tamanho final real, e inicialmente não correspondente com material utilizado, que têm como intuito o tri dimensionamento dos modelos e testar seus aspectos visuais e funcionais. Conforme os escritos de Gomes Filho (2006), na linguagem expressa pelo *design* há uma conexão entre o objeto e o ser humano, que necessariamente reflete sobre os aspectos essenciais das interfaces entre usuário e produto, de tal modo que, atribuiu classificações quanto às funções básicas da utilização do objeto em: função prática, função estética e função simbólica, que serão compreendidas ao serem pautadas nos protótipos de maquete a serem apresentados e detalhados ao decorrer desse subtópico. Lobach (1981 apud GOMES FILHO 2006, p.41) afirma: “Os produtos possuem diversas funções, que podem ser hierarquizadas pela importância. (...) A função principal está sempre acompanhada de outras funções secundárias de acordo com as múltiplas necessidades e aspirações dos usuários”.

De tal modo, para os protótipos de maquetes Manequim, Mochila pirulito, Display rústico e Display transparente, que serão detalhados nesta ordem a seguir, serão atribuídas e justificadas suas funções básicas de *design* predominantes nestas. Para melhor compreensão, serão apresentadas imagens realizadas dos protótipos finalizados em duas perspectivas do mesmo objeto, sendo a da esquerda a perceptiva frontal e a da direita a visão posterior do mesmo, oferecendo com isso amplitude de detalhes em todas as dimensões visuais dos objetos. Com isso, iniciamos a apresentação dos resultados obtidos com o desenvolvimento dos protótipos, introduzindo o tema com os protótipos de maquetes, sendo mais especificamente o primeiro a ser mostrado, ser o manequim, que corresponde a Figura 13 abaixo. A ideia para a utilização do manequim é meramente uma transformação da sua concepção original, atribuindo-lhe uma nova modelagem ou aparência. Desenvolver um modelo de manequim exclusivo e inovador, bem como confeccioná-lo, está fora das perspectivas atuais da empresa, de tal modo, idealizou-se e prototipou-se uma requalificação na apresentação do mesmo, lhe atribuindo cor diferenciada da comumente encontrada.

Figura 13 – Protótipo para manequim



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Foi-se construído um protótipo confeccionado com madeira, alumínio e epóxi a fim de lhe atribuir uma cor diferenciada das usualmente utilizadas pelo setor têxtil. Foi escolhida uma nova coloração baseada nas tendências no mundo do *design* e da moda, optando-se assim pela “Ultra Violet”, cor do ano de 2018 da Pantone que é referência nestes setores internacionalmente.

Complexa e contemplativa, Ultra Violet sugere os mistérios do Cosmos, a intriga daquilo que ainda está por vir e as descobertas que estão além do lugar onde nos encontramos agora. O vasto e ilimitado céu noturno é simbólico do que é possível fazer para continuar a se inspirar no desejo de perseguir um mundo que está além do nosso. Púrpuras enigmáticos também têm sido por muito tempo simbólicos de contraculturas, do não convencional e do talento artístico (...). Expressa em nuances e carregadas de emoção, a profunda PANTONE 18-3838 Ultra Violet simboliza a experimentação e o não conformismo, levando os indivíduos a conhecer a sua marca única no mundo e expandir as fronteiras através de soluções criativas (PANTONE, 2018).

Para tal, o processo de transformação ocorrido pela ideia, foi prototipado, podendo externalizar-se ao mundo tridimensional e atingir o mundo emocional. Sua alteração quando objeto do *design*, alça-se nas bases conceituais da função simbólica e apresenta função de exposição inalterada, e mantêm salva a ergonomia do seu usuário intermediário, a promotora, não destacando assim, as funções práticas e estéticas, conforme pautado por Gomes Filho (2006), mas sim, revelando-se sobretudo por meio de seus elementos de estilo. O protótipo ressaltou que a possibilidade provoca atração visual diferenciada, evocando para

si a atenção e tornando o produto exposto desejado. Destacando novamente a sua ressignificação ao público estimado.

Para a realização final dessa possibilidade apresentada, deverá ser utilizado algum manequim entre os já existentes na loja, revestidos com uma fina camada de massa corrida para proporcionar melhor acabamento no material atual do manequim – fibra de vidro – e tinturado com no mínimo de três camadas de tinta acrílica, garantindo-lhe uma melhor cobertura e maior brilho. Estimasse utilizar o valor de R\$ 110,80, para a realização do conceito, conforme explicitado no Quadro 13.

Quadro 13 – Estimativa de custo para recuperação de manequim

Item	Valor
Massa Corrida 5,7Kg	R\$ 20,90
Tinta acrílica 3,6L	R\$ 89,90
TOTAL	R\$ 110,80

Fonte: Depósito de Fátima materiais de construção (2018)

Os valores estimados para o desenvolvimento do projeto final estão dentro da viabilidade financeira inicialmente estipulada no *briefing*, e torna a recuperação de manequim uma alternativa viável a ser analisada.

Em sequência apresenta-se outra transformação da mídia de mochila pirulito, onde é redesenhada de modo a ser associada junto de uma arte impressa, também uma peça de jeans ganhando maior notoriedade, de forma atrativa, surpreendente e com grande impacto por onde se desloca, conforme pode-se notar na Figura 14.

Uma evolução do homem-sanduíche, mais moderna e criativa, a Mochila Pirulito possui grande versatilidade e garante maior assertividade e presença no ambiente do seu público-alvo. Em locais de grande movimentação e aglomeração de pessoas como a rua José de Avelino em Fortaleza, imagens expostas acima da altura normal de visão dos transeuntes ganha-se maior visibilidade e atenção. Diferenciando-se das práticas atuais atribuindo-lhe uma nova função simbólica da utilização de um objeto de *design*, ao fixar uma peça de jeans no disco expositor da mochila estarão sendo alinhados à função simbólica de atribuir características e valores especiais agregados ao produto traduzidos por novas formas orgânicas com a função prática da mochila de proporcionar a visibilidade em aglomerações de modo fácil, seguro, confortável e com cansaço limitado.

Figura 14 – Protótipo para mochila pirulito



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

O protótipo foi confeccionado com madeira, papel cartão, tecido e cola em bastão, e novamente não representam os materiais fiéis característicos do produto. Para a utilização real deste, cabe-se a necessidade de aquisição de um utensílio adequado, a mochila pirulito propriamente dito. Além da aquisição, carece ainda a impressão da mídia que se fixa ao topo do mastro da mochila e que constará a margem da empresa Click em um lado e o outro lado uma peça de roupa para divulgação. Os preços de aquisição inclusive a confecção de arte são relativamente reduzidos, totalizando um valor de R\$ 182,40, discriminados no Quadro 14.

Quadro 14 – Estimativa de custo para aquisição de mochila pirulito

Item	Valor
Mochila Slim com <i>design</i> ergonômico e exclusivo DisplayMex, forro anti-transpirante e acolchoado e reguladores nas alças. Haste em alumínio 80cm de altura.	R\$ 149,90
Mídia impressa em 1 disco de PS 39cm diâmetro de área visual com 2 lados	R\$ 32,50
TOTAL	R\$ 182,40

Fonte: Displaymex (2018)

O custo de aquisição orçado, supera inicialmente estimativa de custo para o primeiro protótipo, entretanto ainda se adequa perfeitamente aos valores delimitados inicialmente no briefing, fazendo com que o mesmo seja levado para análise e seleção.

Os dois próximos protótipos foram elaborados com base em displays (ou totens) expositores de chão temporários, que conforme Blessa (2008) têm como principal característica ser forte evidenciadores do produto, tendo seu uso cada vez mais necessário para atrair a atenção dos passantes e alavancar as vendas nas lojas. O primeiro destes, agrega características mais rústicas que o segundo, de modo que, a criar diferenciação, serão nomeados de Display Rústico e Display Transparente.

Figura 15 – Protótipo de totem rústico



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

O totem, inspirado nos costumes indígenas norte-americanos que demarcavam territórios e se identificavam através de ícones de tamanho expressivo, foi idealizado com as perspectivas de explorar as características físicas e de localização estrategicamente oferecidos pelo acentuado fluxo de pessoas na região do Centro de Fortaleza. Em conceito para a empresa ‘Click’, o totem busca possibilitar às pessoas que por ele passarem, a capacidade de não somente visualizar e perceber a presença da marca naquela região, mas também possibilitar ao cliente tocar e sentir os materiais e acabamentos sem proporcionar nenhum desconforto à promotora que estiver realizando suas atividades. O mesmo ainda possui grande versatilidade de modo que há possibilidade de expor mais de uma peça simultaneamente, ou mesmo afixar outras comunicações que assim forem desejadas. Assim, idealizou-se e

prototipou-se uma estrutura rígida e de sustentação com acabamento simples feito por cordas que remetem uma característica de rusticidade facilmente associada ao jeans.

A prototipagem realizada para a ideia de totem teve seu desenvolvimento tangenciados pelas funções prática e estética e simbólica das bases conceituais do *design*. De modo que, atende aos princípios orgânicos-corporais ao ser leve para transporte e pesado o suficiente para auto sustentar-se ao encontrar-se no local que será realizado o trabalho sem haver resistência para com o vento e sem haver a necessidade de longa sustentação do mesmo, não ocasionando nenhum tipo de cansaço, gerando conforto e sem acarretar prejuízos fisiológicos a promotora. Ao ponto das características estéticas a ideia oferece conforto visual ao transeunte que observar o totem, guarda linguagem comunicativa do produto estreitando relação com princípios nostálgicos dos mesmos, pela simplicidade de seus materiais que entrelaçam em um luxuoso emaranhado harmônico e equilibrado. Ao ponto também, que ao utilizar-se matérias comuns e simples, cria-se um subjetivismo simbólico que contempla a terceira função do *design*, a simbólica.

Para a realização do modelo em tamanho real, estimasse utilizar o valor de R\$ 65,40 conforme explicitado no Quadro 15.

Quadro 15 – Estimativa de custo real para totem rústico

Item	Valor
6m Cano PVC 25mm	R\$ 18,90
1Kg Cola acrílica	R\$ 14,00
11m Corda Sisal Torcida 10mm Natural metro 290kg	R\$ 32,50
TOTAL	R\$ 65,40

Fonte: Depósito de Fátima materiais de construção (2018)

A estimativa de preços levantados para a confecção de um totem expositivo rústico dos estão dentro da viabilidade financeira inicialmente estipulada no *briefing*, e a torna uma opção viável a ser analisada.

Dando continuidade ao detalhamento das maquetes confeccionadas, segue a Figura 16, onde observa-se a fotografia do objeto confeccionado como protótipo para display acrílico que possui maior refinamento que o anterior. A utilização deste display transparente assemelha-se profundamente com a opção mostrada anteriormente, exceto ao ponto de sua função prática, que neste segundo tem uma maior limitação ao modo que não proporciona possibilidade de toque que o anterior possuía, pelo fato de a peça estar localizada entre duas chapas de acrílico. O simbolismo mantém-se o mesmo de simplicidade, mas não oferta mais proximidade ao cliente. Quanto à função estética prevalece a perfeita harmonia e equilíbrio de

um expositor caracteristicamente *clean*, havendo somente a presença da peça dando destaque total a ela.

Figura 16 – Protótipo de display transparente



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

O protótipo foi produzindo com três camadas de plástico em uma base de madeira e um pequeno acabamento em papel cartão. O protótipo exprime novamente as características visuais apresentadas pelo produto final, entretanto não corresponde novamente com semelhança nos materiais adotados. Levantados os possíveis materiais reais para a confecção deste display, foram elencadas as possibilidades de confecção em vidro, em plástico e acrílico. O vidro foi descartado pelo seu peso ser grande e representar elevado perigo de quebra e possibilidades de gerar ferimentos e vítimas. O plástico foi descartado por não ter capacidade de sustentabilidade bem como de ofertar uma transparência adequada, a opção levada para aprofundamento foi a do acrílico. Entretanto, em pesquisa de custo de produção e/ou aquisição o protótipo foi descartado por superar em torno de cinco vezes o valor inicial disponibilizado para produção do projeto de *design*. Foram encontrados totens feitos de acrílicos que permitem a disposição de materiais entre eles de modo a realizar um sanduiche, por volta do tamanho estimado de 150cm, custando em média R\$ 1.500,00.

Portanto, tendo sido adotados os processos de seleção e treinamento das promotoras elencadas nas atividades das ações de promoção de venda e o a ideia para o

display transparente não apresentar viabilidade financeira, foram levados para serem selecionados a Cuponagem de desconto e de sorteio entre eles, bem como a da reestruturação do manequim, a aquisição da mochila pirulito e o display rústico a serem analisados no tópico a da justificativa da seleção.

4.5 Justificativa da seleção

Todas as assertivas foram analisadas criteriosamente dentro de suas amplitudes de avaliação e comparadas com as demais opções de modo a traçar uma melhor percepção geral das alternativas e foram assim explicitadas e agrupadas conforme apresentado no Quadro 16, permitir visualização mais acertada ao comparar todos os itens propostos como soluções para a problemática de *design* elencada.

Quadro 16 – Julgamentos e avaliação dos itens conforme assertivas

Estratégia	Cupom de desconto	Cupom de Sorteio	Display rústico	Mochila Pirulito	Manequim Diferenciado
Respeito ao orçamento	Alta	Alta	Alta	Moderado	Moderada
Facilidade de desenvolvimento	Alta	Alta	Moderada	Alta	Alta
Rapidez de desenvolvimento	Alta	Alta	Moderada	Alta	Alta
Facilidade de execução	Moderada	Alta	Alta	Alta	Alta
Facilidade de transporte	Moderada	Moderada	Alta	Alta	Moderada
Utilização nas ruas	Alta	Alta	Moderada	Alta	Moderada
Inovação	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Moderada
Simplicidade	Baixa	Alta	Alta	Alta	Alta
Durabilidade/resistência	Baixa	Baixa	Moderada	Baixa	Moderada
Relação cliente x produto	Alta	Moderada	Alta	Baixa	Moderada
PONTUAÇÃO	8,50	9,00	9,00	7,50	8,50

Fonte: Elaborado pelo autor.

No julgamento dos itens, a alteração do layout dos panfletos atribuindo-lhe uma função associada de promoção de vendas com a aplicação de um cupom para realização de sorteios, bem como o desenvolvimento de um display rústico que proporciona de forma simples uma exposição direta dos itens desejados, que assegura boa aceitação visual dos clientes, oferecendo ainda a possibilidade da pessoa tocar o produto exposto de modo a verificar sua qualidade e acabamentos ao ponto de utilizar-se de seus sentidos tácteis, foram selecionados como soluções para solucionar o problema de *design* a ser aplicado nas ações de vendas da “Click” quanto à utilização de panfletos para divulgação foi o desenvolvimento de um display rústico em conjunto com a cuponagem de sorteio.

4.6 Entrega da solução do projeto de design

Os projetos apresentados para as proprietárias foram aprovados e destinados para produção. Concretizando, completando e entregando o mesmo ao cliente. Finalmente foram fisicamente executadas muitas das decisões tomadas ao longo das etapas, como por exemplo as que dizem respeito ao formato, escala, mídias e o uso de materiais.

O projeto de redesenho do layout dos panfletos, houve pequenas mudanças quase insignificativas do que foi tido como protótipo, conforme observa-se na Figura 17, atribuindo-lhe as informações reais da empresa, o endereço do segundo PDV, algumas sombras de modo a proporcionar profundidade de campo aos elementos existentes, salvos em arquivos de alta qualidade, no formato .AI do programa Adobe Illustrator, com marcas de sangrias e linhas de corte já no tamanho definido, A6 (10x15cm), de modo a simplesmente ser encaminhado para a gráfica para rodar produção em papel Couchê brilho 115g/m². O layout não houve custo financeiro pois foi realizado gratuitamente.

Figura 17 – Mockup do cupom da sorte



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

O desenvolvimento do Display rústico, cuja Figura 18 retrata o resultado entregue para a empresa teve duração de aproximadamente 16h transcorridas em três dias de trabalho de confecção. O mesmo foi estruturado com base de canos de PVC de 25 mm, utilizando-se de uma vara de 6 metros de comprimento. Foram utilizadas ainda, ligações para canos, que não foram inicialmente estimadas no *design* do protótipo, mas que se mostraram imprescindíveis para seu desenvolvimento, sendo necessárias 6 conexões do tipo “joelho” e 4 conexões do tipo “T”. O acabamento ocorreu com o revestimento em corda sisal de 4mm, utilizando-se aproximadamente de 30m do mesmo. O produto final teve as medidas de 160cm de altura por 60cm de largura, sua base apresenta uma profundidade de 45cm. Apesar da necessidade de comprar outros materiais que não haviam sido estimados, o custo real de produção reduziu-se conforme apresentado e discriminado no Quadro 17, devido a substituição do tipo de dois materiais que apresentariam mesma qualidade, porem reduziram custos.

Quadro 17 – Custo real para totem rústico

Item	Valor
6m Cano PVC 25mm	R\$ 18,90
1Kg Cola branca	R\$ 8,90
2 rolos Corda Sisal Torcida 4mm Natural 20m	R\$ 25,80
6 Joelhos 90° Marrom PVC Soldável 25mm	R\$ 5,40
4 Tê 90° Marrom PVC 25mm	R\$ 4,80
TOTAL	R\$ 63,80

Fonte: Depósito de Fátima materiais de construção (2018)

A devida finalização da ideia para o totem, manteve seu desenvolvimento novamente tangenciados dentro do que havia sido apresentado para seu protótipo, guiando-se através de suas funções prática, estética e simbólica das bases conceituais do *design*. De modo que a sua finalização atende aos princípios orgânicos-corporais ao ser leve para transporte e pesado o suficiente para auto sustentar-se ao encontrar-se no local que será realizado o trabalho sem haver resistência para com o vento e sem haver a necessidade de longa sustentação do mesmo, não ocasionando nenhum tipo de cansaço, gerando conforto e sem acarretar prejuízos fisiológicos a promotora. Ao ponto das características estéticas a ideia oferece conforto visual ao transeunte que observar o totem, guarda linguagem comunicativa do produto estreitando relação com princípios nostálgicos dos mesmos, pela simplicidade de seus materiais que entrelaçam em um luxuoso emaranhado harmônico e equilibrado. Ao

ponto também, que ao utilizar-se matérias comuns e simples, cria-se um subjetivismo simbólico que contempla a terceira função do *design*, a simbólica.

Figura 18 – Display rústico entregue



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

4.7 Feedback das etapas

Os projetos apresentados para as proprietárias foram aprovados e destinados para suas respectivas produções. Concretizando, completando e entregando a intervenção e solução para a devida problemática estudada. Finalmente foram fisicamente executadas muitas das decisões tomadas ao longo das etapas, como por exemplo as que dizem respeito ao formato, escala, mídias e o uso de materiais. Ao decorrer de cada etapa pode-se obter percepções acerca dos respectivos processos elaborados. De modo que o Quadro 18, sintetiza as percepções do pesquisador, proprietárias e colaboradoras em cada etapa realizada.

Quadro 18 – Pontos positivos e negativos encontrados nas etapas realizadas

Etapas	Positivos	Negativos
Definir	<ul style="list-style-type: none"> -Proporcionou discussão de sentimentos quanto ao atual estado da empresa entre as proprietárias; -Despertou a atenção das proprietárias para alguns pontos antes despercebidos pelas mesmas; -Criou/aumentou vínculos com as proprietárias de modo a se estabelecer um aumento na confiança; -Inseriu o pesquisador ao entendimento do mercado da região do centro; -Permitiu vislumbrar as práticas mais adotadas entre os concorrentes para promoção de vendas; -Desenvolveu maior proximidade com os sentimentos dos clientes; -Propiciou o exercício da empatia através da utilização do <i>Debrief</i>; -<i>Briefing</i> resumiu bem os anseios para a intervenção de <i>design</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> -Metodologia utilizada para a realização da entrevista com as proprietárias restringiu a capacidade de percepção da comunicação corporal; -A observação retrata apenas um extrato da realidade anual do mercado, de modo que se faria necessária uma contínua observação para uma estratificação mais semelhante para com a realidade; -Observação restringiu-se à região circunvizinha aos PDVs, de modo a gerar apenas um desdobramento da realidade deste local somente; -Poderia ter sido utilizado algo como um “cliente oculto” para se compreender como ocorre de fato, sem interferência da presença do pesquisador, para entendimento das atividades das colaboradoras, tanto as vendedoras como as promotoras;
Pesquisar	<ul style="list-style-type: none"> -Conquista de número relevante de participantes da entrevista junto ao público alvo; -Compreensão do processo de seleção e contratação de promotoras; -Permitiu analisar mais profundamente as práticas adotadas entre os concorrentes para promoção de vendas; -Pesquisa visual com material da concorrência proporcionou 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevista com vendedoras deveria ter ocorrido fora do horário de trabalho ou fora do ambiente de vendas; -Dificuldade na aderência a participação da entrevista junto ao público-alvo; -Participantes da entrevista com público-alvo se mostravam com pressa, de modo que em alguns casos, não houve muita profundidade pelo anseio em terminar logo a entrevista; -Poderiam ter sido utilizadas outras perguntas de modo a ter um levantamento se compram em atacado ou varejo, se são de Fortaleza ou outras cidades, um perfil socioeconômico também poderia ter sido utilizado;

Continua

Conclusão

Gerar ideias	<ul style="list-style-type: none"> -Dinâmica de realização do Brainstorm se mostrou bastante eficiente; -Efetiva participação dos envolvidos; -Ideias elencadas bastante pertinentes; -Despertou criatividade e expressividade, bem como o “sentimento de dono” entre os participantes; -Desenvolvimento de senso crítico entre os participantes; -Proporcionou também autocritica entre alguns dos participantes 	<ul style="list-style-type: none"> -Poderia ter contado com maior número de pessoas na sessão de Brainstorm, de modo a gerar maior quantidade de ideias; -Poderiam ter sido elencadas ações que ocorrem também, dentro dos PDVs;
Testar Protótipos	<ul style="list-style-type: none"> -Diferenciação para com outras abordagens de inovação; -Atendimento integral das necessidades apresentadas no <i>briefing</i>; -Protótipos que se sintonizam com o público-alvo; -Resultados visualmente agradáveis; -Retirou do mundo abstrato da imaginação a intangibilidade de algumas ideias de forma a proporcionar melhor compreensão das mesmas; -Avaliar viabilidade ante a completa realização; -Aprimorou percepções acerca de detalhes antes não percebidos das ideias apresentadas; -Elevou a criticidade da análise das alternativas; -Desenvolveu as amplitudes criativas para o desenvolvimento de cada protótipo; -Baixíssimo custo para o desenvolvimento, utilizando-se somente materiais que já eram disponíveis dentro do lar do pesquisador; 	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidade prévia de diversidade de materiais e ferramentas para confecção; -Necessidade de habilidades manuais voltadas para trabalhos artesanais; -Necessidade de devido conhecimento técnico de software de criação e edição de imagens;
Selecionar	<ul style="list-style-type: none"> -Participação de proprietária e vendedora; -Elevação do espectro de aceitação dos objetos produzidos. -Elaboração de critérios para avaliação e devida correspondência em notas; 	<ul style="list-style-type: none"> -Interrupções devido à realização na loja; -Proximidade de notas entre os avaliados;
Implementar	<ul style="list-style-type: none"> -Atendimento integral das necessidades apresentadas no <i>briefing</i>; -Resultados visualmente agradáveis; -Itens aprovados pelas proprietárias; -Trabalhos finalizados devidamente entregues e dentro do tempo estimado; -Baixo custo de produção; -Leveza do display que facilita transporte pelas promotoras; -Robustez estrutural do display de forma a proporcionar perfeita autossustentação; -Excelente usabilidade, ao ponto de utilizar o display fora das ações de panfletagem; 	<ul style="list-style-type: none"> -O tamanho mostrou-se um pouco maior do que o necessário; -Houve uma pequena envergadura nas hastes laterais diante do tensionamento excessivo ocasionado pela corda transpassada nessa direção;

Fonte: Elaborado pelo autor

De modo geral percebe-se que informação que o emissor obtém da reação do receptor às etapas realizadas, pode-se desprender e avaliar que os resultados alcançados

através desta transmissão resultaram em uma maior quantidade de inferências positivas do que a ocorrência de posições negativas diante destas, ao ponto de permitir uma generalização à afirmativa de que se destacou a elaboração e andamento do projeto diante de expressões favoráveis.

4.8 Avaliação da aplicação do DT na Empresa

Como parte integral desse trabalho, carece-se realizar uma avaliação crítica diante dos procedimentos realizados para a aplicação do *Design Thinking* na empresa. De tal modo serão realizados uma avaliação inicial geral quanto a aplicação da abordagem na loja, apresentadas as dificuldades e benefícios de cada etapa trazendo com devidas reflexões fundamentadas juntamente com os autores já citados nesse mesmo trabalho.

Conforme mencionado por Casas (2012), Desconsi (2012), Stickdorn e Scheider (2014) e Juliani, Cavaglieri e Machado (2016), o *Design Thinking* pode ser aplicado em qualquer tipo de projeto e através do seu método. Com a aplicação deste, cria-se assim grande inovação, sendo este seu principal benefício citado pela maioria dos autores, bem como acarreta também demais aspectos positivos não citados como maior visibilidade, elevação nas vendas, desenvolvimento de autocritica, motivação interpessoal, fortalecimento de trabalho em equipe e outros que elencaremos a seguir no detalhamento das etapas.

Dentre as limitações encontradas ao decorrer da aplicação da abordagem na empresa “Click jeans” de uma forma mais generalizada e expressiva é quanto a experiência na realização e utilização das ferramentas escolhidas e adotadas, de modo a propiciar pequenas falhas, impedindo a perfeita execução do experimento. Sua maior limitação quanto à abordagem de uma forma geral, sem se ater apenas ao estudo realizado, refere-se à uma barreira ao entendimento da abordagem bem como a detenção de expertises que propiciem o seu desenvolvimento. Ressalta-se ainda que o *Design Thinking* exige do pesquisador uma expertise e nas áreas de Gestão e *Design* de modo a que, podemos dizer sim que abordagem aplica-se a qualquer projeto, mas ressalta-se a necessidade de um profissional competente que saiba executar com maestria todas as etapas a fim de gerar a Inovação e a solução do problema em questão.

De feito, pode-se observar que a metodologia se aplicou adequadamente ao se utilizar desta na “Click jeans”, dentro das etapas propostas por Ambrose e Harris (2011), diante do estudo e fundamentação proporcionados pelo Referencial Teórico bem como as

habilidades e expertises desenvolvidas pelo pesquisador ao decorrer de sua graduação em Administração e em suas experiências profissionais desenvolvidas em estágios também obtidas ao decorrer do curso.

Analisando detalhadamente pelas etapas desenvolvidas, segue-se a mesma sequência adotada ao longo do trabalho serão abordados os pontos referentes à etapa de “Definir”. Durante os intentos para a aplicação das entrevistas houve uma pequena dificuldade ou resistência inicial, ao ponto de conseguir-se, conforme a necessidade de aplicação simultânea para que se houve um alinhamento imediato da problemática, ao realizar-se a entrevista com as duas proprietárias conjuntamente. Tal dificuldade se foi superada ao adotar-se um aplicativo de troca de mensagens instantâneas através de um aparelho celular, bastante difundido entre a população, que por ocasião criou uma limitação de não permitir a possibilidade de leitura corporal através da percepção dos sentimentos latentes durante as devidas respostas. Para os efeitos deste trabalho, a realização de uma entrevista pessoal, apenas incrementaria no desenvolvimento da empatia, havendo de mesmo modo sua devida eficácia para o presente objetivo deste trabalho. Os autores estudados não citaram tais problemáticas.

Para ferramenta de observação ainda no processo de Definir, Melo e Abelheira (2015) traçaram algumas elucidações para execução de uma observação estruturada em que o autor busca seguir agindo de modo passivo sem interferir ou interagir com o contexto, captando nuances do entorno que já são naturais a diversos usuários, bem com uma afinidade e satisfações das atividades, rotinas e hábitos, de modo que beneficiou no desenvolvimento do trabalho ao perceber nuances antes não apresentadas pela entrevista com as proprietárias, reforçando o pensamento obtido nesta que que haveria a necessidade de uma reestruturação na ação de vendas. Julgou-se como limitação no desenvolvimento da observação apenas o fator tempo, de modo que, se ficasse mais dias atrasar comportamento de compra e promoção na região haveria se um retrato mais fiel e detalhado, entretanto, como já se foi mencionado o curto período de tempo já obteve a expressividade necessária para confirmação da problemática levantada pelas proprietárias, ressaltando então que o maior período seria limitação apenas para uma mais profundidade.

Já na etapa de Pesquisar encontramos as maiores limitações, barreiras e dificuldades de todo o processo de desenvolvimento da abordagem *Design Thinking*, ao ponto que essa etapa envolveu mais de 30 pessoas e reconhece que cada pessoa tem a sua singularidade. Ao realizar a entrevista em ambiente público observou-se que a maior barreira enfrentada é o fato de muitas pessoas recusarem a participação junto a entrevista ou ainda se

mostrarem apressadas em suas respostas com frases curtas. Há ainda uma grande dificuldade quanto a peculiaridade de cada persona entrevistada havendo uma grande diversidade de respostas associadas aos fatos de representarem as personalidades individuais de cada uma que respondia, ao modo que havia pessoas mais intimistas com pouca expressividade bem como também pessoas mais expansivas com grande facilidade de comunicação e expressão. Pode-se dizer, portanto, que essa principal dificuldade é também o maior benefício encontrado no desenvolvimento e aplicação da ferramenta de entrevista junto ao público-alvo ao modo que ela cria uma pluralidade de opinião, proporcionando um cenário mais amplo e diverso. Quanto às entrevistas realizadas com as promotoras, tanto da empresa como de outras empresas, proporcionou-se uma maior proximidade do pesquisador para com o entendimento da problemática estudada ao ponto de que houve a devida empatia para o melhor desenvolvimento de propostas criativas e inovadoras para solucionar o problema.

Ainda dentro da etapa pesquisar, o estudo visual realizado na coleta de panfletos distribuídos pelas empresas concorrentes trouxe como benefício a compreensão das práticas realizadas pelas demais empresas e que proporcionou inferir-se que há um certo padrão em sua configuração estrutural e visual de modo que fugindo-se da similaridade com estas práticas, já resultaria numa devida diferenciação ou mesmo em inovação. Ambrose e Harris (2011) em seu livro sobre o DT, elencam diversos tipos de padrões visuais que beneficiam o desenvolvimento do *Design Thinking*, mas que apresentam características subjetivas e que são determinadas pelo pesquisador. A principal limitação deste estudo é a possibilidade do material coletado não expressar a devida realidade do conjunto empresarial da região como um todo mas que ainda sim, foram utilizados e exauridos em suas possibilidades momentâneas.

Adentrando a etapa de gerar ideias, julga-se que esta propiciou o maior benefícios aos envolvidos e conseqüentemente à toda empresa, de modo que exercitou nos participantes da dinâmica de brainstorm, uma prática de reflexão ao ponto de compreender como se apresenta a empresa hoje, diante da problemática apresentada, e possibilitando a esses ser parte que interfere no meio atual, que desenvolve o sentimento de dono, e que ampliam o senso crítico de cada um que foram devidamente executados e alcançados no vasto encontro de ideias. A limitação encontrada no desenvolvimento dessa técnica foi a incapacidade de reunir todos os colaboradores da empresa, diante da impossibilidade dos mesmos se fazerem presentes.

Quanto ao processo de prototipagem realizado, parte da etapa de Testar protótipos, beneficiou-se com grande expressividade quanto ao entendimento da utilização de cada ideia

que foi cotada para o desenvolvimento dos protótipos, ao ponto que ao de desenvolver-se o inicialmente pensando, necessitou-se haver um maior emprego de esforços quanto aos detalhes característicos e necessários referentes a cada um dos modelos e maquetes. Para o estudo especificamente não houve grandes limitações ou barreiras, mas para abordagem como um todo, a etapa de prototipagem é um diferencial de outras abordagens e que faz necessário o prévio conhecimento e entendimento de técnicas, ferramentas e softwares para a execução e concretização dos protótipos idealizados.

O principal benefício encontrado na etapa de Selecionar, foi quanto o método utilizado, julgando e avaliando itens com finalidade de encontrar aquela ideia que melhor se adequa ao inicialmente desejado. Proporcionou ainda uma criticidade entre as participantes de modo a julgar o que realmente seria necessário para que a devida problemática fosse realmente resolvida. Dentre a limitação, deparou-se com problemas na forma de execução e aplicação da técnica elaborada onde havia grande interferência do público devido ao fato do pesquisador não ter utilizado uma sessão especificamente para tal, realizando-a em momento comercial junto às envolvidas.

A fase de Implementar é a concretização material do estudo onde tornou-se tangível os benefícios almejados perante a problemática, de que a utilização do recurso elaborado, proporcionou um maior destaque e visibilidade junto aos passantes afetados pela ação promocional de vendas realizadas pela empresa na entrada de seu Shopping, e provocou também um maior fluxo de pessoas que se destinaram a loja. Quanto a limitação dessa etapa, foi-se inferido quanto à mensuração de sua real efetividade que não pode ser realizada devido à falta de documento junto à empresa que não registra devidamente suas vendas bem como o limitado tempo para realização de um estudo estatístico que comprovasse efetivamente os benefícios apresentados que foram tidos simplesmente por dedução do pesquisador e proprietários.

Portanto, a abordagem do *Design Thinking* pode proporcionar diversos tipos de benefícios que se apresentam em cada uma de suas etapas realizadas e que não necessariamente são apresentados pelos diversos autores. De mesmo modo, há diversas barreiras para utilizar-se as ferramentas que integram os processos que podem ser adotados para a utilização da abordagem, que não são devidamente apresentados pela literatura.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar a aplicação do *Design Thinking* na promoção de vendas do varejo têxtil no município de Fortaleza-CE., que foi devidamente alcançado na realização de uma pesquisa-ação e utilizando-se das etapas propostas por Ambrose e Harris (2011) para o desenvolvimento desta abordagem. Como objetivos específicos foram tidos: Descrever o processo de aplicação do *Design Thinking* na promoção de vendas de um varejo têxtil, avaliar as principais barreiras e dificuldades do processo de aplicação do *Design Thinking* na promoção de vendas de um varejo têxtil e identificar os benefícios e limitações da aplicação do *Design Thinking* na promoção de vendas de um varejo têxtil.

Diante da necessidade de se descrever o processo da aplicação do DT no varejo têxtil, iniciou-se o estudo traçando um referencial teórico de modo a proporcionar uma compreensão generalizada da abordagem, bem como adotando-se um autor tido como mais detalhado e adequado à ser seguido, Ambrose e Harris (2011), onde há maior detalhes nas etapas a serem seguidas, bem como explicitou-se as ferramentas utilizadas dentro do modelo proposto por estes autores durante a contemplação da metodologia, de modo a realizar uma profunda descrição de todo o processo realizado para a aplicação da abordagem. O fato de ser uma pesquisa-ação e permitir que o pesquisador interfira, permite que as etapas e premissas da abordagem sejam devidamente seguidas. O desenvolvimento da abordagem, seguindo as técnicas e ferramentas propostas por quaisquer autores, como entrevistas, observação, *briefing*, *debrief*, *brainstorm*, pesquisa visual, prototipagem, ocorrem sem muitas dificuldades devido ao fato de seu planejamento ser realizado e executado conforme as necessidades apresentadas.

Ao avaliar as principais barreiras e dificuldades do processo de aplicação Excepcionalmente, na aplicação de algumas ferramentas do DT, como a de entrevista, houve certa dificuldade, conforme apresentado nos resultados, de aderência e participação à mesma por parte do público alvo, e adequações de agendas por parte das proprietárias, mas que já estava dentro dos resultados esperados, e que não foram fatores que impossibilitaram a realização do estudo. As demais técnicas e ferramentas foram utilizadas sem demais dificuldades. Em contraposição foi-se observado e inferido, que há grande necessidade da sociedade acadêmica intensificar estudos e pesquisas acerca do assunto. Uma das maiores dificuldades encontrada ao iniciar os estudos, foi-se de achar e/ou ter acessos à livros que tratem sobre a temática, de modo que, a produção de textos acadêmicos que discorram sobre o assunto possa desenvolver um alinhamento das perspectivas encontradas entre os teóricos

existes, bem como produzir maiores e melhores conteúdos. De tal modo que o maior obstáculo para se utilizar o DT é a sua falta de seu conhecimento.

Identificando os benefícios e limitações da abordagem inferiu-se também, que o resultado deste trabalho pôde proporcionar um artifício inovador se comparados às demais práticas realizadas pelas empresas circunvizinhas, sejam concorrentes ou de outras áreas, proporcionando devido reconhecimento e destaque à marca, bem como pode-se afirmar que houve uma melhora nas atitudes das envolvidas, proprietárias e colaboradoras, que foram provocadas com abordagens e questionamentos, que puderam levar a reflexão e motivação para a execução de suas atividades. Pode-se também levantar que diante da realização da entrevista com uma quantidade considerável de pessoas ter mais proximidade com as perspectivas das clientes, ao ter sido expresso ideias que as proprietárias não haviam tido conhecimentos anteriormente. Concluiu-se ainda que a realização de protótipos é uma ação diferencial e de extrema importância ao ponto de possibilitar uma perspectiva convergente àquela inicialmente instaurada pela idealização mediante haver uma materialidade, e também, que ao decorrer do desenvolvimento do modelo a ser prototipado se intensifica a discussão sobre como devem ser as características fáticas do objeto, testando alternativas e suas possibilidades, bem como os materiais e seus impactos relativos a qualidade, funcionalidade e custo.

Buscando-se responder a questão de pesquisa: “Quais os impactos da aplicação do *Design Thinking* na promoção de vendas do varejo têxtil?” pode-se afirmar que o processo de aplicação do DT na promoção de vendas de um varejo têxtil, foi devidamente realizado, inicialmente durante a realização do referencial teórico, onde pode-se concluir que o *Design Thinking* é uma abordagem em ascensão cujo o desenvolvimento teórico que ainda não se encontra bem consolidado entre seus autores, mas que tem como ênfase o ser humano. Seus pilares são a empatia, colaboração e experimentação. A empatia, a capacidade de se colocar no lugar do outro, que ajuda a compreender melhor o comportamento em determinadas circunstâncias e a forma como o outro toma as decisões que tem origem o termo em grego *empathia*, que significava "paixão", pressupõe uma comunicação afetiva com outra pessoa e é um dos fundamentos da identificação e compreensão psicológica de outros indivíduos. Havendo a empatia há a necessidade de uma participação ativa no desenvolvimento de ideias de diversas pessoas, para assim lhe assegurar uma amplitude colaborativa. Nesses dois pontos então, O DT se assemelha ao Marketing 3.0 apresentado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), este pressupõe como valor o tratamento dos clientes como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito, e a necessidade de sua colaboração junto às suas atividades. O

ponto que torna o *Design Thinking* uma experiência mais completa é o fato deste requerer uma experimentação antecipada ante a sua concreta aplicação. De tal modo, havendo uma compreensão plena do que é o *Design Thinking* e suas inúmeras possibilidades e ferramentas, pode-se afirmar que o mesmo se adequa à toda e qualquer atividade que se almeja executá-lo, diante da sua flexibilidade. O objetivo geral de identificar a aplicabilidade de tal abordagem foi perfeitamente alcançado, ao realizar-se as etapas propostas por Ambrose e Harris (2011) e sustentadas pelos pilares empatia, colaboração e experimentação de Brown (2011), constatou-se que há ampla aplicabilidade da abordagem na ação de promoção de venda do setor têxtil do varejo de Fortaleza-CE.

Infere-se que este trabalho contribui à comunidade acadêmica inicialmente ao modo de criar uma comparação entre os mais diversos autores que apresentam diferentes perspectivas quanto às etapas necessárias para a realização da abordagem do *Design Thinking*, compilando no estudo do referencial teórico afirmativas que contrapõe-se e associam-se de modo a criar uma afirmação pautada no conceito da capacidade adaptativa desta abordagem quanto à toda possibilidade de projetos. De mesmo modo apresenta uma pesquisa-ação onde testa-se e confirma-se a aplicabilidade do *Design Thinking* no varejo Têxtil proporcionando novas perspectivas de aplicação deste. O presente estudo ainda reforça a necessidade de adotar profissionais devidamente capacitados dentro da área de administração, para aplicar novas abordagens que proporcionam inovação cabendo ao gestor do projeto, saber conduzir devidamente as ferramentas e técnicas mais diversas apresentadas dentre os mundos da Administração, Publicidade, *Design* e Psicologia.

Quanto à sua contribuição para com a empresa, esse trabalho proporcionou uma significativa melhora na atitude dos funcionários e proprietários, que como cocriadores deste projeto de *design*, tiveram desenvolvidos e exercitados as mais diversas habilidades, tais como a capacidade de percepção do cenário atual da empresa, a capacidade de percepção da necessidade de uma intervenção oriunda através da participação individual de cada colaborador nas atividades desenvolvidas dentro da empresa, cria uma nova possibilidade de destacar-se e desenvolver a sua presença junto ao público-alvo nas redondezas. Bem como com todas essas alterações, proporcionar uma elevação no volume de vendas.

O estudo desenvolvido nesse trabalho mostrou-se pequeno diante da grandeza da abordagem. Foram usadas para a aplicação do DT entorno de 10 técnicas e ferramentas, enquanto autores como Lupton (2013), Melo e Abelheira (2015) e Cavalcanti e Filatro (2017), em seu conjunto apresentam mais de 30 possibilidades de técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas para aprimorar o desenvolvimento das atividades e que não se limitam apenas

entre estas. Para tal, visando a continuidade e desenvolvimento do tema no meio acadêmico, sugerimos a repetição e continuidade do experimento realizado, de modo a poder mensurar em percentuais a variação de vendas com a aplicação da abordagem em demais ações de venda, de tal modo com a possibilidade de utilizar técnicas diferentes das utilizadas. Coloca-se também como sugestão a complementação do estudo, de modo a mensurar em percentis, a quantidade de vendas incrementadas com a implementação da abordagem em alguma área, almejava-se realizar tal mensuração, mas ao decorrer dos trabalhos, notou-se que o controle de vendas da empresa não havia muita segurança em seus registros.

REFERÊNCIAS

- AMBROSE, G.; HARRIS, P. **Design Thinking**. Porto Alegre: Ed Bookman, 2011.
- ANASTÁCIO, B. S. Pesquisa-ação: um relato de experiência. **EntreVer**, Florianópolis, v. 4, n. 6, p. 208-215, jan./jun. 2014.
- BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 81-90, 1994.
- BOUSBACI, R. “Models of man” in Design Thinking: the “bounded rationality” episode. **Design Issues**, Cambridge, MA, USA, v. 24, n. 4, p. 38-52, Autumn 2008.
- BROEGA, A. C.; MAZZOTTI, K. **Metodologias Facilitadoras Da Criatividade Em Design Aplicadas À Moda: Uma Experiência Acadêmica**. 11P&D Desing, Gramado, 2014.
- BROWN, T. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier– 3ª reimpressão, 2010.
- BRUSSI, M. T. C. E. **O Design Thinking como metodologia no processo de escolha e uso dos instrumentos de Comunicação Organizacional**. 2014 88f. Monografia (Graduação em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- BUHAMRA, C. **Gestão de marketing no varejo: conceitos, orientações e práticas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARDOSO, M. X.; DEMARCHI, A. P. P. O Processo de Desenvolvimento de Produtos de Moda baseado no Design Thinking: um estudo de caso. **Projética Revista Científica de Design** 1, Londrina, V.3, N.2, 2012.
- CASAS, Diego Daniel. **O Design Thinking como enfatizador da gestão de design em nível estratégico de uma empresa têxtil: o caso Marisol**. 2012 110f. Dissertação (Mestre em Design e Expressão Gráfica). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.
- CAVALCANTI, Carolina Costa; FILATRO, Andrea. Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa. São Paulo: Somos educação e Saraiva, 2017. 253p. Resenha de Alexandro Mesquita. Teccogs: **Revista Digital de Tecnologias Cognitivas, TIDD | PUC-SP**, São Paulo, n. 16, p. 158-165, jul-dez. 2017.
- COBRA, Marcos. **Marketing e moda**. São Paulo: Editora Senac São Paulo; Cobra Editora e Marketing, 2013.
- COUTINHO, André Ribeiro. POOTAYOS NETO, Henrique Ruiz. MENDES, Marta Hiromi. **Inove com Design Thinking**. São Paulo: FIAP, 2015.
- DEMARCHI, A. P. P. FORNASIER, C. B. R.. MARTINS, R. F. F.; A Gestão de Design humanizada pelo Design Thinking a partir de relações conceituais. **Projética**, Londrina. v 2, n. 1, 2011 Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/10108>>. Acesso em: 02 Set.

2018.

DEPÓSITO DE FÁTIMA MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO. **Custos**, Fortaleza. 2018.

DESCONSI, J. **Design Thinking como um conjunto de procedimentos para a geração da inovação**: um estudo de caso do projeto do G3. 2012. Dissertação (Mestrado em Design) - Centro Universitário Ritter Dos Reis. Porto Alegre. 2012.

FAGGIANI, Laíse Miolo de Moraes . Cultura material, consumo e sustentabilidade: um olhar sobre os novos caminhos do Design. **MOUSEION**, n.9, jan-jul, 2011.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GAEBLER, Diane Mafra; SANTOS, Célio Teodorico dos. Colocando em prática o design Thinking: ferramentas projetuais para inovar com sucesso. **Fourth International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for Innovation**. Florianópolis, s.v., s.n., 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo. Atlas. 2010.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOMES FILHO, João. **Design do Objeto**: Bases conceituais. São Paulo. 2006.

GONSALES, Priscila. Design Thinking para uma Formação Integral. **Educa Digital**. Disponível em < <https://www.cursolab.org.br/design-thinking/design-thinking-para-uma-formacao-integral/>> Acesso em 02 set. 2018.

GROSE, Virgínia. **Merchandising de moda**. São Paulo: Gustavo Gili, 2013.

HASSI, L.; LAAKSO, M. **Making sense of design Thinking**. (Ed.). IDBM Papers. Helsinki: Aalto, v. 1, pp. 50-62. 2011.

JULIANI, Jordan Paulesky; CAVAGLIERI, Marcelo; MACHADO, Raquel Bernadete. Design thinking como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC. **R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2. 2016.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Educacional do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOCKWOOD, T. **Design thinking**: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2009.

- LUPTON, E. **Intuição, ação, criação (Graphic design thinking)**, São Paulo: Ed. G. Gili, 2013.
- MARTIN, Roger. **Design Thinking: achieving insights via the knowledge funnel**. Emerald Group Publishing Limited. v. 38, n. 2, 2010.
- MCKIM, Robert. A. **Experiences in visual thinking**. Brooks/Cole Pub. Co., 1980.183 p.
- MEDEIROS, J. G.; J. SILVEIRA, D.; L. SILVEIRA, C. Identificação de fatores que interferem na distribuição de panfletos em locais públicos. **Psicologia: Teoria e Prática** – 2009, 11(3):82-96, Universidade de Santa Catarina, Santa Catarina, 2009.
- MELO, Adriana. ABELHEIRA, Ricardo. **Design Thinking & Thinking Design: Metodologia, ferramentas e reflexões sobre o tema**. Novatec: São Paulo. 2015.
- NOBRE FILHO, Wilson. **Contribuição do Design Thinking para o processo de inovação de produtos**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2013.
- PANTONE. **A cor do ano de 2018**. 2018. Disponível em: <https://www.pantone.com.br/inteligencia-da-cor/cor-do-ano-2018/> Acesso em: 31 out. 2018
- PEREIRA, Regina Célia de Souza. Design industrial: uma contribuição às indústrias metal-mecânicas. In: Congresso Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 6, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: AEnD- BR, 2004
- PHILLIPS, Peter L. **Briefing: A gestão do projeto de Design**. Blucher: São Paulo. 2008.
- PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- QUARESMA, D. M. M.; MOURA, H. T. Design para a Sustentabilidade Ampla de Sistemas Produto- Serviço: Estudo de Caso de Empresa de Design de Acessórios de Moda em Couro. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro: v. 24 . n. 2, 2016. Disponível em: <<https://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/345>>. Acesso em: 02 Set. 2018.
- RAMÍREZ, Diana Marcela Bernal. O uso do Design Thinking como ferramenta no processo de inovação em bibliotecas. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 22, n.49, p. 59-74, maio/ago., 2017.
- ROWE, Peter G. **Design Thinking**. Massachuttes: The MIT Press. 1987.
- SANTOS, P. V. S. et al. A metodologia Design Thinking como estratégia gerencial para empreendimentos. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5. n.8. p. 25-43, 2017
- SILVA, Joaquim Caldeira. **Merchandising no varejo**. São Paulo. Atlas. 1999.

SIMON, Herbert A. **The Sciences of the Artificial**. MIT Press, Cambridge, Mass, 1st edition, 1969.

SIMON, Seivewright. **Fundamentos de design de moda: pesquisa e design**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

STICKDORN, Marc; SCHEIDER, Jakoc. **Isto é Design Thinkng de serviços: Fundamentos – Ferramentas – Casos**. Bookman, Porto alegre, 2014.

STRUNCK, Gilberto. **Viver de Design**. 2AB editora: Rio de Janeiro. 2010.

STUBER, Edgard Charles. 2012. **Inovação pelo design: uma proposta para o processo de inovação através de workshops utilizando o design Thinking e o design estratégico**. Dissertação (Mestrado em Design) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2012.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1988.

VIANA, R. R.; MIGUEL, R. A. L. Estudo da interação entre o design de moda e o design interiores do espaço de venda, através do Design Thinking. **Pesquisas em design, gestão e tecnologia de Têxtil e Moda: 2º semestre de 2016 – São Paulo: EACH/USP, v.1, 2016**
Disponível em: < <http://www5.each.usp.br/wp-content/uploads/2015/12>> Acesso em: 03 Set. 2018

VIANNA, Maurício, et al. **Design Thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJVPress, 2012. Disponível em: < <http://www.livrodesignthinking.com.br/>> Acesso em: 03 Set.2018

WORLD DESIGN ORGANIZATION (WDO) **O que é Design**. Montreal, Quebec. Canada. 2018.

ANEXOS – MATERIAL GRÁFICO DE EMPRESAS CONCORRENTES

Anexo 1 - Panfleto 4 cores, frente e verso, 148x210 mm (A5), Couchê fosco 90gr.



Fonte: Carolina Reid

Anexo 2 - Panfleto 4 cores, frente e verso, 148x210 mm (A5), Couchê fosco 150gr.



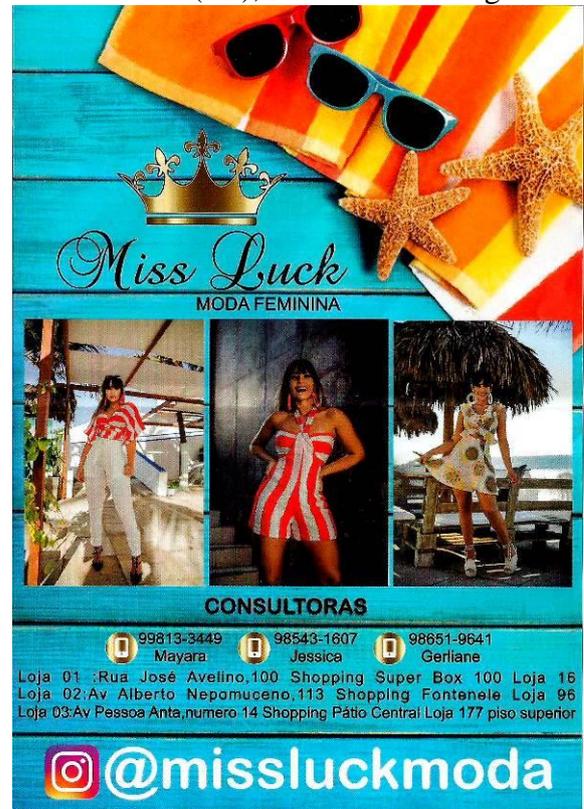
Fonte: Maria Bonita

Anexo 3 - Panfleto 4 cores, só frente, 148x210 mm (A5), Couchê fosco 90gr.



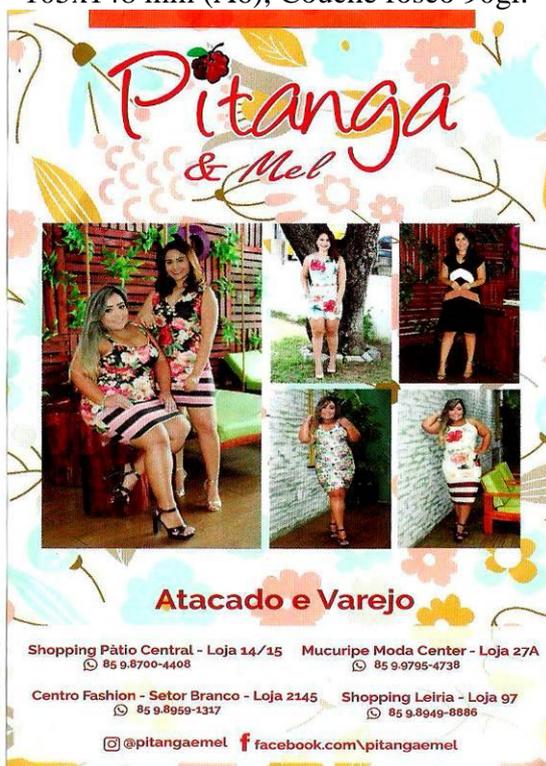
Fonte: BluStore

Anexo 4 - Panfleto 4 cores, só frente, 148x210 mm (A5), Couchê fosco 90gr.



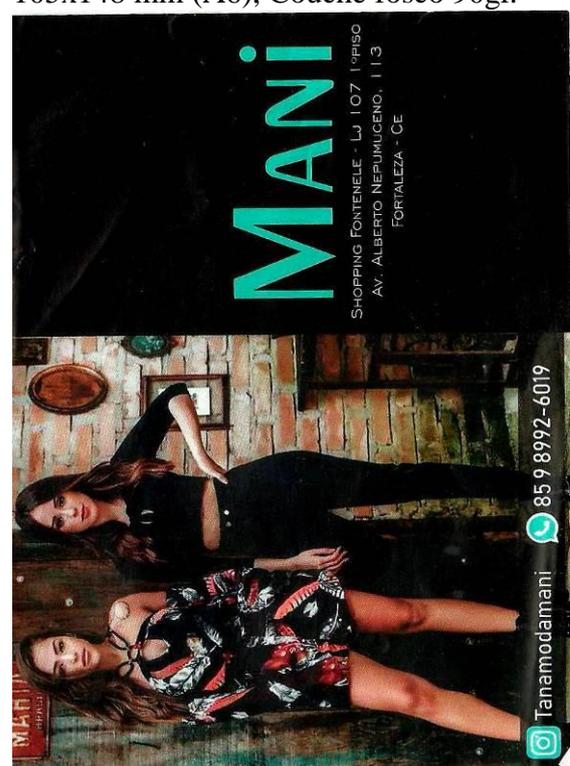
Fonte: Miss Luck

Anexo 5 - Panfleto 4 cores, só frente, 105x148 mm (A6), Couchê fosco 90gr.



Fonte: Pitanga e Mel

Anexo 6 - Panfleto 4 cores, só frente, 105x148 mm (A6), Couchê fosco 90gr.



Fonte: Mani

Anexo 7 - Panfleto 4 cores, frente e verso, 105x148 mm (A6), Couchê fosco 90gr.



Fonte: Gluck Plus Size

Anexo 8 - Panfleto 4 cores, frente e verso, 105x148 mm (A6), Couchê fosco 90gr.



Fonte: Caras

Anexo 9 - Panfleto preto e branco, só frente, 105x148 mm (A6), Couchê fosco 45gr.

Ninfa
Confeção

**Trabalhamos
com tamanhos
P, M, G e GG**

f Ninfa Colection Loja @ninfa_colection

**Loja 01: Av. Pessoa Anta, 14 - Lj. 178/183
Piso Superior Shopping Pátio Central**
**Loja 02: Centro Fashion
Travessa Pará - Setor Branco - Lj. 2202**

(85) 98424.0217

Até aqui tem nos abençoado o Senhor!

Fonte: Ninfa confecção

Anexo 8 - Cartão de visita, 4 cores, frente e verso, 85 x155 mm, Couchê 300gr, acabamento verniz frente.

**Glaucio
Jeans**

Anotações

WhatsApp (85) 98935.1709
Phone (86) 99484.9875

Galpão Pequeno Empreendedor
Rua D. Box - 12
Rua José Avelino, Centro
Fortaleza-Ceará

Aparazível, Banca T-08 / Sobral-Ce
Ipú, Banca T-24

Fonte: Glaucio Jeans