

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL**

**UANILLA MARCELA SANTOS PIVETTA**

**DESIGN THINKING COMO METODOLOGIA DE PESQUISA PRA CRIAR  
SOLUÇÕES PARA CLIENTES DE UMA EMPRESA DE COBRANÇA**

**CURITIBA**

**2017**

**UANILLA MARCELA SANTOS PIVETTA**

**DESIGN THINKING COMO METODOLOGIA DE PESQUISA PRA CRIAR  
SOLUÇÕES PARA CLIENTES DE UMA EMPRESA DE COBRANÇA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Marketing Empresarial em 2016, Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Cunha

**CURITIBA**

**2017**

## **INBOUND MARKETING COMO FERRAMENTA DE BRANDING PARA PEQUENAS EMPRESAS**

**UANILLA MARCELA SANTOS PIVETTA**

### **RESUMO**

Este artigo apresenta um case do uso da metodologia design thinking, a nível estratégico de gestão de marketing, em uma empresa de telecobranças paranaense. Após o diagnóstico do problema, trazido pela equipe diretora, sobre as dificuldades de comunicação entre os atendentes de telemarketing e os clientes, o estudo vem sistematizar como o design thinking pode minimizar o impacto negativo das telecobranças. Para endossar o estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, onde foram tomados como referência livros, artigos e periódicos da área de administração, comunicação e inovação. Para atingir os objetivos da etapa prática, composta pelo estudo de caso, foram utilizadas entrevistas, observações diretas e prototipação. Os resultados mostram que o design thinking cumpre o papel de solucionador de problemas nas instituições.

**Palavras-chave:** Administração, marketing, comunicação, design, design thinking, telemarketing

### **ABSTRACT**

This article presents a case in which the design thinking methodology was used, at a strategic level of marketing management at a telecollection company, which is located in the State of Paraná, in Brazil. In order to minimize communication difficulties between telemarketers and clients, the study addresses how design thinking can reduce the negative impact of telemarketing. To endorse the study, a bibliographical research was carried out, in which reference was made to books, articles and journals in the area of administration, communication and innovation. To reach the aims of the practical step, group interviews, direct observations and

prototyping were carried out. The results show that design thinking fulfills the role of problem solver in the institutions.

**Keywords:** Administration, marketing, communication, design, design thinking, telecollection

## 1 INTRODUÇÃO

Uma competição na qual as organizações necessitam responder com rapidez e eficácia às necessidades dos clientes. Assim, pode ser definido o cotidiano de demandas no ambiente corporativo. Para manterem-se no mercado, as empresas precisam não apenas entregar um produto ou um serviço, mas sim, oferecer ao cliente uma experiência de consumo baseada na inovação e na empatia. Serafim (2011) observa que as empresas preocupadas em oferecer inovação aos seus clientes tendem a serem mais lucrativas e a permanecerem mais tempo no mercado. Sendo a inovação um fator de desempate entre empresas concorrentes.

Na corrida para oferecer alto valor para os consumidores é que desponta o design thinking - uma abordagem utilizada para solucionar problemas, nas mais diversas áreas do conhecimento, usando inovação e criatividade.

Buchanan (1992), um dos pioneiros nas pesquisas acadêmicas sobre o tema, explica que a origem do design thinking deu-se sobre a necessidade de integrar os a criatividade do campo das artes e a metodologia da ciência de forma a solucionar problemas. Afinal, como identificar os sentimentos e anseios – muitos deles ainda inconscientes – das pessoas e transformar essas informações em um produto ou serviço viável para empresa e concreto para os clientes?

“precisamos de uma abordagem à inovação que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença.” (BROWN, 2010, p. 3)

Para Brown (2010), o conceito foi adotado no ambiente empresarial porque os gestores, enxergaram no modelo de inovação, uma maneira de destacarem as suas

marcas e, para além, permite a formulação de novos produtos e serviços com maior aceitação entre seu público.

Para estabelecer a correspondência entre o desejável e o que é possível ser realizado com os recursos técnicos e financeiros, neste estudo foi adotada a abordagem qualitativa. Tomou-se, como ponto focal a empresa paranaense Nova Gestões – Assessoria Financeira. Uma recuperadora de crédito responsável pelo serviço de cobranças de clientes com prestações de veículos atrasadas, oriundos de débitos entre consumidores e instituições financeiras. A empresa, presente no mercado há 38 anos, possui uma ampla estrutura de serviço de telecobrança: são mais de 700 operadores de call center, aproximadamente 9 mil negociações feitas diariamente. A empresa pretende buscar soluções para as recorrentes reclamações sobre a insistência nas ligações de cobrança.

Apesar de disponibilizar outros canais de atendimento aos clientes (como contato via SMS, e-mail e whatsapp), as ligações são o principal meio de contato para localizar, cobrar e negociar com clientes devedores. A partir da insatisfação dos clientes com ligações em horários indesejados e do anseio da empresa em comunicar-se com o cliente de maneira menos invasiva – e ainda assim otimizar os números de dívidas quitadas – será utilizada a abordagem do design thinking afim de criar uma solução alternativa equilibrando os aspectos técnicos, comerciais e humanos existentes na instituição.

## **2 A PROPOSTA DO DESIGN THINKING**

De acordo com Brown (2010), para entender e aplicar a metodologia, é preciso ver as necessidades do cliente com a mentalidade de um designer, para assim, alterar o desenvolvimento processos de criação e, conseqüentemente, de apresentação de novos produtos e serviços. A metodologia design thinking utiliza a sensibilidade, a empatia e os métodos dessa área do conhecimento para atender às necessidades dos seres. Resulta em resultados tecnologicamente viáveis e mercadologicamente duradouros, proporcionando a conversão de necessidade em valor, não se trata apenas de solução, mas de formas de resolver problemas nas quais os clientes reconhecem e sentem que aquele produto trará benefício para sua vida.

O design é uma área que encara como um problema tudo aquilo que prejudica, em qualquer grau, a experiência (afetivo, cognitiva, social) e a qualidade de vida das pessoas (englobando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, saúde etc.). Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar dificuldades e gerar soluções assertivas para o desenvolvimento humano (VIANA, 2012). Propiciando assim, melhores condições para construir um melhor ambiente para as pessoas viverem e trabalharem. É necessário pensar como um designer, equilibrando análise, intuição e criatividade.

O equilíbrio entre o pensamento analítico e o criativo é promovido durante a aplicação da metodologia de design thinking, que segundo Martin (2009), permite aumentar a eficiência e a competitividade gerando inovação nos processos, produtos e serviços das organizações e tem atraído os olhares de gestores, pois possibilita novos horizontes para o crescimento empresarial. .

Brown (2010) refere-se ao processo como a busca do desenvolvimento, por meio de soluções impecáveis esteticamente e com novas funcionalidades, tido como a capacidade de desenvolver inovações por meio do acesso à habilidade de criação através da prática e da efetuação de experiências. Tese que ganhou popularidade do mundo dos negócios por oferecer, de maneira sistematizada, estratégias e modelos de para o sucesso organizacional. Com a metodologia, as empresas podem oferecer ao mercado novas e rentáveis oportunidades.

Assim, características como empatia, pensamento multidisciplinar, otimismo, força de vontade e colaboração, são vistas por como determinantes, aos profissionais que atuam com a metodologia.

No entanto, essa metodologia coloca ferramentas importantes em cenários estratégicos diversos aos que precisam pensar sobre uma variedade ampla de problemas para criar soluções inovadoras e sustentáveis, a longo prazo, para a empresa (Brown, 2010).

## **2.1 ETAPAS DO DESIGN THINKING**

Brown (2010) menciona que os projetos de design thinking precisam passar por fases iniciais de análise, que afetam a disposição e a aceitação da solução final. As restrições, descritas pelo autor, são: a praticabilidade (aquilo que seja prático e

realmente útil), a viabilidade (algo que se encaixe ao modelo de negócios da organização) e desejabilidade (que desperte o interesse para os clientes), tornando-se ideal buscar um equilíbrio entre as três restrições.

Para Brown (2010), o processo transita pelas seguintes etapas:

- **Inspiração:** observar, coletar dados e analisar como as pessoas pensam; quais são suas motivações e carências e quais problemas ou conflitos isso implica.
- **Ideação:** momento de apurar as ideias iniciais, com o objetivo de assegurar que elas incorporem os elementos necessários para atender ao mercado;
- **Implementação:** é a hora de tirar a ideia do campo imaginário e transformá-la em algo que possa ser testado, perceptível aos sentidos.

Segundo Brown (2010), cada o produto final destas etapas restritivas deve ser analisado sob três perspectivas, onde um equilíbrio harmonioso deve ser buscado: praticabilidade (o que é funcionalmente possível num futuro próximo); viabilidade (o que se adequa ao modelo de negócios da organização) e desejabilidade (o que faz sentido para as pessoas, despertando seu interesse).

### **2.1.1 INSPIRAR**

A primeira fase do processo de Design Thinking é chamada Inspiração ou Imersão. Nesse momento a equipe de projeto aproxima-se do contexto do problema, tanto do ponto de vista do consumidor quanto do usuário final. É o momento são de coletar ideias – o ideal é que sejam obtidas em grupos convidados para se colocarem no lugar de outra pessoa. Este processo auxilia a entender o negócio diante dos olhos do consumidor estabelecendo uma proposta de valor:

A Imersão (...) finalidade definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados. Nesta fase, e possível também levantar as áreas de interesse a serem exploradas de forma a fornecer insumos para a elaboração dos temas que serão investigados na Imersão em profundidade (VIANNA, 2012, p. 22).

Normalmente a equipe desconhece o tema ou, também muito comum, o analisa sobre a ótica do empresário, conforme orienta Brown (2010). responsável por auxiliar no conhecimento do problema, visando aproximar os indivíduos ligados

ao projeto ao problema a ser trabalhado, o que proporciona novas análises sob o mesmo através do entendimento inicial dos usuários envolvidos.

Para tanto, após compreender o problema, sistematiza-lo, para assim, identificar comportamentos semelhantes entre os usuários permitindo o mapeamento da questão. Os dados coletados por meio dos insights gerados na etapa em grupo de inspiração permitem uma maior compreensão sobre o problema.

### **2.1.2 IDEAR**

Nesta etapa, todas as ideias observadas na etapa de inspiração são consideradas como oportunidades. Em seguida, são apuradas por meio de justaposição de informações. Depois de descobrir qual o problema, na primeira etapa, busca-se explorar ideias e testá-las para, na etapa seguinte, nortear um plano de ação.

O brainstorming, a chuva de ideias, é uma técnica para favorecer a criatividade e a geração de muitas ideias em pouco tempo de tempo. Normalmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar estimular que participantes exponham suas ideias.

Para validar a chuva de ideias, é possível usar outra ferramenta de análise estratégica, chamada Matriz de Posicionamento, que visa respaldar o processo de decisão através do entendimento de cada um dos desafios e/ou sugestões levantada. De maneira que, as ideias, analisadas pelo grupo e moderados, como aparentando um potencial mais promissor para a solução do caso são selecionadas.

Na matriz, depois do cruzamento das ideias levantadas, de eliminadas ou aglutinadas as proposta semelhantes, utiliza-se os critérios norteadores e/ou as personas, com a finalidade avaliando como cada ideia pode resolver o problema levantado na etapa 2.1.

O design thinker, portanto, dá forma a um pensamento que contribui no processo do pensamento divergente criando alternativas distintas. Porém, Brown (2010) saliente que apenas acumular alternativas não passa de um exercício, sendo necessário que na etapa são selecionadas as melhores ideias e convertidas em algo tangível, passando para a fase de prototipagem.

### 2.1.2 IMPLEMENTAR

A Implementação é uma etapa que trabalha a viabilidade da a criação de oportunidades, resultados da criatividade. Ela resignifica o conhecimento e gera a prototipagem. Os protótipos têm como objetivo tangibilizar as ideias criativas. É também o momento de analisar se a solução é possível tecnologicamente e se será financeiramente rentável. É o momento de minimizar os riscos e classificar o potencial lucrativo da ideia.

Os protótipos podem ser de vários tipos. Viana (2012) elenca alguma das formas de se testar, concretamente, a viabilidade das ideias:

- Utilizando papel: representações de interfaces gráficas com diferentes níveis de fidelidade, desde uma pequena dobradura feita à mão, até de um storyboard em texto e cores.
- Representando por meio de um Modelo de volume - protótipos mais elaborados, com a aparência do produto final. Podem ser feitos em impressoras tridimensionais.
- Apresentando em cenas: consiste na simulação improvisada de uma situação para encenar aspectos de uso ou aplicação serviço.
- Construindo um modelo dos serviços: simulação concreta e real de ambientes ou relações interpessoais que representem uma ou mais fases do um serviço. Ideal para ser aplicado em ambientes virtuais.

A prototipação é o momento de externar ideias de maneira que possam ser aprimoradas enquanto são concebidas. Se, por um lado algumas as empresas ainda resistem em encarar a experimentação constante como parte de sua estratégia de desenvolvimento, por outro, Brown (2010) alerta que os protótipos têm como objetivo o momento é crucial para o sucesso do design thinking.

## 3 METODOLOGIA

Para dar vida às ideias e utilizar o abordagem do design thinking como ferramenta estimular o surgimento soluções inovadoras, foi utilizado, inicialmente,

pesquisas bibliográficas, levantamento de referenciais teóricos e, em seguida, realizado um estudo exploratório com um grupo de seis funcionários da empresa.

Sobre o estudo exploratório: foram utilizados dois encontros presenciais para imergir nas necessidades ainda não atendidas dos clientes, planejar uma solução para o problema e validar a os usuários reais. O grupo funcionários participou de um storytelling para mobilizar a pensarem de forma criativa; foram apresentados exemplos de soluções criativas de problemas utilizando o design thinking como abordagem. Na sequência, os participantes foram desafiados a analisar empaticamente, sob a ótica dos clientes, quais as necessidades não atendidas pela empresa.

Após retornar com o tema, o grupo foi convidado a formular uma necessidade real ainda não atendida. Nesse espaço, eles deveriam imergir no fluxo de atividades da empresa, identificando gargalos e espaço para melhoria ou criação de novos serviços, anotando as ideias e gerando análises coletivas. Nessa primeira etapa surgiu a seguinte pergunta, que norteou a evolução do processo: ‘Como podemos tornar o sistema de cobrança menos invasivo?’

No segundo encontro, foi feito um brainstorming sobre como um novo produto/serviço/modelo de atendimento poderia resolver a necessidade evidenciada. O projeto foi desenhado usando o Business Model Canvas, e analisados sob o aspecto de relevância técnica e econômica.

Em seguida, houve a encenação de como o produto seria desenvolvido e apresentado aos clientes, surgindo um protótipo de um webaplicativo para negociação online: o negociEI.com.vc.

#### 4. ANÁLISE E APLICAÇÃO DA AÇÃO

No quadro abaixo estão descritas de forma sucinta etapas realizadas.

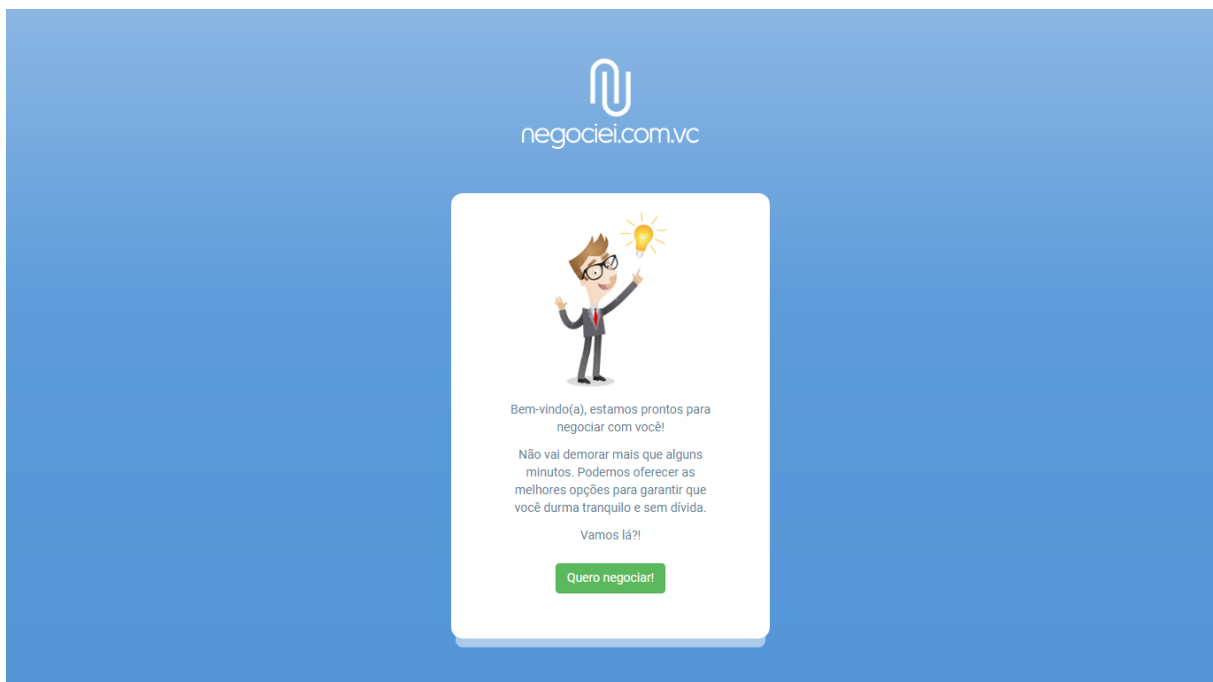
QUADRO 1 – COMPORTAMENTO ATUAL X PROPOSTA DE AÇÕES DE *INBOUND* MARKETING

ETAPA	COMO FOI FEITO	RESULTADO
INSPIRAR	Reunião de grupo de seis colaboradores da empresa. Funcionários do setor de comunicação,	Foi identificado que o principal objeto de reclamação dos 12 clientes analisados (4 ligações, 3 respostas e whatsapp e 5

	<p>operação e tecnologia da informação. Reunidos em sala, foram convidados a ouvir ligações de clientes e analisar as reclamações sobre a empresa disponíveis nos canais 'Fale Conosco' e mensagens enviadas por redes de interação (Messenger e Whatsapp).</p>	<p>mensagens de Facebook) eram a insistência nas ligações e o horário inapropriado do contato. O cliente não estava se negando a pagar, mas sim relatando descontentamento com a forma da abordagem.</p>
IDEAR	<p>Brainstorm de soluções para o problema. Foram elencado 19 sugestões de como melhorar a abordagem ao cliente.</p>	<p>O grupo escolheu a criação de um webaplicativo onde, em até 3 minutos, é possível que o cliente faça a negociação de sua dívida, obtendo inclusive vantagens, como desconto. Usando o próprio smartphone ou computador, sem nenhuma interação com o usuário</p>
IMPLEMENTAR	<p>Criação o webapp Negociei.com.vc (em fase de testes).</p>	<p>neegociei.com.vc</p>

FONTE: A autora (2017).

FIGURA 01:



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deixar de receber ligações via telefone cobrando as prestações do veículo em atraso e, melhor, ser informado, nos canais de divulgação e atendimento da empresa pela qual está sendo cobrado que a dívida pode ser negociada,

rapidamente de um celular ou da internet. Esse foi o resultado prático, palpável e concreto do uso da abordagem do design thinking dentro da empresa.

Durante o trabalho, pode-se relacionar o conteúdo e acadêmico com a realidade do mercado de trabalho. O uso da metodologia se mostrou eficaz e observa-se ainda que nenhuma das empresas concorrentes oferece um produto similar aos seus clientes.

Com a proposta do design thinking como base para o processo de inovação, é possível ainda mostrar que o uso da metodologia abrangeu todo o processo de geração de ideias, desde o estímulo criativo até a criação de um novo produto para o usuário.

Assim como na vida pessoal, no mundo dos negócios, criar valor, atender e superar expectativas gera um profundo sentimento de gratificação. A participação ativa de colaboradores dentro do processo de criação de algo novo, serviu, também para amadurecer os laços profissionais dentro da empresa.

Observou-se que, a abordagem é uma forma eficaz de levar valor ao cliente, mas também de reforçar os valores organizacionais no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BROWN, Tim *et al.* **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUCHANAN, Richard. **Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues.** MIT Press, v.8, p.5-20, 1992. Disponível em:

<[https://www.jstor.org/stable/1511637?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1511637?seq=1#page_scan_tab_contents)> Acesso em 14 de junho de 2017.

MARTIN, Roger L. **The design of business: why design thinking is the next competitive advantage.** Harvard Business Press. 2009.

SERAFIM, Luiz Eduardo. **O poder da inovação – como alavancar a inovação da sua empresa.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 35.

VIANNA, Maurício *et al.* **Design Thinking: inovação em negócios.** 2012. Disponível em:

<<http://www.sebraedesign.com/wp-content/uploads/2013/05/Design-ThinkingInova%C3%A7%C3%A3o-em-Neg%C3%B3cios.pdf>>.

Acesso em 03 de julho de 2017.