

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO**

FELIPE GUEDES DA LUZ

**EMPREENDEDORISMO E DESIGN THINKING: UM ESTUDO SOBRE A
ARTICULAÇÃO DA ETAPA INICIAL DOS PROCESSOS DE DESIGN THINKING
COM AS ETAPAS INICIAIS DE NOVOS EMPREENDIMENTOS**

**Porto Alegre
2018**

FELIPE GUEDES DA LUZ

**EMPREENDEDORISMO E DESIGN THINKING: UM ESTUDO SOBRE A
ARTICULAÇÃO DA ETAPA INICIAL DOS PROCESSOS DE DESIGN THINKING
COM AS ETAPAS INICIAIS DE NOVOS EMPREENDIMENTOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Dra. FABIANE WOLFF

Porto Alegre

2018

L979e Luz, Felipe Guedes da
Empreendedorismo e *design thinking* : um estudo sobre a articulação da etapa inicial dos processos de *design thinking* com as etapas iniciais de novos empreendimentos / por Felipe Guedes da Luz. – 2018.
129 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2018.
Orientação: Profa. Dra. Fabiane Wolff.

1. Processos de *design thinking*. 2. Processos de empreendedorismo. 3. Design estratégico. I. Título.

CDU 7.05

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

FELIPE GUEDES DA LUZ

**EMPREENDEDORISMO E DESIGN THINKING: UM ESTUDO SOBRE A
ARTICULAÇÃO DA ETAPA INICIAL DOS PROCESSOS DE DESIGN THINKING
COM AS ETAPAS INICIAIS DE NOVOS EMPREENDIMENTOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

_____ em: ____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Fabiane Wolff - UNISINOS

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa - UNISINOS

Profa. Dra. Claudia de Souza Libânio - UFCSPA

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares, que são a sustentação da minha vida. Estendendo este agradecimento à minha esposa Maitê Tomazoni Pinzon, pela compreensão nas ausências ao longo deste trabalho.

Aos professores que fizeram parte da minha formação, em especial à minha orientadora Fabiane Wolff, pelo contínuo acompanhamento e assessoria no desenvolvimento deste trabalho. Ao E2-Ecosistema Empreendedor pela assistência nas organizações dos workshops. Aos empreendedores e aos participantes dos *workshops*.

E a todos os amigos e colegas de mestrado que fizeram parte desta caminhada e torceram por mim.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a articulação da etapa inicial dos processos de *design thinking* com as etapas iniciais do processo de empreendedorismo. Com o crescimento do número de pessoas querendo empreender, alternativas para identificar melhores meios de planejar e empreender são importantes para minimizar os riscos e obter melhores resultados. Para compreender como a etapa inicial do *design thinking* pode articular com o processo empreendedor nas etapas iniciais, foram utilizados estudos e artigos sobre empreendedorismo, processo de empreendedorismo, *design* estratégico, *design thinking* e processos de *design thinking*. No método de campo, utilizou-se uma abordagem qualitativa exploratória, por meio de entrevistas (pré e pós *workshops*) e a realização de *workshops*, através da abordagem das etapas iniciais do processo de *design thinking*, com empreendedores que estavam nas etapas iniciais dos seus processos de empreendedorismo. As discussões e a conclusão apontam possíveis articulações dos processos iniciais de *design thinking* com as etapas iniciais do processo de empreendedorismo.

Palavras-chave: Processos de Design Thinking. Processos de Empreendedorismo. Design Estratégico.

ABSTRACT

This work has aims to to analyze the articulation of the initial stage of the design thinking processes with the initial stages of the entrepreneurship process. With the growth in the number of people wanting to undertake alternatives to identify better means of planning and undertaking are important in order to minimize risks and obtain better results. To understand how the initial stage of design thinking can articulate with the entrepreneurial process in the initial stages, Studies and papers on entrepreneurship were reviewed, as well as papers about entrepreneurship process, strategic design, design thinking and design thinking processes. In the field research, an exploratory qualitative approach was proceeded, through interviews (pre and post workshops), and workshops, through the initial steps of the design thinking process, with entrepreneurs who were in the early stages of their entrepreneurial processes. The discussions and conclusion point to possible articulations of the initial processes of design thinking with the initial stages of the entrepreneurship process.

Key-words: Design Thinking Processes. Entrepreneurship Processes. Strategic Design.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Indicador de MEIs (%) por ano.....	13
Figura 2 – Lógica de Negócios X Design.....	16
Figura 3 – O Processo Empreendedor 1.....	25
Figura 4 - O Processo Empreendedor 2.....	26
Figura 5 – Processo de <i>design thinking</i>	34
Figura 6 – Processo de design MVJ – Tecnologia e Inovação.....	36
Figura 7 – Etapas: Desenho de pesquisa.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Empreendedorismo.....	22
Quadro 2 - Estudo GEM (Global Entrepreneurship Monitor)	24
Quadro 3 - Ferramentas a serem utilizadas no processo de <i>Design Thinking</i>	38
Quadro 4 – Publicações por período da análise sistemática.....	41
Quadro 5 - Cronograma dos workshops.....	53
Quadro 6 - Síntese das etapas e as categorias para as entrevistas.....	56
Quadro 7 - Síntese das perguntas dos participantes - Empreendedor A.....	64
Quadro 8 - Síntese da primeira rodada de <i>brainstorming</i>	64
Quadro 9 - Síntese da segunda rodada de <i>brainstorming</i>	65
Quadro 10 - Síntese da primeira rodada de <i>brainstorming</i> em cima das cinco melhores ideias.....	66
Quadro 11 - Síntese da segunda rodada de <i>brainstorming</i> em cima das cinco melhores.....	68
Quadro 12 - Síntese das perguntas dos participantes - Empreendedor B.....	77
Quadro 13 - Síntese da primeira rodada de <i>brainstorming</i>	78
Quadro 14 - Síntese da segunda rodada de <i>brainstorming</i>	78
Quadro 15 - Síntese da primeira rodada de <i>brainstorming</i> em cima das cinco melhores ideias.....	79
Quadro 16 - Síntese da segunda rodada de <i>brainstorming</i> em cima das cinco melhores ideias.....	81
Quadro 17 - Síntese das perguntas dos participantes - Empreendedor C.....	88
Quadro 18 - Síntese da primeira rodada de <i>brainstorming</i>	88
Quadro 19 - Síntese da segunda rodada de <i>brainstorming</i>	89
Quadro 20 - Síntese da primeira rodada de <i>brainstorming</i> em cima das cinco melhores ideias.....	90

Quadro 21 - Síntese da primeira rodada de <i>brainstorming</i> em cima das cinco melhores ideias.....	91
Quadro 22 – Síntese das perguntas realizadas ao empreendedor D.....	98
Quadro 23 - Síntese da primeira rodada de <i>brainstorming</i>	99
Quadro 24 - Síntese da primeira rodada de <i>brainstorming</i>	99
Quadro 25 - Síntese da primeira rodada de <i>brainstorming</i> em cima das cinco melhores ideias.....	100
Quadro 26 - Síntese da segunda rodada de <i>brainstorming</i> em cima das cinco melhores ideias.....	101
Quadro 27 - Entrevistas pré- <i>workshop</i>	106
Quadro 28 - Entrevistas pós- <i>workshop</i>	113

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 – Fotos do workshop: Empreendedor A.....	69
Fotografia 2 – Fotos do workshop: Empreendedor B.....	82
Fotografia 3 – Fotos do workshop: Empreendedor C.....	92
Fotografia 4 – Fotos do workshop: Empreendedor D.....	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista com as principais palavras-chave encontradas nas publicações científicas, entre 2009 e 2016.....	41
---	----

SUMÁRIO

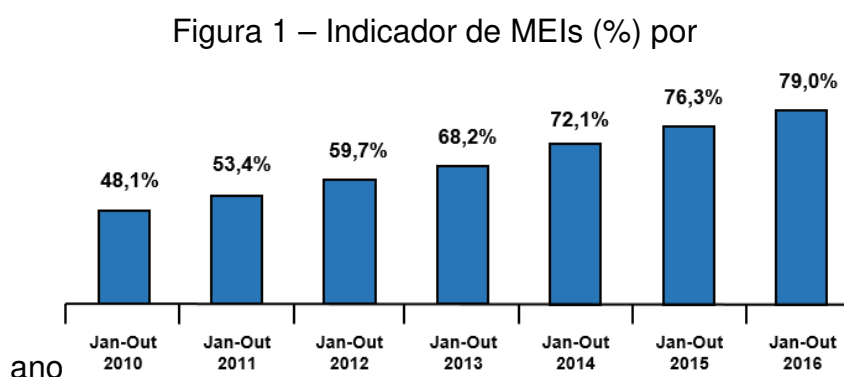
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	18
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 EMPREENDEDORISMO	20
2.1.1 Processo empreendedor	24
2.2 DESIGN ESTRATÉGICO	27
2.3 DESIGN THINKING	30
2.3.1 Processos de Design Thinking	32
2.4 DESIGN THINKING E EMPREENDEDORISMO – UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA	39
2.4.1 Análise dos textos encontrados	40
3 MÉTODO	49
3.1 ENTREVISTA COM EMPREENDEDORES	51
3.2 WORKSHOP	52
4 ANÁLISE DE DADOS	56
4.1 EMPREENDEDOR A	57
4.1.1 Entrevista pré-workshop - Empreendedor A	57
4.1.2 <i>Workshop</i> - Empreendedor A	59
4.1.3 Entrevista pós-workshop - Empreendedor A	69
4.2 EMPREENDEDOR B	71
4.2.1 Entrevista pré-workshop – Empreendedor B	71
4.2.2 <i>Workshop</i> - Empreendedor B	73

4.2.3 Entrevista pós-workshop - Empreendedor B.....	82
4.3 EMPREENDEDOR C.....	83
4.3.1 Entrevista pré-workshop – Empreendedor C.....	84
4.3.2 <i>Workshop</i> - Empreendedor C.....	85
4.3.3 Entrevista pós-workshop - Empreendedor C.....	93
4.4 EMPREENDEDOR D.....	94
4.4.1 Entrevista pré-workshop – Empreendedor D.....	94
4.4.2 <i>Workshop</i> - Empreendedor D.....	96
4.4.3 Entrevista pós-workshop - Empreendedor D.....	103
5 DISCUSSÃO.....	105
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICE A.....	125
.....	

1 INTRODUÇÃO

O número de jovens brasileiros com interesse em empreender vem aumentando. A pesquisa *Jovens Empresários Empreendedores*¹, realizada pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan), indica que dois em cada três jovens brasileiros pretendem se tornar empreendedores (Relatório FIRJAN – Jovens empresários empreendedores). Já a pesquisa realizada pela *Endeavor Brasil*, organização líder no apoio a empreendedores de alto impacto ao redor do mundo, indica que, aproximadamente, seis em cada dez universitários pensam em empreender, mas somente 14,1% utilizam seu tempo para aprender como iniciar um novo negócio (Relatório ENDEAVOR BRASIL, 2014).

O volume da criação de novos negócios cresce a cada ano, no Brasil, como pode-se ver na figura 1 a seguir.



Fonte: Serasa Experian (2016)

Segundo a consultoria *Serasa Experian*, líder na América Latina em serviços e informação para apoio a tomada de decisões nas empresas, os dez primeiros meses de 2016 tiveram o maior número de novas empresas registradas, no período,

¹ Jovens Empresários Empreendedores: Valores, crenças e relação com o trabalho. Publicação do sistema FIRJAN de pesquisas e estudos socioeconômicos. A pesquisa tem como principal objetivo entender os diferentes perfis da Geração Y e seu potencial de empreendedorismo no Brasil. *Jovens Empresários Empreendedores*, Rio de Janeiro, dez. 2016. Acesso em: 21 jul. 2017.

desde 2010, com alta de 4,2% de novos Microempreendedores Individuais (MEIs), comparado a 2015².

Assim como cresce o volume de criação de novos negócios, o volume de empresas fechando também se eleva. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), nos anos de 2014 e 2015, o número de empresas fechadas foi superior ao volume de empresas abertas³. Conseqüentemente, a vida útil das empresas brasileiras caiu nos últimos anos. Das empresas criadas em 2009, a taxa de permanência, no mercado, passou de 77%, em 2010, para 39%, em 2014 – ou seja, três em cada cinco empresas foram fechadas depois de cinco anos, segundo levantamento do IBGE (CRISE..., 2016).

Segundo uma pesquisa publicada no portal Administradores.com, considerado o principal e maior canal on-line voltado à área de Administração e Negócios na América Latina, foram listados os dez principais motivos que levam uma empresa a fechar: não analisar o mercado antes de abrir o negócio; ficar sem recursos; não contar com profissionais capacitados; ignorar o mercado; não ouvir o que o cliente quer; deixar de investir em marketing; falta de comunicação assertiva; não investir em inovação e criatividade; não se preparar para mudanças; falta de resiliência⁴.

Pode-se compreender que a complexidade e o risco do processo de empreender são grandes. Entende-se que haja uma deficiência nestes processos e, está focada nas etapas iniciais (BACKMAN et. al., 2007) chamada de *Fuzzy Front End* (FFE). O FFE apresenta-se a partir do nascimento da ideia, ou assimilação da

² Para mais informações, consultar a reportagem: DE janeiro a outubro, mais de 1,7 milhão de empresas foram criadas no país, aponta Serasa Experian. **Serasa Experian**, São Paulo, 10 jan. 2017. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/blog/2017/01/10/de-janeiro-a-outubro-mais-de-17-milhao-de-empresas-foram-criadas-no-pais-aponta-serasa-experian/>>. Acesso em: 30 dez. 2017.

³ Para mais informações, consultar o site: SILVEIRA, Daniel. Por dois anos seguidos, Brasil fecha mais empresas do que abre, aponta IBGE. **G1**, Rio de Janeiro, 4 out. 2010. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/por-dois-anos-seguidos-brasil-fecha-mais-empresas-do-que-abre-aponta-ibge.ghtml>>. Acesso em: 30 dez. 2017.

⁴ Para mais informações, consultar o seguinte texto: OS 10 principais motivos que levam uma empresa à falência. **Administradores.com**, 11 abr. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/10-principais-motivos-que-levam-uma-empresa-a-falencia/118239/>>. Acesso em: 29 dez. 2017.

oportunidade de negócio, até a entrega final do produto/serviço (MONTEIRO, 2010), mas que apresenta uma fase “imprecisa” (tradução livre de *fuzzy*) no início do processo.

Para lidar com as incertezas ao empreender, existem diversas ferramentas que ajudam os empreendedores no desdobramento de seus empreendimentos, como, por exemplo, o Plano de negócio, o *Canvas*, dentre outros que serão discutidos no decorrer deste trabalho, assim como há muitos processos de desenvolvimento de novos produtos (PDNP) estabelecidos no mundo dos negócios (JIMÉNEZ-ZARCO et al., 2006).

A complexidade existente no processo de empreendedorismo, principalmente nas etapas iniciais (“imprecisas”), também faz parte do campo do design. Conforme Fonseca (1990, p. 27), “design é uma tarefa complexa e complicada, pois integra requisitos tecnológicos sociais e econômicos [...]. Design é pensar em relacionamentos” – requisitos existentes no processo empreendedor.

Não é por menos que se vê, cada vez mais, grandes corporações investindo em equipes de design em suas empresas. Elas estão reconhecendo o valor do profissional, ao incluir designers nas fases iniciais no desenvolvimento de negócios (MURATOVSKI, 2015). As metodologias de design, usadas para projetar produtos, estão sendo, agora, usadas para projetar sistemas, processos, serviços, entre outros tipos de atividades centradas no ser humano (MURATOVSKI, 2015).

À medida que as grandes corporações começam a ver o design como um ativo corporativo crítico, as principais empresas - incluindo muitas empresas Fortune 500⁵ – começaram a investir em suas próprias capacidades de design. Com a ascendência do design como motivador da inovação empresarial, os designers assumem papéis de executivos, como Jonathan Ive CDO (*chief design officer*) da *Apple*; Mark Parker, que começou como designer e, atualmente, é CEO da *Nike*; David Butler, começou como vice-presidente de design global, atualmente é o vice-

⁵ Global Fortune 500 é uma classificação das 500 maiores corporações em todo o mundo, conforme medido por sua receita. A lista é compilada e publicada anualmente pela revista americana Fortune. 15 ago 2017. Disponível em: <http://fortune.com/fortune500>

presidente de inovação e empreendedorismo da *The Coca-Cola Company*, e Todd Simmons, foi o *Principle & Head of Design* em uma das principais agências internacionais de branding, atualmente é vice-presidente para Brand Experience & Design na IBM Corporations. Estes são, talvez, os exemplos mais perceptíveis do crescente papel do design, nas grandes companhias (MURATOVSKI, 2015).

A abordagem dos negócios com o seu pensamento empresarial implica em ser racional e objetivo, tendo como disposição para a tomada de decisão a lógica dura, calculista e com viés financeiro. Ou seja, uma realidade objetiva e mensurável, dispondo como resultados sempre o *certo* ou *errado*. Já na abordagem do design, as definições são vistas como guiadas pela sensação, mais do que pela razão. O desejo é o responsável pela vontade de querer fazer algo, mais do que a razão, onde os resultados são *melhor* ou *pior*. Isto é, as pessoas de negócios indagam fatos de propensões, enquanto no design se analisa a as relações, necessidades e desejos dos clientes, como demonstrado na figura a seguir um comparativo entre a lógica de negócios e de design (LIEDTKA; OGILVIE, 2011).

Figura 2 – Lógica de Negócios X Design

	Business	Design
Suposições subjacentes	Racionalidade, objetividade; Realidade como fica e quantificável;	Experiência subjetiva; Realidade como socialmente construída
Método	Análise apontada mostrando uma "melhor" resposta	Experimentação destinada a iterar para uma resposta "melhor"
Processo	Planejamento	Fazendo
Tomada de Decisão	Lógica; Modelos numéricos	Insight Emocional; Modelo Experimental
Valores	Perseguição do controle e estabilidade; Desconforto com incertezas;	Perseguição da novidade; Não gosta do status quo.
Níveis de foco	Ideal ou Especial	Movimento interativo entre o ideal e o especial

Fonte: LIEDTKA; OGILVIE (2011).

O design passa a atuar de forma mais estratégica no mundo dos negócios. Com base nestas mudanças complexas e nas relações constantes, propõe-se a ampliar a abordagem do design estratégico. De acordo com a abordagem italiana, o design passou a participar da elaboração de estratégias organizacionais, e não simplesmente no desenvolvimento de produtos (ZURLO, 2010). O papel que o design pode ter, durante o desenvolvimento e lançamento de novas empresas, também tem sido reconhecido por uma série de companhias. O design está sendo aceito como um fator importante que colabora para o sucesso global da inovação social e da sustentabilidade dos projetos. (FRANZATO et. al., 2015b).

Projetos guiados pelo design vêm a acrescentar no mercado, inovando, principalmente, ao incorporarem novos sentidos aos produtos ou serviços nos negócios. Uma vez que “as coisas devem ter forma para serem vistas, mas devem fazer sentido para serem entendidas e usadas” (KRIPPENDORF, 1989, p. 9), o design é, por essência, uma disciplina que lida com significados. Ao instigar os modelos de entendimento, desempenho e de sentimento, o *design thinking* busca gerar soluções que produzam significados e despertem os vários pontos (cognitivo, emocional e sensorial) relacionados à experiência dos usuários (VIANNA, 2012).

O *design thinking* surge como um meio que pode ajudar empreendedores no processo de empreendedorismo, pois trabalha com questões complexas com foco no FFE, explorando o que será útil e desejado para as pessoas em seus projetos.

A presente pesquisa de campo compreende quatro empreendedores que estão em fases iniciais do processo de empreendedorismo e que já tenham empreendido anteriormente. Também contempla a realização de um *workshop*, com cada *case*, por meio do processo iniciais de *design thinking*. O contexto dos *cases* estão explanados no capítulo referente à Análise de Dados. Para fins de organização textual, esta pesquisa apresenta os seguintes capítulos: Introdução; Referencial Teórico; Método; Análise de Dados; Discussão; e Considerações Finais.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O início do processo empreendedor é marcado pela indecisão e insegurança, pois é um momento que existem muitas referências, dados e informações e pouco entendimento sobre o que será concluído do processo e sobre o problema que se está buscando resolver. Esta etapa se trata de um espaço rico em estímulos e sinais de oportunidades, porém, difíceis de decifrar e problematizar. E estas são as incertezas que os empreendedores têm ao tentar empreender e colocar a sua ideia de negócio no mercado.

Esta pesquisa foi conduzida com o objetivo de compreender de que forma os processos de *design thinking* podem agregar ou não aos processos de empreendedorismo, junto a empreendedores em suas ideias de negócio nas etapas iniciais. A intenção é observar a percepção dos empreendedores, frente aos processos de *design thinking*, em seus empreendimentos.

A partir do diagnóstico, também se pretende identificar a importância, para os empreendedores, nas etapas iniciais, principalmente, na construção de modelos de negócios, através de um ambiente colaborativo e multidisciplinar para testar as suas ideias de negócio.

A intenção é que o estudo, ainda que mostre apenas um início de processo ou o recorte de um contexto, possa servir como diagnóstico e base inicial de conhecimento sobre a inserção dos processos iniciais de *design thinking*, frente aos processos de empreendedorismo. Posteriormente, será possível mapear como está a situação dessa proposta, aos empreendedores, e quais os contextos para a evolução deste estudo.

Compreende-se o valor para este contexto, na percepção de que os designers consigam apoiar os empreendedores e suas questões. O empreendedorismo precisa ser incentivado como um meio de transformar e solucionar dificuldades e questões para um futuro mais subversivo e benéfico. Assim, o problema de pesquisa que dá norte a esta dissertação é: qual é a

articulação da etapa inicial dos processos de *design thinking* com as etapas iniciais do processo de empreendedorismo?

1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

O presente trabalho tem como objetivo geral fazer um estudo sobre a articulação da etapa inicial dos processos de *design thinking* com as etapas iniciais do processo de empreendedorismo.

Os objetivos específicos são:

- Analisar os processos de *design thinking* utilizados nas etapas iniciais do processo de empreendedorismo;
- Compreender como o empreendedor se relaciona com os processos de *design thinking*;
- Analisar a percepção do empreendedor sobre a articulação da etapa inicial dos processos de *design thinking* no início do processo empreendedor;
- Compreender as percepções dos empreendedores no processo de empreendedorismo;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentado o referencial teórico utilizado para responder aos objetivos deste trabalho. Baseando-se nas visões dos autores e levando em consideração a opinião deles, foram abordados os seguintes temas: Empreendedorismo, Design Estratégico, *Design Thinking* e *Design Thinking* e Negócios.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O termo *empreendedorismo* foi criado por meio da tradução da sentença *entrepreneurship*, da língua inglesa, que, por sua vez, é mesclada da palavra francesa *entrepreneur* (intermediário que posiciona no meio ou centro) (HISRIC, 1986, p. 96) e do sufixo inglês *ship* (indica posição, grau, relação, estado ou qualidade).

Conforme Dolabela (2006, p. 26), “empreendedorismo não é um tema novo ou de modismo: existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza”. Em uma pesquisa pela palavra *entrepreneurship*, por meio da base de dados *EBSCO Information Service*⁶, com base apenas em periódicos científicos e revistas acadêmicas, foram encontradas cerca de 37.247 publicações sobre o tema, dentro de um período de 1888 a 2017, em pesquisa realizada no dia 1 de setembro de 2017. Aplicando um filtro nessa pesquisa, alterando o período para entre 2000 a 2017, o volume de publicações encontradas é de 33.143, ou seja, um tema que vem sendo estudado, com maior frequência, nos últimos anos.

⁶ *EBSCO Information Service* é uma plataforma líder no serviço de fornecimento de periódicos e livros eletrônicos, pacotes de periódicos eletrônicos e assinaturas de impressos, ferramentas de gerenciamento de recursos eletrônicos, bases de dados em textos completos e secundárias e serviços relacionados para todos os tipos de bibliotecas, corporações e organizações de pesquisa sobre qualquer tema.

Assim como há muitas obras sobre o tema, suas definições também são as mais variadas. São apontados vários conceitos, mas é possível identificar uma grande convergência na mesma direção: inovação, associada à “mão na massa” e a uma enorme procura por resultados.

Schumpeter (1942), considerado um dos autores modernos e de grande expressão sobre a teoria do empreendedorismo, foi um dos primeiros a destacar o papel da inovação no processo empreendedor, no que ele chamou de “destruição criativa”. Uma definição importante trazida por Schumpeter (citada por FILION, 1999, p. 21) no qual ele apresenta que o “empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios [...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações”.

Schumpeter (1982) julga que o empreendedor é responsável pela realização de novas combinações, que podem ser identificadas das seguintes maneiras: inserção de um novo bem ou de uma nova qualidade de bem; inserção de um novo método de produção ou comercialização de um bem; início de novos mercados; obtenção de novas fontes de oferta de matérias-primas ou de bens semifaturados; e criação de uma nova organização de qualquer indústria, contendo, assim, algo novo e novos meios de fazer (SCHUMPETER, 1982).

Abaixo, segue um quadro com algumas definições de empreendedorismo, apresentadas de forma cronológica:

Quadro 1 – Conceitos de Empreendedorismo

Conceitos de Empreendedorismo		
Schumpeter	1942	"O empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios [...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações".
Barreto	1998	"É a habilidade de se conceber e estabelecer algo partindo de muito pouco ou quase nada"
Angelo	2003	"a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformar e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco"
Dornelas	2008	"empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades"
Hisrich e Peters	2009	"Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal"

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No quadro acima, com os conceitos de empreendedorismo apresentados de forma cronológica, vê-se Schumpeter expor a visão de criar algo novo através de novas combinações. Barreto (1998) já salienta o valor do esforço, além da habilidade de otimizar recursos. A definição trazida por Angelo (2003) evidencia alguns temas importantes para o conceito de empreendedorismo, como "criação de valor por pessoas" e "aplicação de criatividade". No conceito apresentado por Dornelas (2008), há o destaque, de modo geral, do intuito do empreendedorismo em criar oportunidades e a transformação de ideias. Na busca por tentar abranger os vários modelos de empreendedorismo, Hisrich e Peters (2009) apresentam alguns princípios relevantes que diferenciam certas descrições para o empreendedor, como o algo novo, a organização, a criação e o risco.

Essa definição trazida por Hisrich e Peters (2009) se resume em quatro aspectos básicos do empreendedor: (a) a criação de algo de valor e novo; (b) o tempo e empenho dedicado para empreender; (c) a autonomia de si mesmo no trabalho; e, (d) a consciência da incerteza, que irá correr riscos e que requer dos empreendedores a habilidade de tomar decisões, diante das dúvidas do resultado.

O empreendedorismo é um termo recente, no Brasil, e tem sido muito difundido, nos últimos anos. Foi por meio de uma abertura na economia, nos anos de 1990, que começaram a surgir os novos empreendedores, no país. Todavia, eles tinham pouco conhecimento para conduzir seus negócios (DORNELAS, 2001). Desta forma, o SEBRAE⁷ começou a dar suporte técnico para os pequenos empreendedores que surgiram.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas (DORNELAS, 2005, p. 26).

Conforme um estudo realizado pela GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), que apresenta o avanço do empreendedorismo no Brasil em relação a outros países, há dois tipos de empreendedorismo no Brasil. Segue quadro com as definições:

⁷ O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos. É um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país. Desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Quadro 2 - Estudo GEM (Global Entrepreneurship Monitor)

Tipos de Empreendedorismo no Brasil	
Empreendedorismo de oportunidade	O empreendedorismo de oportunidade, onde o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas (DORNELAS, 2005, p.28).
Empreendedorismo de necessidade	O empreendedorismo de necessidade, em que o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho (DORNELAS, 2005, p.28).

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Ambos os tipos de empreendedores devem saber planejar as ações e traçar as estratégias da empresa a ser desenvolvida ou que esteja em expansão. A essência do plano de negócios é a de possibilitar uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial da empresa, ou, o processo de empreender (DORNELAS, 2005).

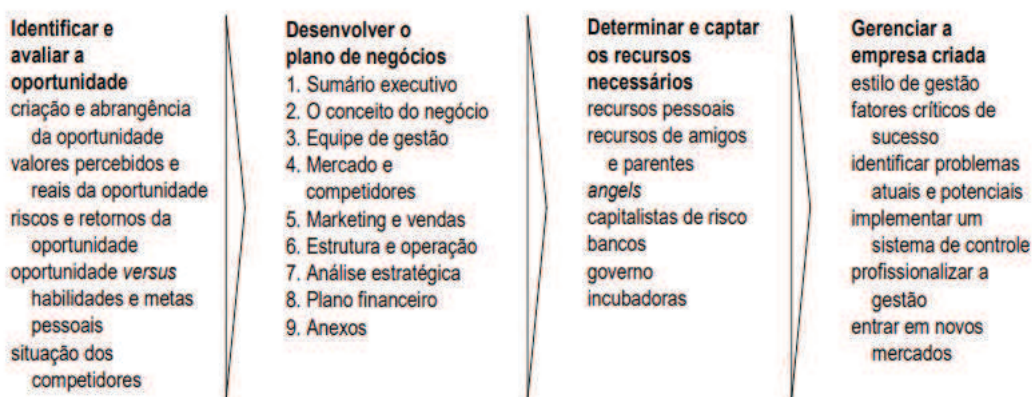
2.1.1 Processo empreendedor

A decisão por empreender ocorre devido a vários fatores, desde elementos externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais, ou um somatório de todos esses aspectos, pontos cruciais para nascimento de um empreendimento (DORNELAS, 2005).

Dornelas (2005) destaca em quatro fases o processo empreendedor, conforme figura 6: (a) identificar e avaliar a oportunidade; (b) desenvolver o plano de

negócios; (c) definir e alcançar recursos necessários; e (d) gerenciar a empresa criada.

Figura 3 – O Processo Empreendedor 1



Fonte: (DORNELLAS, 2005, p. 27, adaptado de Hisrich, 1998).

As fases não precisam ser completadas para iniciar a próxima, mesmo que elas estejam expostas de forma contínua, na figura acima. Por exemplo: após a fase (a), ao identificar e avaliar uma oportunidade, o empreendedor já tem noção da espécie de empreendimento que ele deseja desenvolver, que está na fase (d). Também pode ocorrer de o empreendedor gerar o plano de negócios e, posteriormente, apresentar a um investidor para ouvir sua opinião e, conforme o *feedback* do investidor, ter que alterar todo o trabalho já realizado. Ou seja, ao invés do empreendedor ir para a fase (c), ele voltou outra vez para a fase (a), começando novamente um ciclo sem ter finalizado o anterior (DORNELLAS, 2005).

Timmons (1994) analisa, com base em três elementos, o processo empreendedor: (a) oportunidade, observando todos os pontos para se tomar a decisão de prosseguir ou não com a ideia; (b) equipe empreendedora: quem são as pessoas, fora o empreendedor, que irão colaborar com o empreendedor; e (c) recursos, ou seja, de que forma e em que local conseguirá os recursos? Vale destacar a importância com a etapa (c), citada acima, seja a última antes de

começar o empreendimento, para que o empreendedor e a equipe não pulem a etapa (a), análise da oportunidade, primeiro dos três elementos do processo empreendedor. Conforme pode-se ver na figura a seguir:

Figura 4 - O Processo Empreendedor 2



Fonte: (DORNELLAS, 2005, p. 29, adaptado de TIMMONS, 1994).

A figura acima apresenta os três elementos fundamentais para a compreensão do processo empreendedor, como colocado por Timmons (1994). O planejamento, através de um plano de negócios, é o material com que o empreendedor observa as oportunidades, destaca, busca e destina os recursos para o empreendimento, visando às ações que devem ser tomadas, implementadas e gerenciadas para o empreendimento.

De acordo com Chiavenato (2007), o plano de negócios, igualmente conhecido por "plano empresarial", é uma representação acurada de todos os pontos de um novo empreendimento e propõe fatos sobre o mercado, sobre questões operacionais e financeiras para os negócios.

O plano de negócio movimenta todos os aspectos do novo empreendimento. Ele representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, sejam internos - o que deverá ser produzido, como, onde, quanto - sejam externos - para quem produzir, qual é o mercado, quais são os concorrentes etc. (CHIAVENATO, 2007, p. 134).

Segundo Dornelas (2005):

[...] todo plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas que não são estáticas e que permitam ao empreendedor utilizar sua criatividade ou o bom senso, enfatizando o que mais interessa ao público-alvo do plano de negócios em questão (DORNELAS, 2005, p. 97).

Indiscutivelmente, muitas incertezas existirão no decorrer do processo, e o empreendedor terá de ser capaz de defrontar com os riscos e as incertezas ao empreender, percebendo as possibilidades e as implicações para o negócio e para ele mesmo. Com base nesse mundo de incertezas, os diferentes pontos de vista aproximam a cultura do design das estratégias organizacionais. O design apresenta uma função estratégica, quando conectado com os tomadores de decisões, e colabora para “a construção da identidade empresarial, isto é, da interface que a empresa possui com a sociedade e o mercado” (ZURLO, 1999, p. 211). Abaixo, são apresentados os conceitos de design estratégico que serão essenciais para o decorrer do trabalho.

2.2 DESIGN ESTRATÉGICO

O design estratégico apresenta uma visão aberta, holística e sistêmica, proporcionando um importante ponto de vista de compreensão de uma realidade complexa, fundamental para sua atribuição de manipular e modificar a realidade.

Zurlo (1999) define o conceito de design estratégico a partir do entendimento da comunidade científica do *Politecnico di Milano*, através dos pesquisadores Francisco Mauri e Ezio Manzini:

[...] o design estratégico é uma atividade de projeção na qual o objeto de projeto é o conjunto integrado de produto, serviço e comunicação (sistema-produto) com a qual uma empresa se apresenta ao mercado, se coloca na sociedade e dá forma a própria estratégia [...] O design estratégico é uma atividade projetual na qual o objeto é a interface empresa-cliente-sociedade e no qual o objetivo é a convergência do ponto de vista da empresa, do cliente, dos outros *skakeholders* em um único processo de coprodução de valor. Isto significa uma inovação do sistema produto, que envolve uma reconfiguração da interface entre empresa, mercado e sociedade (MAURI, 1997 apud ZURLO, 1999, p. 9-10).

A dimensão coletiva presente no design estratégico é destacada por Zurlo (2010) através dos diálogos, confrontos e conversas que devem incluir atores diversos no mesmo processo. Freire (2015) coloca o design estratégico como uma ação projetual coletiva, que salienta as competências de uma organização, bem como as possibilidades existentes no meio. Para isso, a cultura de design é capaz e responsável por captar, ler e interpretar estes sinais, para produzir conhecimento compartilhado. O processo de design estratégico beneficia-se da criatividade social e da colaboração entre diversos atores para garantir adaptabilidade e sobrevivência, em contextos que mudam com rapidez (MERONI, 2008).

Ao posicionar a cultura de design no centro das tomadas de decisões nas organizações ou conduzir a ideia de desenvolver-se toda a cadeia de valor, o design estratégico necessita procurar referências e elementos em outras áreas de trabalho familiarizadas com o processo de tomada de decisão das empresas/organizações. Desta forma, o design estratégico se caracterizará por ser fundamentalmente multidisciplinar, trazendo experiências importantes para o projeto, pessoas e ferramentas advindas de muitas áreas da empresa, como gestão, marketing, entre outros.

Na atualidade, observa-se que não existe mais a presunção de descobrir uma única forma de fazer as coisas, uma única solução que resolva os problemas

(CARDOSO, 2008). Para Moraes (2010, p. 8), “esta nova prática colocou em cheque a forma como muitos aprenderam a fazer as coisas, a forma como foram educados, numa lógica linear de produção, ou seja, diferente de como vivemos atualmente, numa era pós-moderna e pós-industrial a qual se configura”.

É por meio da visão aberta e da complexidade do design estratégico que ele permite trabalhar com o coletivo. No seu trabalho, retira-se do universo externo e opera internamente no diálogo dos vestígios de uma transformação da sociedade, da cultura, do mercado etc. O design estratégico, dessa forma, promove o conhecimento empírico, presente no grupo, com base nos múltiplos pontos de vista e interpretações (ZURLO, 2010).

Meroni (2008) já apresenta o design estratégico de uma forma diferente daquela apresentada para ser aplicada somente em empresas, mostrando que esta é uma abordagem utilizada por outras entidades e órgãos sociais, como forma de continuar a prosperar no mercado. Essa abordagem também tem como objetivo “interpretar situações em andamento, nas quais os problemas são abertos e mal definidos, as tarefas são obscuras, os processos são experimentais e o conhecimento é algo que emerge passo a passo através de interações contínuas com outros atores” (MERONI, 2012, p. 156).

Uma das formas de inovar é através do design, que orienta a um comportamento que proporciona as qualidades próprias da disciplina. Nessa trajetória de se alcançar o conhecimento e a criatividade, por meio do ecossistema que envolve a organização, Zurlo (2010) relaciona três capacidades que expressam o design: (a) ver, habilidade de interpretar o contexto da organização; (b) prever, desenvolver cenários futuros e previsões; e (c) fazer ver, tornar o conceito concreto de forma coletiva.

Desta forma, fazendo do *design thinking* uma forma de operar/pensar, construindo novos cenários possíveis, novos modelos organizacionais e/ou ambientes. É um processo que cruza com os três níveis da gestão do *design* e por isso, inevitavelmente, fará parte da estratégia de *design* nos processos de negócio (LOCKWOOD, 2010). O *design thinking* propõe ferramentas importantes em situações estratégicas para pessoas que não são designers por formação (BROWN,

2010), mas que precisam pensar e executar em uma diversidade de problemas para soluções inovadoras e sustentáveis para suas empresas. Compreender o método que o designer opera para a criação de soluções pode gerar *insights* importantes para os negócios. A seguir, será apresentada esta abordagem como um modelo processual as práticas de *design thinking*.

2.3 DESIGN THINKING

O design é um processo criativo que promove maior conexão entre as pessoas envolvidas, usando a inteligência coletiva a favor da organização/instituição. Com o propósito de ajudar na elaboração desse conhecimento coletivo, por meio de compartilhamento de conhecimento entre os diversos atores da organização/instituição (FREIRE, 2017). Através da troca de conhecimento de forma coletiva, há a possibilidade de gerar novas ideias com o intuito de alavancar uma transformação sistêmica. Trata-se de um processo transdisciplinar, fazendo com que seja fundamental manter as conexões interpessoais (LEVY, 2014). Ou seja, um processo que busca trabalhar com a dúvida, o acaso, o imprevisto e em contínua troca de conhecimento e informação.

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).

Desta forma, destaca-se como modelo processual às práticas de design a abordagem do *Design Thinking*, uma abordagem centrada no ser humano que, através de um processo de design não linear, busca de forma contínua a inovação. Brown (2010) diz que na IDEO (empresa internacional de design e consultoria em inovação, da qual Brown é o CEO) o lema é: “*todos nós somos todos mais*

inteligentes do que qualquer um de nós”. Devido à complexidade dos projetos, o *design thinking* busca trabalhar com grupos multidisciplinares, pessoas de diversas áreas da empresa, ou seja, múltiplos atores de conhecimentos variados.

Peter Rowe, em 1987, menciona pela primeira vez o termo *design thinking* em uma de suas obras literárias para práticas dos arquitetos e urbanistas, com o intuito de refletir as cidades para as pessoas. Richard Buchanan (1992), por meio do seu artigo *Wicked Problems*, relacionou o *design thinking* a uma maneira de solucionar problemas complexos. A partir disso, o conceito tem sido aplicado e ensinado em lugares como *Hasso Plattner Institute (HPI) – School of Design Thinking, d.school* na Universidade de Stanford; e, no Brasil, através da Escola de *Design Thinking* do grupo *Echos*, fundada em 2012, entre outras.

Diferente de muitos autores que trabalharam com a ideia de apenas fundamentar a questão de solucionar problemas complexos, Pinheiro et. al. (2011) esclarece que o *design thinking* refere-se a pessoas, em entendê-las e propor melhores produtos/serviços a elas. Brown (2010) alega que o *design thinking* tem o dever de interpretar as observações que ocorrem na origem dos produtos/serviços, a fim de melhorar a vida das pessoas.

Paiva e Marques (2014) dizem que o *design thinking* é uma abordagem que opera por meio do pensamento abduutivo, buscando questionar e compreender os fenômenos, algo pouco utilizado no âmbito das empresas. Por esta razão, o *design thinking* se destaca por primeiramente buscar compreender e assimilar o “problema”, para, então, elaborar ideias e soluções que possam melhorar a vida das pessoas.

O *design thinking* acontece através de grupos multidisciplinares, procurando liberar a criatividade das pessoas que estão envolvidas no processo e incentivando o compartilhamento de informações e ideias – o que leva a maior desenvolvimento nas equipes e no espaço, por meio dos mesmos processos.

Vianna et. al. (2012) definem como o *design thinking* trabalha:

O *Design Thinking* trabalha em um processo multifásico e não linear – chamado *fuzzy front end* – que permite interações e aprendizados constantes. Isso faz com que o designer esteja sempre experimentando novos caminhos e aberto a novas alternativas: o

erro gera aprendizados que o ajudam a traçar direções alternativas e identificar oportunidades para a inovação (VIANNA et. al., 2012, p. 13).

A seguir, é apresentado o processo de *design thinking*, relevante para a compreensão das etapas preestabelecidas que auxiliam a realizar e estruturar as ideias e conceitos, e como ele coloca as pessoas no centro do processo, a todo o momento, compreendendo suas necessidades.

2.3.1 Processos de *Design Thinking*

Brown (2009) destaca que, durante o processo de *design thinking*, existem pontos importantes, que se agregam e se sobrepõem em certos momentos, mais do que como fases ordenadas de um processo. Brown (2009) chama esses espaços de inspiração (ou imersão), ideação (ou idealização) e implementação (ou prototipação). Durante o processo do projeto, é possível passar pelas etapas mais de uma vez para melhorar as ideias e buscar novos caminhos.

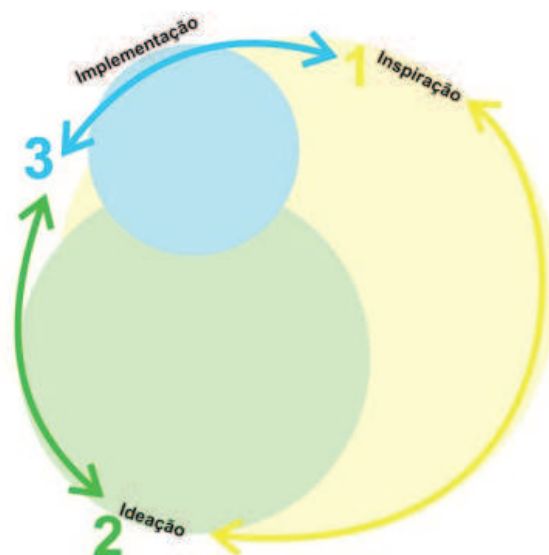
O processo de design é não linear e iterativo e pode repetir as etapas mais de uma vez. Isso não ocorre devido aos *design thinkers* serem desorganizados ou indisciplinados, mas é propício por ser um processo exploratório. No momento em que o processo é executado de modo correto, certamente levará a descobertas não imagináveis no decorrer do caminho, e não faria sentido não verificar as possibilidades por trás das descobertas e os resultados a que podem levar (BROWN, 2009).

Design Thinking pode parecer caótico para aqueles que experimentam pela primeira vez. Mas, ao longo da vida de um projeto, participantes veem – como fizeram no Kaiser – que o processo faz sentido e alcança resultados, apesar de sua arquitetura diferente da linear, processos baseados em marcos típicos de outros tipos de atividades empresariais (BROWN, 2008, p. 88, tradução nossa).

Como o *design thinking* é centrado no ser humano, Brown (2009) destaca três fatores essenciais como critérios para o processo: praticabilidade (é possível ser praticada pela empresa/pessoas/usuários?), viabilidade (é viável financeiramente e sustentável?) e desejável (as pessoas desejam? faz sentido para elas?). Conseqüentemente, é por meio da empatia que se procura idealizar a solução, procedendo do primórdio de múltiplos pontos de vistas, interpretados pelo olhar de cada pessoa envolvida no trabalho e identificando as necessidades do cliente, compreendendo suas vontades e criando algo que valorize sua experiência ao utilizar o produto/serviço. Assim, transforma um produto comum em algo desejável (BROWN, 2010).

A seguir, é apresentada a figura 5 que representa o processo de *design thinking* por Brown (2008).

Figura 5 – Processo de *design thinking*



Fonte: Brown (2008).

Verifica-se, na figura 5, o ciclo de produção do *design thinking*, que começa com uma ampla aplicação na inspiração, acompanhado pelas etapas de ideação e, por fim, a implementação. Percebe-se grande aplicação no espaço da inspiração e ideação, dando maior relevância a esses espaços no processo de *design thinking*.

Conforme Brown (2010, p. 16), na IDEO uma das etapas do processo de design é a inspiração, demonstrado através da oportunidade ou do problema que causa a procura por soluções. O autor destaca que o processo de *design thinking* começa com uma imersão ao problema, buscando maior entendimento dele, do cenário, dos atores envolvidos. Ou seja, tem como objetivo buscar diversos pontos de vistas para a captação de *insights*. Trata-se de um momento de exploração, com o pensamento divergente, e de gerar várias opções para criar possibilidades (BROWN, 2010).

A Ideação, conforme descrito por Brown (2008, p. 88), refere-se a um processo que tem a finalidade de produzir, desenvolver e experimentar ideias. Os *insights*, verificados na etapa anterior, são aprimorados, por meio da composição de informações com intuito de aperfeiçoar as possibilidades, gerando ideias para o problema/oportunidade.

Para a etapa da Implementação, Brown (2010, p. 16) diz que é o caminho do que foi elaborado pelas equipes para o mercado. Para IDEO (2009), a implementação é o momento da realização de testes, produção de protótipos e realização de pilotos, com o objetivo de melhorar as soluções e elaborar algo mais favorável para o contexto. Ou seja, há a necessidade de testar antes e assegurar se o que foi produzido é eficiente.

Constata-se que nas etapas de inspiração, ideação e implementação existem inúmeras opções de subetapas. Para esta pesquisa, foram selecionadas as seguintes:

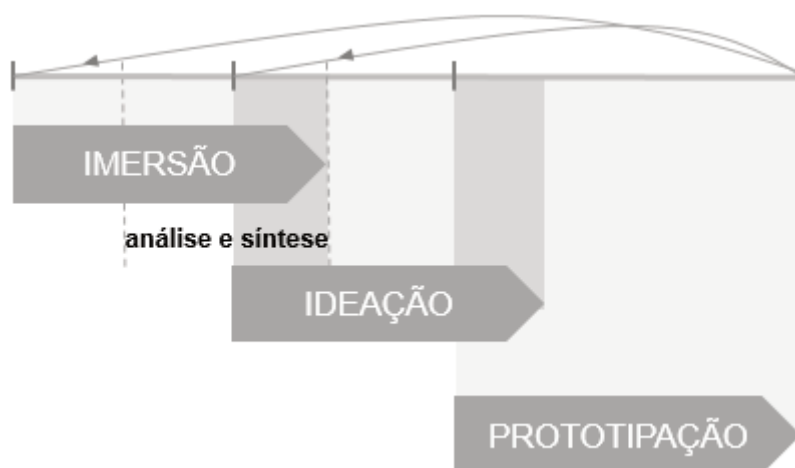
Inspiração: (a) observação – de acordo com Brown (2010), por meio da observação há a oportunidade de pesquisar os usuários de diferentes pontos de vista. Segundo o autor, é possível descobrir informações que os usuários não

contariam; (b) *insights* – eles emergem de um pensamento abduutivo e de experiências em outras subetapas, como na observação (BROWN, 2010). Tem como finalidade contribuir na elaboração de novas ideias para as etapas decorrentes.

Ideação: (a) síntese – caracterizada pela coleta de informações nas etapas precedentes. Conforme IDEO (2009), é através da síntese que é possível determinar um novo ponto de vista e, com base nisso, apontar oportunidades para inovar; (b) *brainstorming* – possibilita a elaboração de ideias criativas. Opera como um processo divergente e convergente, produzindo o maior número de ideias possíveis e, posteriormente, filtrar as ideias, chegando a um número reduzido que são mais interessantes para a situação.

Já Vianna et. al. (2012) apresenta outra proposta de processo de *design thinking*, semelhante ao da IDEO. Um processo de design composto por três etapas não-lineares: (a) imersão; (b) ideação; e (c) prototipação.

Figura 6 – Processo de design MVJ – Tecnologia e Inovação



Fonte: Vianna et. al. (2012, p. 18).

Na etapa da imersão, Vianna et. al. (2012) destaca que ela pode ser dividida em duas partes: imersão preliminar, onde o problema é exposto, determinando o propósito; e imersão em profundidade, que, segundo Vianna et. al. (2012, p. 22) é a chance de “identificar comportamentos extremos e mapear seus padrões e necessidades latentes”. O autor ressalta a utilização de pesquisas qualitativas, com interesse em descobrir soluções exclusivas sobre o “problema”. Usam-se, também, ferramentas como entrevistas, fotografias e observação.

Com base na figura 6, pode-se identificar que entre as etapas de imersão e ideação há um momento de *análise e síntese* das informações coletadas. Vianna et. al. (2012, p. 65-66) destaca a utilização de ferramentas que ajudem na geração de *insights*, providas da intuição, e busca-se conseguir identificar “padrões e criar desafios que auxiliem na compreensão do problema”. O autor assinala algumas ferramentas utilizadas, como: (a) cartões de *insight*, tem objetivo de estimular a geração de insights, onde cada um expõe suas ideias em cartões para, posteriormente, serem analisadas; (b) diagrama de afinidades, usado para compreensão do problema através da organização das ideias.

Na etapa da ideação, a finalidade é elaborar ideias baseadas nos *insights* obtidos nas etapas anteriores. O autor cita as ferramentas: (a) *brainstorming*: instigar os participantes na geração de muitas ideias criativas; (b) *workshop* de cocriação: tem como finalidade compreender um “problema” específico e gerar soluções com o direcionamento para a ação, de forma colaborativa.

Na etapa da prototipação, a finalidade é validar as ideias geradas, diminuindo os riscos e as incertezas do projeto, buscando um resultado mais assertivo (VIANNA et. al., 2012).

Invariavelmente, o processo de *design thinking* inicia-se pela etapa de inspiração e finaliza na implementação, mas, como mencionado anteriormente, os espaços se sobrepõem em muitos momentos, podendo passar mais de uma vez pela mesma etapa. A finalidade é não enquadrar o progresso da solução a somente

um único ciclo. A intenção é dar ao grupo do projeto maiores oportunidades para serem criativos no processo.

Cartillo-Vergara, Alvarez-Marin e Cabana Villca (2014) apresentam uma revisão das diversas ferramentas que podem ser utilizadas no processo de *design thinking*, classificadas com base nas etapas do processo, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 - Ferramentas a serem utilizadas no processo de *Design Thinking*

Etapa	Ferramenta
Empatia	Entrevistas
	Grupo Focal
	Sombra
	Fichas de Personas
	Perfil de Segmento de Clientes
	Mapa de Empatia
	Mapa da Viagem do Cliente
Definição	Árvore Problemática
	Curvas de Valor
	Mapa de Contexto
Ideação	<i>Brainstorming</i>
	Cartões
	Mapa de Oferta
Prototipar	Protótipo
	<i>Mockup</i>
	Modelagem de Negócio
Avaliar	Produto Pinóquio
	A Lancha
	Testando o Protótipo
	Testando a Usabilidade do Beta no Ambiente Real

Fonte: Castillo-Vergara; Alvarez-Marin; Cabana-Villca, 2014, tradução nossa.

Como se pode ver, algumas das ferramentas listadas no quadro de Cartillo-Vergara, Alvarez-Marin e Cabana Villca (2014), são as mesmas citadas por Vianna

et. al. (2012) anteriormente. Como a utilização de entrevistas, na primeira etapa do processo de *design thinking* e o *brainstorming*, na etapa de ideação.

Cartillo-Vergara, Alvarez-Marin e Cabana Villca (2014, p. 9) afirmam, em seu estudo, que “*Design thinking* é um processo que nos dá diversas ferramentas com foco no cliente. Mas considerando que é um processo interativo, deve-se ter cuidado ao estabelecer limites ao processo”.

Design Thinking é alimentado pela capacidade que todos nós temos, mas são negligenciadas pelas práticas mais convencionais de resolução de problemas. Não se concentra apenas na criação de produtos e serviços, baseia-se na capacidade de: ser intuitivo, reconhecer padrões, criar ideias com significado emocional, funcional e se expressar na mídia que não sejam palavras ou símbolos (CARTILLO-VERGARA; ALVAREZ-MARIN; CABANA VILLCA, 2014, p. 3).

A seguir, é apresentada uma análise sobre o processo de *design thinking* utilizado no empreendedorismo.

2.4 DESIGN THINKING E EMPREENDEDORISMO – UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA

Para aprofundar o conhecimento, foi realizada uma análise sistemática, que envolve um processo de pesquisa sistemática para localizar estudos que abordam uma questão científica de pesquisa, bem como sua apresentação e sínteses das características e resultados da pesquisa, que tem o intuito de coletar e resumir todas as evidências empíricas que se enquadram nos critérios de elegibilidade pré-especificados (SIDDAWAY, 2014).

Uma revisão de uma questão claramente formulada que usa métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente a pesquisa relevante e coletar e analisar dados dos estudos incluídos na revisão. Os métodos estatísticos (meta-análise) podem ou não ser utilizados para analisar e resumir os resultados dos estudos incluídos (COCHRANE COLLABORATION, 2014).

O contexto da questão a ser estudada deste trabalho é sobre a articulação dos processos iniciais de *design thinking* com as etapas iniciais de novos empreendimentos.

As análises sistemáticas visam a abordar os problemas, identificando, avaliando, criticando e integrando as descobertas de todos os estudos relevantes e de alta qualidade individuais, abordando uma ou mais questões de pesquisa.

Para esta dissertação, procurou-se seguir um método constituído por cinco etapas, que, conforme Khan et. al. (2003), são essenciais para uma análise sistemática profunda: (1) contexto da questão a ser estudado; (2) identificação de trabalhos pertinentes; (3) análise da qualidade dos trabalhos; (4) tabulação dos registros; e (5) compreensão dos apanhados.

O contexto da questão a ser estudada (1) foi relatado anteriormente. A análise da qualidade dos trabalhos (3) examinados foram por meio da base de dados *EBSCO Information Service* pelas palavras “*entrepreneurship*” e “*design thinking*”. Já a tabulação dos registros (4) foram organizados em uma planilha *excell* da seguinte forma: (a) título; (b) ano de publicação; (c) autor(es); (d) resumo; (e) país de origem; (f) palavras-chave. A compreensão dos apanhados (5) será especificado no decorrer do trabalho.

Na primeira etapa, o assunto a ser explorado deve ser estabelecido, organizado e não haver dúvidas que possam provocar dificuldades para os passos seguintes. Na segunda etapa, os autores argumentam sobre uma busca ampla, tanto de forma digital, quanto física, a partir das palavras-chaves ligadas à pesquisa, definidas na primeira fase. Na etapa seguinte, é preciso analisar e qualificar os trabalhos levantados. Na próxima, é necessário tabular os documentos, sintetizando as características e propriedades dos trabalhos. Por último, é fundamental realizar a compreensão e discussão dos trabalhos encontrados.

Segundo Khan et. al. (2003), a análise sistemática avalia a qualidade de um artigo científico e resume os indícios, utilizando uma metodologia explícita. Nesse sentido, buscou-se, para este estudo, realizar uma análise sistemática, a partir dos

temas relevantes, abordados no referencial teórico desta pesquisa: trabalhos científicos com os termos “*entrepreneurship*” e “*design thinking*”.

A pesquisa foi realizada na base de dados *EBSCO Information Service* pelas palavras “*entrepreneurship*” e “*design thinking*”, com base apenas em periódicos científicos e revistas acadêmicas, palavras-chave para o desenvolvimento desta pesquisa. Foram encontradas 20 publicações contendo os dois temas, sendo que quatro deles eram repetidos, totalizando 16 publicações.

As publicações foram tabuladas, lidas e analisadas individualmente. Após esse resultado, realizou-se uma análise mais aprofundada dos textos e, com base na leitura dos estudos e da revisão bibliográfica, eles são apresentados a seguir.

2.4.1 Análise dos textos encontrados

O período das publicações encontradas está entre 2009 e 2017, em pesquisa realizada no dia 03 de outubro de 2017. Ou seja, é um tema ainda pouco explorado e novo no âmbito científico e acadêmico. Foi elaborado um quadro com a quantidade de publicações por período:

Quadro 4 – Publicações por período da análise sistemática

Período	2009	2011	2013	2014	2015	2016	2017
Quantidade	2	2	1	1	2	3	5

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Foi elaborada uma tabela com a lista das principais palavras-chave identificadas, conforme destacado como palavra-chave nas próprias publicações, e a quantidade de vezes em que apareceram:

Tabela 1 - Lista com as principais palavras-chaves encontradas nas publicações científicas, entre 2009 e 2016

Palavras	Quantidade
<i>Design Thinking</i>	8
Empreendedorismo	5
Abdução	2
Inovação	2
Abordagem rizomática	1
Alocação de tempo	1
Atividades de design	1
Capacidades Dinâmicas	1
Capstone	1
Compreensão	1
Conhecimento coletivo	1
Criatividade	1
Desenvolvimento regional	1
Design	1
Educação para o empreendedorismo	1
Educação TI	1
Empregabilidade de pós-graduação	1
Enquadramento	1
Feedback do aluno	1
Formação	1
Geração de opção	1
Modelo de negócios	1
Negócios eletrônicos	1
Novo empreendedorismo tecnológico	1
Novos negócios	1
O processo de ensino-aprendizagem em empreendedorismo	1
Plano de negócios	1
Politécnico	1
Proposta de valor	1
Satisfação de estudantes	1
Startup	1
Tecnologia de Engenharia	1
Tomada de decisão	1

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

As principais palavras-chave encontradas nas publicações foram: *design thinking*, inovação, empreendedorismo, abdução, inovação, entre outros. Algumas publicações identificadas na análise sistemática não possuem palavras-chave.

As publicações são oriundas de vários locais do mundo, como Austrália, Colômbia, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Itália, Reino Unido e Rússia – sendo os Estados Unidos o local com maior volume de publicações envolvendo o tema, com um total de cinco.

Em 2009, os dois artigos publicados são voltados à educação. O primeiro estudo, chamado *Innovation in an Academic Setting: Designing and Leading a Business Through Market-Focused, Interdisciplinary Teams*, dos autores Arthur Boni, Laurie Weingart e Shelley Evenson, é sobre o desenvolvimento de um curso inovador no programa de MBA da Universidade *Carnegie Mellon*, oferecido em conjunto por professores da *Tepper School of Business* e da *School of Design*, no qual se buscou combinar três perspectivas: (a) Pensamento, ação e liderança empreendedora; (b) Design Thinking; e (c) Construção de Equipes.

A segunda publicação de 2009, chamada *Business + Design: Exploring a Competitive Edge for Business Thinking*, dos autores Toni Ungaretti et. al., relata um estudo onde foi desenvolvido um curso de pós-graduação, para estudantes de negócios e de design, no qual os princípios do *design thinking* foram aplicados, através de uma abordagem reflexiva de ações e práticas. Com o intuito de expor aos estudantes de negócios a metodologia, para projetar a abordagem e explorar as variáveis possivelmente relacionadas a essa exposição, foi desenvolvido um ato interdisciplinar.

Em 2011, um dos artigos é também voltado à educação. Intitulado *El Modelo de Negocios como Reforzador del Emprendimiento en las Universidades: Caso del Tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México*, dos autores Eugenia Fariñas, Ma Teresa Santa Ana e Ingrid Reyes, o estudo buscou analisar o uso da ferramenta Plano de Negócios para ensinar empreendedorismo em universidades e propõe uma nova abordagem, baseada no desenho de um Modelo de Negócios acompanhado

de atividades significativas, como meio de promover o espírito empreendedor entre estudantes. Incluindo a aplicação da abordagem do *Design Thinking*, na qual os empreendedores precisavam pensar de forma divergente e convergente, através de diversos estágios de conhecimento.

Já a segunda publicação de 2011 trata de uma breve nota que resume os comentários feitos como parte de um painel de discussão sobre *As Funções da Biotecnologia no Desenvolvimento*, em uma conferência de *Mundo Melhor pelo Design*, ocorrida em outubro de 2010, pela *Brown University and the Rhode Island School of Design*. Na nota, chamada *Building biotechnology by design: An entrepreneur's perspective*, o autor Arthur Boni buscou fazer recomendações, centradas em vários temas com foco para aqueles que procuram identificar e explorar oportunidades de inovação em biotecnologia, bem como outros campos de tecnologia. Dentre as recomendações, ele cita questões como: (a) criação de valor para clientes e usuários; (b) saber quantificar a necessidade de valor; (c) a importância de desenvolver um modelo de negócios com uma proposta de valor atraente para o mercado-alvo; (d) incorporar o uso do *design thinking* como uma parte ativa da abordagem da inovação; (e) a articulação de um “funil de conhecimento”; e (f) identificar e gerenciar riscos.

No ano de 2013, foi identificada apenas uma publicação, chamada *The design thinking approaches of three different groups of designers based on self-reports*, dos autores Gabriela Goldschmidt e Paul Rodgers. O estudo, também sobre educação, buscou comparar a abordagem do *design thinking* em três grupos: estudantes de design industrial, estudantes de arquitetura e candidatos ao doutorado em design. Contudo, a única relação com empreendedorismo, nesse estudo, é do crescimento de consultorias e organizações se utilizando das práticas de design, no qual uma variedade de comunidades de negócios está adotando o *design thinking* para inovar nas suas empresas.

Em 2014, os autores Mauricio Castillo-Vergara, Alejandro Alvarez-Marin e Ricardo Cabana-Villca publicaram um artigo chamado *Design thinking: how to guide*

students and business. O objetivo do estudo foi descrever a metodologia e as ferramentas a serem utilizadas no *design thinking*, na sua aplicação. Com foco no campo da aprendizagem de estudantes, empreendedores e empresários, expõe diversas ferramentas que, por suas características, podem ser amplamente utilizadas e permitem favorecer o desenvolvimento de inovações centradas nos usuários.

Em 2015, foram encontradas duas publicações. A primeira é chamada *DesUni: University Entrepreneurship Education through Design Thinking* e foi redigida pelos autores Suna Nielsen e Pia Stovang. O objetivo do artigo é propor um modelo de ensino denominado modelo “DesUni”, o qual sugere uma nova abordagem, orientada pelo desenvolvimento da educação para o empreendedorismo. Buscou-se uma interface entre as literaturas sobre educação para empreendedores e *design thinking* e, ao analisar e sintetizar essas literaturas, foram oferecidos novos conhecimentos sobre como desenvolver a educação para o empreendedorismo, através do *design thinking*.

O outro artigo de 2015, chamado *Radical Innovation with Limited Resources in High-Turbulent Markets: The Role of Lean Innovation Capability*, dos autores Pelin Bicen e William Johnson, teve como objetivo examinar a questão da inovação com recursos limitador através de estudos comparativos de dez empresas que estão em primeiro lugar, em diversos mercados de alta turbulência. Eles identificaram que as empresas que veem a limitação de recursos como um facilitador, e não como um inibidor, parecem ter uma capacidade distinta, que se chama de capacidade de inovação *lean*. Essas empresas *lean* adotam a metodologia do *design thinking*, aplicando combinações dos recursos disponíveis, através de prototipagem rápida para novos problemas e oportunidades de forma experimental.

No ano de 2016, foram encontradas três publicações, sendo uma delas chamada *Chasing innovation: a pilot case study of a rhizomatic design thinking education program*, dos autores Alfredo Biffi, Rita Bissola e Barbara Imperatori. O artigo tem como objetivo ilustrar e discutir as principais características e os principais

desafios de um programa de educação de pós-graduação projetado de acordo com um quadro teórico inovador que promovesse o *design thinking* em uma abordagem rizomática.

As outras duas publicações são dos autores Andy Dong, Massimo Garbuio e Dan Lovallo. Uma delas é chamada *Generative sensing in design evaluation*, na qual buscaram analisar as conversas de revisão de design de um curso de graduação industrial de nível júnior e um curso de empreendedorismo que revelou um novo padrão do *design thinking*. O contexto da pesquisa consiste na revisão de conceitos de design apresentados ao longo de um curso de graduação industrial de nível júnior e as apresentações finais de um curso de empreendedorismo, em uma universidade pública nos Estados Unidos. O artigo descreve o método de análise e o padrão recursivo, baseado em hipóteses descobertas pelo *design thinking*.

Já o outro artigo dos autores, intitulado *Generative Sensing: a design perspective on the microfoundations of sensing capabilities*, buscou identificar e discutir um tipo específico de detecção, que chamam de *detecção generativa*. Nele, empresas e executivos que exibem capacidades de detecção generativa proativamente geram hipóteses sobre eventos observados e, em seguida, as testam para gerar novos dados, em um processo recursivo. Tomando emprestado da pesquisa de cognição de design, eles discutiram as duas microfundações dessas capacidades - enquadramento e abdução - e forneceram exemplos de como eles estão incorporados em empresas para melhorar a geração de opções.

2017 foi o ano com maior número de publicações, com cinco no total, envolvendo os temas *entrepreneurship* e *design thinking*. Artigos como o dos autores Afreen Huq e David Gilbert, chamado *All the World's a Stage: Transforming Entrepreneurship Education through Design Thinking*, que tem como objetivo apresentar uma abordagem alternativa para o desenvolvimento pedagógico do empreendedorismo. Eles fazem isso através de uma jornada interativa de copropriedade entre estudantes, parceiros da indústria e equipes de cursos acadêmicos, para melhorar a satisfação dos alunos e os resultados de

aprendizagem. Esse estudo de caso demonstra como o *design thinking* pode melhorar a satisfação dos alunos e os resultados de aprendizagem, integrando noções de construtivismo, justiça e equidade, humor e *role-play* nos currículos de empreendedorismo.

Outro artigo, publicado em 2017, é intitulado *The Curriculum Innovation Canvas: A Design Thinking Framework for the Engaged Educational Entrepreneur*, dos autores Chelsea Willness e Vince Bruni-Bossio. Eles buscaram a integração de literaturas sobre modelos de negócios empresariais e aprendizagem experiencial baseada na comunidade, propondo um novo quadro para avançar na prática da inovação curricular. O estudo foi baseado em princípios do *design thinking*, onde a tela de inovação curricular fornecia uma plataforma centrada no ser humano, colaborativa e holística para instrutores, desenvolvedores de currículos e administradores, para se envolverem na inovação e na implementação de cursos ou programas experienciais – particularmente, aqueles que envolviam comunidade ou organização parcerias.

O outro artigo publicado em 2017 se chama *Internet-Empreendedorismo na Rússia e novas formas de preparação dos jovens empreendedores* (traduzido pelo pesquisador), dos autores Altukhova Faridovna; Vasilyeva Viktorovna. Com certa dificuldade para a tradução do artigo em questão, foi possível compreender apenas que o estudo buscou desenvolver técnicas de treinamentos de jovens empreendedores, com base no uso do *design thinking*. Os autores usaram um exemplo de um jogo de negócios que usava o *design thinking* e *Lean Startup*, e o estudo foi realizado no Departamento de Ciências Empresariais Universidade Financeira sob o governo da Federação Russa, que ensina alunos de graduação e pós-graduação o básico do empreendedorismo na internet, desde 2015.

O quarto artigo analisado foi o dos autores Rustin D. Webster e Richard Kopp, chamado *Case Study of a Small Scale Polytechnic Entrepreneurship Capstone Course Sequence*. É um estudo realizado em curso empresarial multidisciplinar com estudantes de Tecnologia de Engenharia Mecânica, Tecnologia de Engenharia

Elétrica, Tecnologia de Computação Gráfica e Liderança Organizacional, onde os alunos aprenderam sobre participar ativamente e formar *startups* em pequena escala, em uma abordagem multidisciplinar. Os alunos foram introduzidos em técnicas e metodologias fundamentais para o desenvolvimento efetivo de produtos, como o *design thinking*, pacote de dados técnicos, prototipagem rápida, testes e a validação, além dos conceitos de empreendedorismo, como ideação de produtos, pesquisa de mercado, exploração de capital, aquisição de clientes, descoberta de clientes, proteção intelectual, marketing e branding e liderança. Esse artigo apresenta uma breve descrição do *capstone*, incluindo a formação, a execução e os resultados.

O quinto e último artigo identificado é intitulado *Systems, Design, and Entrepreneurial Thinking: Comparative Frameworks*, dos autores Samir Patel e Khanjan Mehta. Ele faz um estudo sobre a triangulação das filosofias do *design thinking*, pensamento empresarial e pensamento de sistemas. O artigo busca desconstruir a retórica e a literatura dos líderes dessas três filosofias e identificar seus princípios fundamentais. É apresentada uma estrutura conceitual que capta as diferenças e as convergências entre o *design thinking*, o pensamento empresarial e o pensamento sistêmico.

Com base na análise sistemática envolvendo os temas *entrepreneurship* e *design thinking*, pode-se identificar que, apesar de ser um tema novo, o maior foco dos estudos levantados é a educação. Com o decorrer dos anos, o volume de publicações, em periódicos científicos e revistas acadêmicas, com esses temas têm aumentado. A maioria dos estudos mostra experimentação de outras escolas, que não são do design, com a abordagem do *design thinking* e por meio de equipes multidisciplinares – ou seja, misturando as escolas (administração, engenharia, design, entre outros) para desenvolvimento projetos.

Como mencionado anteriormente, a essência dos estudos levantados na análise sistemática é a educação. Diferentemente do que foi visto na análise sistemática, este estudo busca analisar a articulação dos processos com base em

casos reais de empreendedores que estão na etapa inicial dos seus processos de empreendedorismo. E, as pessoas envolvidas nos processos iniciais de *design thinking* são pessoas aleatórias de diversas áreas de conhecimento, desde estudantes a profissionais do mercado, como será demonstrado no decorrer da pesquisa. Ou seja, o foco desta pesquisa é um estudo sobre a articulação da etapa inicial dos processos de *design thinking* com as etapas iniciais do processo de empreendedorismo e analisar as percepções dos empreendedores sobre os processos.

A seguir, é apresentado o método utilizado para responder aos objetivos deste trabalho.

3 MÉTODO

Com o intuito de responder à questão norteadora da pesquisa e atingir os objetivos propostos, foi utilizada a abordagem qualitativa exploratória. Segundo Minayo (2003), uma pesquisa qualitativa é uma ação que objetiva uma concepção da realidade.

Segundo Gil (1999), uma pesquisa exploratória abrange buscas por meio de material bibliográfico, entrevistas com os principais atores envolvidos no problema de pesquisa e análise de casos que instiguem a compreensão. Tem como objetivo apresentar, elucidar e mudar conceitos e ideias para construir novas abordagens.

As pesquisas exploratórias têm como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2008, p. 27).

Essa forma de pesquisa é a mais adequada para responder ao problema de pesquisa desta dissertação, pois se pretende proporcionar maior entendimento para o pesquisador a respeito do tema, com intuito de elaborar novas questões ou desenvolver oportunidades que deem suporte a novas pesquisas, em estudos posteriores.

O desenho de pesquisa, representada na figura 7 a seguir, sintetiza o que foi realizado para a operacionalização da mesma.

Figura 7 – Etapas: Desenho de Pesquisa

Fundamentação Teórica	Entrevista Pré-Workshop	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os processos de <i>design thinking</i> utilizados nas etapas iniciais do processo de empreendedorismo; • Compreender como o empreendedor se relaciona com os processos de <i>design thinking</i>; • Analisar a percepção do empreendedor sobre a articulação dos processos iniciais de <i>design thinking</i> no início do processo empreendedor; • Compreender as percepções dos empreendedores no processo de empreendedorismo;
	Workshop	
	Entrevista Pós-Workshop	
	Análise / Discussão	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a articulação dos processos iniciais de <i>design thinking</i> com as etapas iniciais do processo de empreendedorismo.
	Resultados	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os empreendedores foram selecionados numa amostragem por conveniência, cuja seleção da amostra, conforme Malhotra (2006), fica a critério do pesquisador. Foram escolhidos quatro empreendedores que se cadastraram para participar dos *workshops* do E2 – Ecosistema Empreendedor⁸ (E2) e que já empreenderam anteriormente. Ou seja, empreendedores que estão em seu segundo ou terceiro empreendimento. Os empreendedores passaram por todo o processo, entrevista *pré-workshop*, *workshop* e entrevista *pós-workshop*. Os *workshops* foram realizados com o apoio e modelo usado pelo grupo E2.

Para o desenvolvimento do método, também foram consideradas as pesquisas bibliográficas, através da fundamentação teórica deste trabalho e, da

⁸ E2 – Ecosistema Empreendedor: Organização colaborativa que realiza encontros abertos, com o objetivo de ajudar empreendedores que estão iniciando seus projetos ou que querem validar suas ideias por meio de processos criativos e da inteligência coletiva dos participantes. **E2ecosistema.com.br**. Disponível em: <<http://www.e2ecosistema.com.br>>. Acesso em 15 nov. 2016.

análise sistemática, que visaram abordar os problemas e descobertas de todos os estudos relevantes sobre o tema de pesquisa.

A seguir, são detalhadas as etapas do desenho de pesquisa.

3.1 ENTREVISTA COM EMPREENDEDORES

O propósito das entrevistas, conforme Roesch (2005), é obter respostas abertas com a intenção de que os entrevistados revelem informações coerentes das diversas circunstâncias do dia a dia. Compreende-se que as entrevistas individuais proporcionam a vantagem de que o pesquisador pode requerer maiores explicações, resgatando sinais específicos e significativos para a pesquisa.

Gil (1999) diz que a entrevista é uma técnica de coleta de dados apropriada para conseguir informações a respeito do que os entrevistados compreendem, creem, esperam e desejam, do mesmo modo que os motivos para cada resposta.

Neste trabalho, as entrevistas foram realizadas com os empreendedores e tendo como objetivo a possibilidade de momentos de troca para compreender os temas que foram propostos na problematização, relativos ao processo de empreendedorismo e aos processos de *design thinking*. As entrevistas referem-se, também, a um modo do pesquisador se aproximar da realidade, pois é na prática dos empreendedores que foi possível identificar pontos para a observação sobre as mudanças consequentes dessa atuação. Elas foram realizadas com quatro empreendedores, individualmente e separadas em duas partes, antes e depois dos *workshops*.

Segundo Bauer e Gaskell (2002), particularidades importantes dos entrevistados podem ser constatadas por meio de como eles expõem seus argumentos, possibilitando análises que não seriam capazes através de um grupo focal.

Os entrevistados foram contatados por telefone, a convite do pesquisador, explicando o motivo da realização do *workshop* e o pedido de agendamento das entrevistas, conforme sua disponibilidade. A primeira parte da entrevista foi realizada alguns dias antes de os empreendedores participarem dos *workshops*, com o objetivo de compreender sua visão sobre o processo de empreendedorismo, o que esperavam do *workshop* e a compreensão da abordagem do *design thinking*. A segunda parte da entrevista foi realizada uma semana após os *workshops*, com o propósito de compreender como foi, para o empreendedor, passar por um processo inicial de *design thinking* para o seu empreendimento e uma comparação sobre o processo de empreendedorismo e o processo inicial de *design thinking* aplicado.

Para o desenvolvimento das entrevistas, foi elaborado um roteiro semiestruturado, no qual as perguntas são abertas, com a possibilidade de inclusão de perguntas adicionais, à medida que novos pensamentos e necessidades de entendimento de determinado tema fossem identificados durante as entrevistas. Conforme Rigato (2007), a entrevista semiestruturada é mais apropriada quando a finalidade é aumentar a compreensão sobre os elementos que o entrevistado está colocando. Procurou-se elaborar perguntas e um roteiro, de modo que ficasse mais intuitivo, permitindo momentos para os entrevistados falarem sobre suas experiências, sem influenciá-los em suas respostas. O roteiro possui um número reduzido de perguntas, com a intenção de otimizar o tempo e preservar o foco nos temas de investigação. Os roteiros das entrevistas estão nos apêndices 1 e 2.

3.2. WORKSHOP

Para os *workshops* buscou-se identificar os empreendedores que estivessem nas etapas iniciais do processo de empreendedorismo e que se inscreveram para participar dos encontros abertos do E2. Após a identificação dos empreendedores, os membros do E2 realizaram reuniões com eles para compreender o real “problema” que buscavam resolver e alinhar como ocorreriam os encontros abertos.

Também foi explicado o tempo que eles teriam para apresentarem as suas ideias/iniciativas e o que era importante para eles levarem/apresentarem no dia do encontro, como: O que é o negócio? Para que ele serve? Como está atualmente? Qual é o público-alvo? Que tipo de ajuda precisam? Qual problema buscam solucionar?

Dentro do modelo do E2, é solicitado aos empreendedores prepararem uma apresentação (*powerpoint*), facilitando, para os participantes do encontro, a visualização e a compreensão da iniciativa empreendedora. O grupo do E2, após alinhar a preparação com os empreendedores que iriam participar do encontro aberto, criam um evento na plataforma do *Facebook*⁹, para que qualquer pessoa possa participar e colaborar com as iniciativas empreendedoras.

Os *workshops* foram realizados seguindo a dinâmica do E2:

Quadro 5 – Dinâmica do E2

Etapa	Tempo	Atividades
a		Apresentação E2
b	5 min	Tempo para apresentação dos cases pelos empreendedores
c	10 min	Tempo para perguntas dos participantes aos empreendedores
d	-	divisão dos participantes em grupos por empreendedor
e	7 min	Brainstorming
f	-	Troca de grupos
g	7 min	Brainstorming
h	5 min	Organização das ideias por similaridade
i	-	Empreendedor seleciona as 5 melhores
j	7 min	Brainstorming
k	-	Troca de grupos
l	7 min	Brainstorming
m		Fechamento do workshop
n		solicitação de feedback dos empreendedores e dos participantes

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

⁹ Facebook é uma rede social onde as pessoas acessam a plataforma pela internet para compartilhar histórias, ver o mundo pelos olhos dos outros e se conectar com amigos e com a família. A missão é proporcionar às pessoas o poder de compartilhar e tornar o mundo mais aberto e conectado. Facebook.com, 10 out 2017. Disponível em: <https://www.facebook.com/safety>

As etapas de alinhamento com os empreendedores de como são os eventos e qual é o material necessário para apresentação, no dia do *workshop*, são essenciais aos participantes no *workshop* e para a imersão do problema, que será tratado com o apoio do E2. Conforme descrito anteriormente, no subcapítulo 2.3.1, onde Vianna et. al. (2012) destacam algumas ferramentas utilizadas para a imersão no processo de design *thinking*, a imersão preliminar está destacada, nessa reunião de alinhamento com os empreendedores, para compreensão do problema a ser levado no *workshop* e na etapa (b) do cronograma do *workshop* que, conforme destacado por Vianna et. al., a imersão preliminar é onde o problema é exposto, determinando o propósito. A imersão em profundidade está evidenciada na etapa (c), pois Vianna et. al. destaca que a imersão em profundidade é “identificar comportamentos extremos e mapear seus padrões e necessidades latentes” que, nesse caso, é identificado e analisado pelos participantes. Essa mesma etapa (c) também é compreendida pela fase de “análise e síntese” de Vianna et. al. (2012, p. 16), na qual se busca conseguir identificar “padrões e criar desafios que auxiliem na compreensão do problema”.

Já na etapa de ideação, ficam destacadas as etapas (e), (g), (j) e (l), por meio das dinâmicas de *brainstorming* para geração de ideias e soluções para os problemas dos empreendedores. Conforme ressaltado no subcapítulo 2.3.1 por Vianna et. al. (2012), a finalidade da etapa de ideação é elaborar ideias, baseadas nos *insights* obtidos nas etapas anteriores. E, como destacado por Brown (2009), durante o processo é possível passar pelas etapas mais de uma vez para melhorar as ideias e buscar novos caminhos, já que o processo de *design thinking* é não linear e pode repetir as etapas mais de uma vez.

O *brainstorming*, conforme mencionado por Vianna et. al. (2012), é uma técnica para instigar a produção de uma ampla quantidade de ideias em um período de tempo. Normalmente o *brainstorming* é praticado em grupo e, é usado em etapas que se precisa de um volume grande de ideias no processo de ideação.

A etapa de organização das ideias (h) foi realizada através do diagrama de afinidades referido por Vianna et. al. (2012), no qual é usado para entendimento do problema através da organização das ideias fundamentado em afinidades,

similaridade, interação ou proximidade, gerando um diagrama. E, é utilizando quando há um grande volume de dados, para assinalar os contatos entre temas e de áreas de oportunidade para o projeto.

Ao total, foram realizados dois *workshops*, com dois empreendedores, de diferentes casos, em cada *workshop*. Os registros foram feitos por meio de observações, fotografias e gravações de áudio. O objetivo foi produzir um registro sistemático de dados, comportamentos, fatos e ações, com a finalidade de conseguir contribuições sobre o objeto de estudo. A observação não é apenas ouvir ou ver o projeto de pesquisa, mas, também, de verificar os fatos e os acontecimentos (VIEIRA; TIBOLA, 2005). Para Marconi e Lakatos (2003) e Thums (2003), esse modelo de observação exige um planejamento de atividades, referindo-se a uma observação focada. Anotações, gravadores (áudio) e registros fotográficos são algumas das ferramentas que foram usadas para essa observação.

Para a tabulação e análise dos dados, foram criadas categorias, de acordo com os padrões identificados nas respostas e nas perguntas elaboradas aos empreendedores, nas entrevistas pré-*workshop* e nas entrevistas pós-*workshops*. Os dados foram analisados em concordância com Bardin (2007), na elaboração das categorias das entrevistas, conforme descrito no capítulo 4.

4 ANÁLISE DE DADOS

A seguir, são apresentadas as análises dos dados, coletados nesta pesquisa com os empreendedores. As análises dos dados estão separadas por empreendedor, classificados em Empreendedor A, Empreendedor B, Empreendedor C e Empreendedor D. Para cada empreendedor foram apresentados os dados das três etapas da pesquisa. Esta organização tem o objetivo de “fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” (BARDIN, 2007, p. 112-113).

As entrevistas pré e pós-*workshops* foram realizadas em um ambiente de comum acordo entre pesquisador e empreendedores. As entrevistas pré-*workshop* foram conduzidas pela lógica apresentada no quadro-referência para as entrevistas pré-*workshop* (Anexo A), extraíndo e sintetizando os aspectos mais relevantes. As entrevistas pós-*workshop* também foram conduzidas pela lógica apresentada no quadro-referência (Anexo B).

As informações geradas com as entrevistas com os empreendedores foram com base nas categorias criadas em cada entrevista, conforme figura a seguir:

Quadro 6 – Síntese das etapas e as categorias para as entrevistas

Entrevista Pré-Workshop	Workshop	Entrevista Pós-Workshop
<ul style="list-style-type: none"> • Empreendimento anterior; • Compreensão do processo de empreendedorismo; • Compreensão do processo de <i>design thinking</i>; • O <i>workshop</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • O <i>workshop</i>; • Comparação entre empreendimentos; • Processo de <i>design thinking</i> e Processo de empreendedorismo

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

As categorias desenvolvidas para as entrevistas *pré-workshop* e *pós-workshop* foram estabelecidas, pois, conforme Bardin (2007), se trata de uma ação de classificação dos fundamentos presentes nos materiais produzidos – ou seja, o que permitiu o agrupamento dos fatos foi a parte em comum entre eles.

4.1 EMPREENDEDOR A

O empreendedor A é uma assessoria de comunicação para entidades e empresas que desejam ter suas histórias contadas, com foco em projetos sustentáveis e de transformação. A empresa tem dois anos de existência e é formada por uma única pessoa de 33 anos de idade, com formação em Jornalismo, especialista em gestão da qualidade ambiental e mestrado em Comunicação Social.

4.1.1 Entrevista pré-workshop - Empreendedor A: “quem ganha com meu negócio?”

Empreendimento anterior

As experiências anteriores como empreendedor foram por meio de um programa da Junior Achievement e um curso do SEBRAE, chamado Empretec. Em ambas, o empreendedor realizou atividades nas quais teve que desenvolver uma empresa desde o início, desenvolvendo os produtos e comercializando-os. Essas experiências foram essenciais e, após o processo, o empreendedor resolveu abrir o seu próprio negócio.

O programa e o curso tinham metodologias próprias de desenvolvimento de um empreendimento, como gerações de ideias para soluções de problemas, debates e momentos de defesas sobre as ideias, até desenvolvimento de metas, de planejamento e de estratégias. No curso do Empretec, o empreendedor ressaltou a questão dos *feedbacks* contínuos que os grupos tinham, sobre os relatos dos

participantes quanto às competências, fazendo reflexões sobre todo o processo. Esse foi o contato mais próximo com o empreendedorismo que o empreendedor teve.

Os pontos positivos ressaltados pelo empreendedor A, nas experiências anteriores dos processos de empreendedorismo, foram idealizar algo e ver a ideia sair do papel, se tornando um produto e poder perceber o mercado reagir. Outro ponto positivo trazido refere-se à situação de poder gerenciar e liderar o processo. Os pontos negativos destacados, nas experiências, foram as questões de que teve que ter muito “pé no chão”, mensurar, testar, ou seja, planejar antes de agir, pois o empreendedor se considera uma pessoa imaginativa, criativa que tem muitas ideias e esse processo foi complicado. Outra questão negativa que o empreendedor alegou foram as de ter que realizar tomadas de decisões, enquanto fazia o planejamento de cenários futuros, ou seja, atividade que o empreendedor A não estava habituado a realizar.

Compreensão do processo de empreendedorismo

Para o empreendedor, o processo é aquele que envolve desde a vontade interna de querer fazer algo, tomar alguns passos/medidas para compreender o como irá fazer para executar, buscar ferramentas e pessoas que ajudem, até conseguir tirar a ideia do papel.

Compreensão por processo de Design Thinking

Não tem conhecimento. Já ouviu falar e alguém propôs desenvolver o seu negócio atual pela lógica do *design thinking*, em troca dos seus trabalhos, mas isso nunca aconteceu.

O Workshop

O empreendedor acredita na construção através do coletivo e, quando se está em cooperação com outras pessoas, outras cabeças, as soluções aparecem de uma forma mais natural. No momento atual do seu negócio, o empreendedor está aproveitando toda oportunidade de ajuda para fazer a ideia acontecer, já que tem feito tudo sozinho. Ressaltou que achou interessante a proposta de ver várias pessoas se debruçarem sobre o problema de alguém e tentar encontrar soluções.

Sobre o *workshop*, o empreendedor A esperava sair com algumas “pugas atrás da orelha” e que servisse como um incentivo para se mobilizar e gerir a empresa, pois estava em um momento difícil para comandar a empresa sozinho.

4.1.2 *Workshop* - Empreendedor A

No *workshop*, realizado na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), na Torre Educacional, no dia 27 de setembro de 2017, com suporte do E2, estiveram presentes cerca de 28 pessoas. As pessoas que participaram eram das mais variadas áreas, desde estudantes, a pessoas formadas em Direito, Odontologia, Psicologia, Design, Publicidade, Administração, entre outros.

O *workshop* iniciou com uma apresentação em *powerpoint* (PPT) sobre o cronograma de como seria o evento, seguido de um aquecimento junto aos participantes para “quebrar o gelo”, ou seja, foi realizado uma atividade para que os participantes se conhecessem melhor, se apresentando e fornecendo informações pessoais de uma maneira natural. Em seguida, o empreendedor A foi convidado para apresentar o seu *case*.

O empreendedor A teve cinco minutos para apresentar. Através de uma apresentação em formato Power Point, o empreendedor A começou introduzindo sua empresa, que havia nascido há dois anos. Foi quando sentiu vontade de sair do

trabalho que fazia como repórter e passar a ser um empreendedor da área da comunicação e da sustentabilidade.

O empreendedor destacou o seu histórico profissional de anos na área da comunicação, em muitos veículos, como assessor de imprensa, trabalhos na TV, *freelancers*, entre outros. Percebeu que, dentro das empresas de comunicação, não conseguia converter o ganho das suas histórias/reportagens para ele mesmo, tanto em remuneração, quanto em reputação, o que o incomodou muito.

Ele destacou a sua participação em um programa chamado *Garagem Criativa* da PUCRS, o que o impulsionou a tomar a decisão de montar o seu negócio, mas não sabia como ia ganhar dinheiro. Salientou que lá percebeu que sabia que queria falar sobre coisas relacionadas à natureza e que seu ferramental de trabalho era a escrita, o *storytelling*. Através de um mundo mais tecnológico, percebeu que isso possibilitava uma maior conexão ou que os negócios pudessem acontecer. De uma forma experimental, criou uma página na plataforma *Instagram*, para poder divulgar os seus trabalhos.

Por meio da apresentação, o empreendedor A buscou mostrar os trabalhos já realizados, como livros (capas, design), panfletos, DVDs com histórias, reportagens, entre outros, bem como seu ferramental, como a fotografia, o computador e o celular. Ele buscou resumir, um pouco, o que faz com a seguinte frase: “quero ajudar as pessoas no sentido que, elas esperam uma vida inteira para viver o melhor, deixam o supracumulo para o final e eu discordo muito desta lógica. Eu acho que as boas ideias devem vir em primeiro lugar e devem ser muito bem contadas”.

O empreendedor A acredita que as pessoas estão presas às notícias que saem, diariamente, nos jornais, sobre crise, pobreza, individualismo, violência. Então, ele entende que a solução está em contar as histórias da vida real, das oportunidades, a colaboração, a cooperação, a criatividade, as soluções inovadoras e as redes. Essas são as histórias que o empreendedor disse que quer contar e o interessam. Ele destacou a que a forma que ele faz isso é através de séries na TV, documentários, livros, fazendo um *storytelling*. Ou seja, uma assessoria para

entidades e empresas que desejam ter suas histórias contadas. Ele ressaltou, também, que não busca fazer isso tudo sozinho. Porém, com um núcleo criativo, com pessoas que o ajudem, de forma colaborativa e buscando alguma forma de financiamento, por meio de editais ou de financiamentos alternativos coletivos.

O empreendedor A mostrou alguns *cases* dos seus trabalhos, nos quais ele percebeu que poderia inverter a lógica e se tornar um mediador e criador de conteúdos, ao invés de fazer o que as empresas solicitavam. Buscou ressaltar, novamente, que o seu negócio é vender histórias transformadoras.

Ao final da apresentação, o empreendedor A dividiu a sua pergunta/problema que buscava trabalhar no *workshop*: “quem ganha com meu negócio?”. Após a apresentação, os participantes tiveram dez minutos para realizar perguntas, ao empreendedor, para tirarem dúvidas.

A primeira pergunta realizada por um participante foi se o empreendedor conhecia um americano “Marcus”, que estava em Porto Alegre, que trabalha no ramo da sustentabilidade e contando histórias. O empreendedor A respondeu que já havia ouvido falar, mas que não havia visto seus trabalhos ainda. A próxima pergunta realizada ao empreendedor foi a de que eles precisavam entender qual era o público-alvo do empreendedor A. Ele respondeu que nunca precisou ir atrás dos clientes e que sempre recebeu indicações sobre o seu serviço. Posteriormente, outro participante, então, perguntou se a sua pergunta para o *workshop* não seria “qual é o seu público-alvo?” e o empreendedor respondeu que sim, exatamente.

A pergunta seguinte foi se alguma empresa já havia procurado o empreendedor para pedir algum projeto que ele indicasse ou formatasse um projeto sustentável para a empresa, e posteriormente, na maturidade do projeto, a empresa investisse e fizesse o marketing em cima do trabalho realizado. O empreendedor A disse que não, mas que isso era um mercado possível que ele poderia explorar, pois ele disse que tem todo o conhecimento, por ter estudado gestão ambiental. O empreendedor A ressaltou que acha que não está aproveitando esse conhecimento

que possui, até por não se apresentar para o mercado como alguém que faça isso, pois as pessoas já o conhecem como jornalista.

Em seguida, foi perguntado que tipo de impacto ele quer gerar com o seu trabalho. O empreendedor respondeu que era a transformação da sociedade, mais desenvolvida, com menos violência, com um desenvolvimento mais justo, com menos desigualdade social, com trabalho para as pessoas. Destacou, também, a questão de ele possa promover o desenvolvimento real do país e das pessoas que estão aqui.

Foi questionado, ao empreendedor, quantas pessoas ele conseguiria impactar com as suas ações e ele respondeu que milhares. O empreendedor destacou que uma reportagem publicada na *Zero Hora* tem um acesso absurdo, pois, somente no on-line, é possível atingir cerca de três milhões de pessoas. Salientou que este é apenas um exemplo de um veículo de comunicação e que se pode pensar em algo maior e em mídias maiores, fora do eixo Rio Grande do Sul. O empreendedor ainda comentou sobre um projeto que irá produzir, uma série de televisão, que vai circular em um canal de TV, por meio da qual ele acredita que poderá alcançar desde políticos e tomadores de decisões, até empresários e artistas.

Posteriormente, foi perguntado se o empreendedor tinha conhecimento maior sobre o projeto *EcoBarreiras* do Arroio Dilúvio e ele respondeu que ainda não, mas que tinha que falar com os responsáveis, pois havia ouvido falar sobre o projeto. Em seguida, foi questionado se o empreendedor já havia tido algum contato com a iniciativa pública, pois acredita que irá enfrentar algumas barreiras para o seu negócio e que ele dependerá, também, de uma conscientização, de um cenário político que ajude e que faça as coisas acontecerem. O empreendedor A respondeu que sim, que quando havia retornado de uma viagem da China, o primeiro lugar que ele procurou foi a Secretaria de Sustentabilidade do atual prefeito de Porto Alegre, mas, por questões políticas, o deixaram de fora. Ele disse, ainda, que um secretário

já o convidou para um café, mas ele ainda não foi, pois quer chegar com uma proposta, uma ideia que o engaje.

A penúltima pergunta realizada pelos participantes foi sobre do que o empreendedor estaria disposto a abrir mão para ver o seu negócio dar certo. O empreendedor lembrou que, dias antes do *workshop*, alguém ainda havia falado para ele não focar tanto na sustentabilidade, mas no empreendedorismo. Ele respondeu ainda acha que a sustentabilidade talvez seja um dos elementos, mas que prefere ver as coisas acontecerem, ao invés de um ambiente “bonito”. O empreendedor salientou que, talvez, ele deveria abrir mão um pouco desse preciosismo com essa área, a ideologia, e pensar mais a questão de viabilizar as coisas.

A última pergunta foi se o empreendedor pretendia continuar sendo um *storyteller*, ou se ele se via começando um projeto e/ou uma ideia para fazer a diferença, ao invés de só contar histórias dos outros. O empreendedor falou que sua paixão é o *storytelling* e que ele está convencido que, ao criar um projeto que dê força ao *storytelling* dos outros, ele estará fazendo a diferença. Ele ressaltou que percebe que as pessoas têm muita necessidade de se expressar e que tem o talento de ouvir e “embalar” o que elas falam.

A seguir, segue uma síntese das perguntas realizadas pelos participantes ao empreendedor A:

Quadro 7 - Síntese das perguntas dos participantes - Empreendedor A

No.	Perguntas
1	Conhece um americano "Marcus" que estava em Porto Alegre, que trabalha no ramo da sustentabilidade e contando histórias?
2	Qual seu público alvo?
3	A pergunta para o workshop não deveria ser "qual seu público alvo"?
4	Alguma empresa já te procurou para indicar ou formatar um projeto sustentável?
5	Que tipo de impacto espera gerar com seu trabalho?
6	Quantas pessoas você consegue impactar com seu trabalho?
7	Conhece o projeto EcoBarreiras?
8	Já fez algum contato com a iniciativa pública?
9	Do que está disposto a abrir mão para o seu negócio?
10	Pretende continuar sendo um <i>storyteller</i> ou desenvolver um projeto?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao final dos dez minutos da rodada de perguntas realizadas pelos participantes, eles foram separados em grupos de sete a oito pessoas. Os grupos organizaram-se em volta de uma mesa, com uma cartolina no centro, *post its* e canetinhas espalhadas na mesa, para que cada um pudesse escrever a sua ideia e colocar na cartolina, para que todos pudessem visualizar. A rodada de *brainstorming* foi de sete minutos e, posteriormente, os grupos eram trocados para mais uma rodada de *brainstorming* de sete minutos.

Ideias originadas¹⁰ na primeira rodada de *brainstorming*, com a pergunta "Quem ganha com meu negócio?", sintetizadas no quadro abaixo:

Quadro 8 - Síntese da primeira rodada de *brainstorming*

Grupo 1	Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> • Catadores de lixo • Empreendedores Digitais • Grande Público para conhecer as ideias 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos com abordagem sustentável • Empreendedorismo de cunho sustentável

¹⁰ Ideias originadas: Todas as ideias originadas nas rodadas de *brainstorming* nos workshops foram exatamente transcritas conforme foram preenchidos pelos participantes nos *post its*.

<ul style="list-style-type: none"> • Grandes marcas que praticam sustentabilidade • Curtumes – tratamento de água • Fazer o intermédio entre empresas e órgãos públicos • Empresas privadas precisam trabalhar com manufaturas • Educadores • Quem são os clientes de iniciativas similares • Indústrias • Indivíduos 	<ul style="list-style-type: none"> • Existem referências para fazer modelagens • Empresas • Empresas que queiram mudar sua imagem • Pessoas em geral que não tenham conhecimento de sustentabilidade • ONGS • Projetos através de incentivos fiscais – patrocinadores • <i>Ecofriends</i> • Empresas privadas que geram editais em projetos de sustentabilidade, inovação e empreendedorismo • Empresas de energia renovável, eólica, solar, foco fora do RS
---	---

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Ao término da primeira rodada de *brainstorming*, foram realizadas as trocas de grupos para mais uma rodada de sete minutos de *brainstorming*, com o intuito de os participantes cocriarem em cima das ideias geradas na primeira rodada. Seguem, abaixo, as ideias geradas (cocriadas) na segunda rodada de *brainstorming*, além das já mencionadas na primeira rodada, em cada grupo:

Quadro 9 - Síntese da segunda rodada de *brainstorming*

Grupo 1	Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> • Histórias da “Riocel” e similares • Precisa ter alguém para vender essas ideias • Mercur (sustentabilidade como um todo) • Frigoríficos • Varejo • Serra gaúcha (mostrar os problemas / soluções para região) • Turismo • Agronegócio • Mostrar o destino do lixo. Um curta: “ilha das flores” – Jorge Furtado 	<ul style="list-style-type: none"> • Construtoras, condomínios sustentáveis • Arquitetura e urbanismo • Fazendas agropônicas urbanas (exposição) • Alunos de escolas (infantil e fundamental) • Jornais / revistas • Produtos sustentáveis buscando visibilidade – bioprodutos: couro de plástico, material regulado • Universidade e escolas • Quem vai ouvir minhas histórias? E

<ul style="list-style-type: none"> • ONGS instituições • Vender “<i>goodwill</i>” de empresas que já agem de forma sustentável • Gerar conteúdo próprio e retorno sobre o conteúdo (<i>youtube</i>, etc.) • Empreendedorismo Social • Vinicultura • Responsáveis por programas sociais • Instituições de Ensino • Qual é teu “job” perfeito? 	<p>que legado vai ter?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primeiro setor (governo) • Veículo Próprio • Restaurantes, bares, bairros voltados para sustentabilidade • Consumidores de conteúdo sustentável (<i>facebook</i>, <i>youtube</i>) + empresas com propósito sustentável • Influenciadora • Negócios que exploram – presos “in jaula” • Região carbonífera – cmpc • Mercado imobiliário
--	---

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Ao término das duas rodadas de *brainstorming*, foi realizado um intervalo e, enquanto isso, as ideias foram organizadas, pelo facilitador e empreendedor, por similaridade e foi solicitado ao empreendedor A que escolhesse as cinco melhores, originadas nos dois grupos. Após a seleção, foi solicitado que os grupos se juntassem novamente e realizassem mais duas rodadas de sete minutos de *brainstorming*, em cima das ideias selecionadas pelo empreendedor, com o intuito de aprofundá-las.

Seguem, abaixo, as cinco melhores ideias, selecionadas pelo empreendedor, e as ideias geradas na primeira rodada de sete minutos de *brainstorming*.

Quadro 10 - Síntese da primeira rodada de *brainstorming* em cima das cinco melhores ideias

5 Melhores ideias	Grupo 1	Grupo 2
Ideia 1: Vender “ <i>goodwill</i> ” de empresas que já agem de forma sustentável	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar as empresas • Cuidar do cliente que te contrata • Mkt institucional • Gerar incentivo para companhias agirem de forma sustentável 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de empresas – Geração de conteúdo

Ideia 2: Empreendedorismo Social	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa sustentável • Criar plataforma que agrega iniciativas que são votadas e gerar conteúdo sobre as top • Trabalhar produto específico sustentável, retornável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolher projetos sociais para desenvolver conteúdo específicos de divulgação dos mesmos • Empreendedores sociais
Ideia 3: Influenciadora	<ul style="list-style-type: none"> • Blog / Youtube / Facebook / IG • Canal no Youtube Virar um fellow do social goods • Dicas de sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser Ecoinfluenciadora • Conectar e personificar a página do <i>instagram</i> com o do próprio Empreendedor A • Contar suas próprias histórias
Ideia 4: Veículo Próprio	<ul style="list-style-type: none"> • Blog / Site • Criar um site próprio • Contar a sua história 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir na presença digital • Gerar experiências para os alunos (oficinas)
Ideia 5: Instituição de Ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Formatar um curso sobre “como montar <i>storytellings</i> sobre qualquer coisa” para lucro/receita • Projetos sustentáveis com cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver escola Convexo

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Com o término da primeira rodada de *brainstorming* em cima das cinco melhores ideias, novamente foram realizadas as trocas de grupos para mais uma rodada de sete minutos de *brainstorming*, em cima das ideias geradas sobre as cinco melhores selecionadas pelo empreendedor A. Seguem, abaixo, as ideias geradas (cocriadas) na segunda rodada de *brainstorming*, além das já mencionadas na primeira rodada, em cada grupo:

Quadro 11 - Síntese da segunda rodada de *brainstorming* em cima das cinco melhores

5 Melhores ideias	Grupo 1	Grupo 2
Ideia 1: Vender “ <i>goodwill</i> ” de empresas que já agem de forma sustentável	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar na construção de imagens positivas • Como se multiplicar? • Procurar as empresas já com projeto, ver o “nicho” da empresa e apresentar o projeto sustentável 	<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdo patrocinado • Ser criadora de projetos sustentáveis para empresas
Ideia 2: Empreendedorismo Social	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas/competições. Ex: Hult Prize. Diminuem consumo/trânsito almejam render oportunidades • Como viver com menos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Destino de alimentos -> doar os excessos – “ceasa”. • Editais públicos • Captação de recursos por editais
Ideia 3: Influenciadora	<ul style="list-style-type: none"> • Ter uma equipe • Parceria com empresas ECO 	<ul style="list-style-type: none"> • Posts patrocinados por produtos e serviços ecológicos / sustentáveis • Projetos de grandes causas voltadas para sustentabilidade • Pesquisar, participar do FT 2017 – festival da transformação.
Ideia 4: Veículo Próprio	<ul style="list-style-type: none"> • Veículo = bicicleta? • Dar as ferramentas para as próprias pessoas contarem suas histórias • Eventos nos espaços públicos de POA (REAL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas “concentradoras” de conteúdo – RD STATION, ROCK CONTENT • Palestras / cursos nas áreas de jornalismo e comunicação em geral
Ideia 5: Instituição de Ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer pequenos projetos para ver se gera valor • Pesquisar: “School of 	<ul style="list-style-type: none"> • Contatar Ministério da Educação • Secretaria municipal de Educação

	<p>life”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dia a dia dela (como ajuda) 	
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Fotografia 1 – Fotos do workshop: Empreendedor A



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Ao término da última rodada de *brainstorming*, os participantes foram convidados a retornarem aos assentos e foi solicitado o fechamento ao empreendedor A e aos participantes.

4.1.3 Entrevista pós-workshop - Empreendedor A

O workshop

Segundo o empreendedor, na entrevista *pós-workshop*, o *workshop* serviu como um catalisador de um processo, pois o empreendedor informou que ficou sem dormir depois dele, pensando em todas as ideias e perguntas que ocorreram. Saliou que alguns participantes o procuraram, após o *workshop*, para enviar mais ideias e informações. O *workshop* ajudou para ratificar e validar a sua ideia de negócio e que ele tem mercado.

Os pontos positivos do *workshop* foram os diferentes olhares externos sobre o negócio, bem como as novas conexões apontadas pelos participantes. A dinâmica foi destacada pelo empreendedor, pela leveza, ambiente agradável, fazendo com que não percebesse o tempo passar. Pode perceber que os participantes estavam gostando, enquanto realizavam as atividades.

De negativo foi ressaltado apenas a questão de o processo ser aberto e menos “pé no chão” para colocar as ideias, na prática, pois, após o *workshop*, é tudo com o empreendedor.

Como resultado, o *workshop* serviu para formatar novos produtos, que já começaram a ser planejados e, também, para dar mais autoconfiança ao empreendedor.

Comparação entre empreendimentos

Se pudesse escolher entre uma escola de pensamento na área da administração e uma de *design thinking* para abrir o seu negócio, seria escolhida a de *design thinking*. Um processo totalmente diferente, mais assertivo, mais fluído, que não busca encaixotar o processo e por fazer essa busca por soluções e as conexões. Um processo atual.

Processo de design thinking e Processo de empreendedorismo

O processo de *design thinking* pode ser adotado nos processos internos, de empreender internamente. Também na forma de se relacionar com o mercado, mudando a forma de trabalhar. O empreendedor destacou que, antes, achava que tinha que ter a solução para o cliente e, agora, busca cocriar com ele.

Quem adotar essa abordagem deve cuidar para colocar as ideias na prática e dar vazão ao fluxo que se cria, pois depende muito da pessoa para sair do plano das

ideias para a prática. É necessária autodisciplina, pois o empreendedor considera o processo sem padrões e libertário demais.

4.2 EMPREENDEDOR B

O empreendedor B é uma plataforma (*marketplace*) de material de construção. A empresa possui três sócios: uma idealizadora da ideia, que mora nos Estados Unidos, um investidor e outra sócia que entrou na empresa posteriormente, responsável pela área comercial da empresa. Esta sócia, a apresentadora do *case* no *workshop*, é formada em Controladoria e Finanças e, também, em Administração de Empresas. Ela respondeu as entrevistas para esta pesquisa.

4.2.1 Entrevista pré-workshop - Empreendedor B: “quais estratégias para inserir a plataforma no mercado, atingindo o público alvo das construtoras de pequeno e médio porte”

Empreendimento anterior

A experiência com outro empreendimento foi através de uma loja, da qual a empreendedora foi dona, localizada em um centro comercial e em um shopping center da cidade. Era uma loja de moda *fitness* para mulheres, mas ela não continuou com o negócio, devido a problemas pessoais.

Com base em seu conhecimento, através da faculdade em Administração de Empresas e por meio de uma experiência como consultora no SEBRAE, no qual participou de um projeto chamado “negócio e negócio”, realizado pela própria faculdade, a empreendedora prestou consultoria a pequenos empresários e empresários individuais.

A ideia de abrir uma loja ocorreu pela sua vivência no mercado *fitness*, pois tinha problemas para comprar roupas de modelos diferentes, com preço acessível perto de onde morava. Ou seja, a ideia partiu de uma necessidade da empreendedora. Com seu conhecimento e experiência, a empreendedora conseguiu uma ajuda financeira e começou a fazer as pesquisas necessárias para abrir uma loja, nos pontos em que ela acreditava ser ideal para o negócio. Demorou cerca de seis meses, desde a ideia até a abertura da loja no centro comercial.

O plano de negócios foi a única ferramenta que utilizou, pois era uma exigência para abrir a loja no centro comercial, mas a empreendedora alegou que fez o documento em uma única noite, pois tinha tudo na cabeça. Os pontos positivos foram ressaltados pelos momentos de lidar com o público, tornando-a mais paciente, resiliente e aprendendo a escutar mais os outros. Já os pontos negativos destacados foram as tentativas de vender em época de férias, de baixa demanda. Também teve alguns problemas com funcionários, pois ela trabalhava apenas com funcionárias mulheres e teve alguns casos de as funcionárias engravidarem, ocasionando algumas faltas, licenças, novas contratações, e isso pesava com o financeiro da loja.

Compreensão do processo de empreendedorismo

Baseada na sua experiência com a loja, considera a pesquisa de campo e de mercado essencial para um negócio. A empreendedora alegou que acha muito complicado fazer um plano de negócio, diz achar importante para alguns ramos de negócio, mas que não seja aplicável em outros, como área de vendas, por não depender apenas do empreendedor, e, sim, do mercado e da economia.

O imediatismo ao ver uma oportunidade e não parar para entender o mercado e o público atrapalharam o processo empreendedor, no início do negócio da empreendedora.

Compreensão por processo de design thinking

Já ouviu falar, mas não conhece o processo.

O Workshop

Um dos sócios da empresa participou de um *workshop* do E2 anteriormente e percebeu que era uma oportunidade para apresentar o seu negócio e ver a possibilidade de entrar no mercado, já que o produto estava praticamente pronto para ser lançado. Um processo de *brainstorming*, com pessoas de fora e poder ouvir o público, era muito importante, naquele momento do negócio.

Sobre o *workshop*, a empreendedora esperava que ajudassem eles a pensar “fora da caixa”, pois, em muitos momentos, eles acreditam que as ideias são as certas, que estão tomando os caminhos corretos, mas poder ouvir pessoas de fora poderia ajudar muito. A empreendedora contava que surgiriam ideias ótimas para colocar na prática, após o *workshop*.

4.2.2 Workshop - Empreendedor B

No *workshop*, realizado na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), na Torre Educacional, no dia 27 de setembro de 2017, com suporte do E2, estiveram presentes cerca de 28 (vinte e oito) pessoas. As pessoas que participaram do *workshop* eram das mais variadas áreas, desde estudantes a pessoas formadas em direito, odontologia, psicologia, design, publicidade, administração, entre outros.

Assim como no primeiro *workshop*, este segundo sucedeu com a apresentação sobre o cronograma das atividades do *workshop*, seguido do “quebra gelo”. Posteriormente o empreendedor B foi convidado para apresentar o seu case.

A empreendedora B teve cinco minutos para apresentar o seu *case*. Através de um *Power Point*, começou informando que a empresa possui três sócios, um investidor que já trabalha na área da construção civil, uma pessoa que mora nos Estados Unidos, que está estudando lá, e ela. A empreendedora contou que a ideia surgiu da junção da necessidade identificada por um dos sócios de ter facilidade na hora de fazer orçamento com as empresas e que as construtoras pequenas e médias não possuem uma área específica de compras, demorando a dar um retorno sobre orçamentos. Assim, então, a empreendedora informou que surgiu a ideia do *case* em questão, como um *marketplace* da junção da necessidade identificada por um dos sócios e dos outros sócios que tinham muita vontade de empreender.

A empreendedora apresentou, aos participantes, o que é o *marketplace*, dando um exemplo de um determinado fornecedor que montasse um *e-commerce* por meio da sua plataforma. Ela alegou que a plataforma será um meio de oferecer às empresas mais um canal de vendas, mais uma vitrine. A empreendedora, então, mostrou os objetivos da plataforma de conectar fábricas, distribuidoras, lojistas e cliente final, centralizando tudo em um único lugar. A empreendedora disse que a ideia inicial da plataforma é de que os clientes não terão custo para expor os seus produtos e que o objetivo é dar agilidade e o melhor preço na hora de o cliente fazer o seu orçamento. Ela evidenciou as dores identificadas nesse mercado, como demora na cotação, prazos de entrega (por não saber quem são os fornecedores), alto consumo de tempo por pesquisa de preço, fornecedores sem identificação com os clientes e departamento especializado na área de compras (no caso das pequenas e médias construtoras).

A empreendedora mostrou, também, as vantagens de usar a plataforma, como cotação/orçamento em um único local, expansão do canal de distribuição, fácil identificação dos fornecedores para os clientes, não há necessidade de um departamento de compras, margem de lucro maior para os lojistas (não precisará de um vendedor ou representante) e maior circulação do estoque. A empreendedora finalizou, então, a apresentação, informando que não estão tendo problemas para a captação de clientes, que já estão com uma estratégia para captar as construtoras,

que é o principal objetivo, e exibiu o problema que buscava trabalhar no *workshop*, que era: “quais estratégias para inserir a plataforma no mercado, atingindo o público-alvo das construtoras de pequeno e médio porte”. Ela ainda reforçou que acreditam que uma barreira que irão encontrar é a de reeducar as empresas a realizarem compras on-line, por entenderem que os clientes sintam a necessidade de ver, sentir, tocar o produto para fazer uma compra.

Após a apresentação da empreendedora B com o seu *case*, os participantes tiveram dez minutos para realizarem perguntas e tirem dúvidas. O primeiro questionamento realizado foi de que forma eles iriam ganhar dinheiro. A empreendedora respondeu que a ideia inicial seria através de comissão sobre as vendas, sem cobrar taxa de adesão ou mensalidade. A segunda pergunta foi se eles haviam percebido que um desafio era a logística, pois o participante entendeu que, para contemplar o atendimento logístico, a plataforma terá que filtrar os fornecedores mais próximos do cliente para não perder mercado, mudando o problema de preço/orçamento para a logística de entrega. A empreendedora respondeu que o cliente terá a opção de escolher a área de atuação. O mesmo participante questionou, novamente, que isso influenciará no custo e, a empreendedora reforçou que a plataforma não trabalhará com estoque, que serão apenas a vitrine para as empresas e que um dos objetivos é mostrar aos clientes outros fornecedores que possam atendê-lo na região.

A próxima pergunta foi se eles já haviam apresentado o *case* para alguma construtora e, se sim, como havia sido reação. A empreendedora disse que não, mas que eles já haviam participado de uma feira chamada Constrosul e que, lá, eles receberam muitas visitas, tiveram retornos muito bons, até mesmo de construtoras grandes do mercado que passaram pelo estande da plataforma.

Na pergunta seguinte, o participante disse ter compreendido que a plataforma tinha três tipos de clientes: construtoras, consumidores finais e lojistas. Então, indagou sobre qual é o foco do *case* em questão, por onde eles querem começar, caso eles tivessem que escolher um problema para resolver primeiro. A

empreendedora disse que o foco são as construtoras de pequeno e médio porte, pois acreditam que o volume financeiro maior será através deles e que o consumidor final virá sem muito esforço.

O participante seguinte perguntou se já havia testado a plataforma com um volume grande de acessos, com bastante gente comprando e a empreendedora informou que sim, que ela mesma é a responsável pelo banco de dados e que estava buscando uma diversidade de produtos e fornecedores para expor na plataforma. Na pergunta seguinte, foi questionado quem seria o responsável por cadastrar os produtos na plataforma e a empreendedora esclareceu que será o cliente, pois se trata do *e-commerce* do cliente.

A pergunta posterior foi sobre como mostrar a plataforma para alguém que é “dinossauro”, ou seja, com uma mentalidade não atual. A empreendedora respondeu que acredita que será fácil, pois pretende selecionar as principais construtoras que esperam trabalhar, inicialmente, e fazer um evento de demonstração da plataforma. Em seguida, um participante perguntou sobre como estava sendo realizada a prospecção de clientes e se estava sendo difícil. A empreendedora falou que eles começaram com o banco de dados de fornecedores que um dos sócios possuía, por trabalhar no ramo, e que, após o evento da Construsul¹¹, a plataforma conseguiu um volume considerável de contatos que se interessaram pela plataforma. Portanto, dão preferência para essas pessoas. A empreendedora salientou a dificuldade com os clientes na parte de cadastramento dos produtos e integração com o estoque, pois é realizado manualmente e foi dado um prazo maior para os primeiros clientes cadastrarem.

A última pergunta realizada pelos participantes foi se a plataforma não pensou em começar com uma gama menor, mais específica de produtos, para, posteriormente, ir aumentando, e a empreendedora respondeu que não, que a ideia sempre foi de atender todos os produtos das construtoras e dos fornecedores.

¹¹ Construsul – Feira Internacional da Construção é uma das principais feiras de exposição de novidades em produtos e em tecnologias, além de palestras e seminários no ramo da construção civil, realizada anualmente no sul do Brasil. 21 mar 2018. Disponível em: <http://www.feiraconstrusul.com.br/>

A seguir, segue uma síntese das perguntas, realizadas pelos participantes, ao empreendedor B:

Quadro 12 - Síntese das perguntas dos participantes - Empreendedor B

No.	Perguntas
1	De que forma vão ganhar dinheiro?
2	Vocês já perceberam que um dos desafios é referente a logística?
3	Já apresentaram o trabalho para alguma construtora?
4	Qual o foco da plataforma? Qual tipo de cliente começar primeiro?
5	Já testaram a plataforma com um volume grande de acessos?
6	Quem será responsável pelo cadastramento dos produtos na plataforma?
7	Como mostrar (vender) a plataforma para alguém que é “dinossauro”?
8	Como está sendo realizada a prospecção?
9	Vocês já pensaram em começar a plataforma com uma gama menor de produtos, algo mais específico no início?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao final dos dez minutos da rodada de perguntas, realizadas pelos participantes para tirarem dúvidas com o empreendedor B, eles foram separados em grupos de sete a oito pessoas. Os grupos se organizaram em volta de uma mesa, com uma cartolina no centro, *post its* e canetinhas espalhadas na mesa, para que cada um pudesse escrever a sua ideia e colocar na cartolina, para que todos pudessem visualizar. A rodada de *brainstorming* foi de sete minutos e, posteriormente, os grupos eram trocados para mais uma rodada de *brainstorming* de sete minutos.

As ideias originadas na primeira rodada de *brainstorming*, com a pergunta, “quais estratégias para inserir a plataforma no mercado, atingindo o público-alvo das construtoras de pequeno e médio porte?”, estão sintetizadas no quadro 12, abaixo:

Quadro 13 - Síntese da primeira rodada de brainstorming

Grupo 1	Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> Definir produto/mercado de 	<ul style="list-style-type: none"> Focar público consumidor final que

<p>penetração, menor volume, depois crescer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco em construtora OU consumidor final? • Rever foco cliente • Focar no consumidor e fazer funcionar como pesquisa de preço. • Apresentar cases reais de construtoras na plataforma com foco nos ganhos \$\$ para a construtora • Selo Constrosul (parceria) • MKT Offline • CREA – ver contatos – Buscar informações de stands, criar um valor diferenciado. • <i>Geoforcing / geolocation</i> • Aliança com arquitetos • Mkt para principais fornecedores • Parceria com Sinduscon • Através de imobiliárias 	<p>não seja “dinossauro” (novas gerações) mostrando facilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores da plataforma • Investir na divulgação da confiabilidade do material barato • Para um projeto piloto, usar uma linha de produtos apenas, e não uma gama grande • Fazer livreto de produtos • Período de testes (<i>freemium</i>) • Pessoa física: Vender sobra de sua obra. • Consumidor final -> Mix variado, menos tempo de procura na rua, mais rápido online. • Construtora comprar direto das fábricas, será que o foco não seria consumidor final? • + Facilidade, + Praticidade, \$ Barato para quem não tem tempo e nem conhecimento de construção
---	--

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao término da primeira rodada de *brainstorming*, foram realizadas as trocas de grupos, para mais uma rodada de sete minutos de *brainstorming*, com o intuito de os participantes cocriarem em cima das ideias geradas na primeira rodada. Seguem, abaixo, as ideias geradas (cocriadas) na segunda rodada de *brainstorming*, além das já mencionadas na primeira rodada, em cada grupo:

Quadro 14 - Síntese da segunda rodada de brainstorming

Grupo 1	Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> • Greve dos correios – menos tempo, mais custo • Engenheiros de materiais • Apresentar para empresários a diferença de custos • Publicitários • Começar em outros estados mais abertos a novas ideias • Maquete tangível do processo da plataforma: <i>mockup</i> físico, lego, etc. • Buscar contato com empreiteiros que financiam obras • Parceria com digital <i>influencers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir em Equipes de vendas para construtoras • Ganhar dinheiro com informação e dados + que com comissão • Utilizar o site como ambiente de divulgação das construtoras em troca de parcerias piloto educativos • Simulador de uso da ferramenta nas lojas • Feiras • Gamificação • Vídeos Educativos • Desenvolvedor

<ul style="list-style-type: none"> • Promoções / eventos / prêmios • Analista de Dados • Outdoor / Display em lojas • Investir em divulgação, menor custo se for produto sustentável • Projeto de manutenção e assessoria para os fornecedores • Site amigável 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma integrada ao estoque do fornecedor. Ou, fornecedor ter um limite de ofertas • Facilitar a entrada dos materiais no BD-Autom. • <i>Mkt Inbound</i> • Mostre, não conte: Fotos, um clique para comprar, texto curto e direto ao ponto. • Trocar o nome • Fazer uma consulta com as construtoras para definir uma linha inicial de produtos a serem negociados no site
--	---

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Ao final das duas rodadas de *brainstorming*, foi realizado um intervalo e, enquanto isso, as ideias foram organizadas, pelo facilitador e empreendedor, por similaridade e foi solicitado ao empreendedor B que escolhesse as cinco melhores nos dois grupos. Após a seleção, foi solicitado que os grupos se juntassem, novamente, e realizassem mais duas rodadas de sete minutos de *brainstorming*, em cima das ideias selecionadas pelo empreendedor, com intuito de aprofundá-las.

Seguem, abaixo, as cinco melhores ideias, selecionadas pela empreendedora, e as ideias geradas na primeira rodada de sete minutos de *brainstorming*.

Quadro 15 - Síntese da primeira rodada de brainstorming em cima das cinco melhores ideias

5 Melhores ideias	Grupo 1	Grupo 2
Ideia 1: Investir em equipes de vendas para construtoras	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência de mercado da economia colaborativa • Equipe Multidisciplinar • Parceria com arquitetos – 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de vendas -> Representantes -> Multiplicadores • Comissões / Bônus / Prêmios • Equipe Multidisciplinar

	comissão para eles	
Ideia 2: Outdoor / Display em lojas	<ul style="list-style-type: none"> • LED – Luminosos • “Veja nossas promoções na plataforma” 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet – sites de buscas
Ideia 3: Investir na divulgação da confiabilidade da plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Amostra Grátis (1ª Compra) • Frete Grátis 	<ul style="list-style-type: none"> • Depoimentos (Texto e vídeos) • Avaliação dos fornecedores e clientes – ranking.
Ideia 4: Começar em outros Estados mais abertos a novas ideias	<ul style="list-style-type: none"> • Feiras em SP • “<i>growth hacking</i>” para quem compra imóvel para reforma e revender 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar o porquê outros locais são mais abertos a novas ideias
Ideia 5: Mais facilidade, mais praticidade e barato para quem não tem tempo e nem conhecimento de construção	<ul style="list-style-type: none"> • Canal no youtube ensinando as pessoas – dicas. • Vídeos no Facebook • DIY – <i>Do It Yourself</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Talvez o mercado / cliente que não tem conhecimento valha o esforço / investimento

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Após a primeira rodada de *brainstorming* em cima das cinco melhores ideias, novamente foram realizadas as trocas de grupos para mais uma rodada de sete minutos de *brainstorming*, em cima das ideias geradas sobre as cinco melhores selecionadas pelo empreendedor B. Seguem, abaixo, as ideias geradas (cocriadas) na segunda rodada de *brainstorming*, além das já mencionadas, na primeira rodada, em cada grupo:

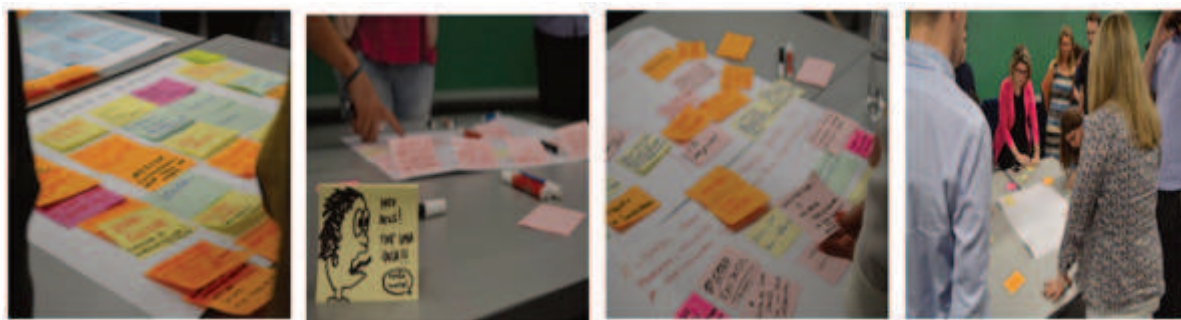
Quadro 16 - Síntese da segunda rodada de *brainstorming* em cima das cinco melhores ideias

5 Melhores ideias	Grupo 1	Grupo 2
Ideia 1: Investir em equipes	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoalidades • Treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir em equipe de qualificação para

de vendas para construtoras	específico / capacitação	lojistas
Ideia 2: Outdoor / Display em lojas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feed</i> Patrocinado • <i>Drone</i> de Propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer Benefícios para o engajamento
Ideia 3: Investir na divulgação da confiabilidade da plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento Fácil do Pedido • <i>Feedback</i> dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir em reputação online • Construção da marca dentro de universidades (futuros engenheiros e arquitetos) • Material com laudo de qualidade • Voucher de produtos • Buscar influenciadores de conteúdo da área para parcerias de divulgação
Ideia 4: Começar em outros Estados mais abertos a novas ideias	<ul style="list-style-type: none"> • Começar no interior para menor competição ou julho reformar praias • Ajuda imobiliária, arquiteta, engenheiro, comprador, construtor 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar quais estados tem esse mercado mais aquecido
Ideia 5: Mais facilidade, mais praticidade e barato para quem não tem tempo e nem conhecimento de construção	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias imobiliárias com para reformas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer consultoria para os consumidores sem conhecimento

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Fotografia 2 – Fotos do workshop: Empreendedor B



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Ao término da última rodada de *brainstorming*, os participantes foram convidados a retornarem aos assentos e foi solicitado o fechamento ao empreendedor B e aos participantes.

4.2.3 Entrevista pós-workshop - Empreendedor B

O workshop

Segundo o empreendedor, na entrevista pós-workshop, o *workshop* foi sensacional, ajudou muito para o empreendimento. O empreendedor destacou que não teve pontos negativos quanto ao *workshop* e que, pelo contrário, gostaram muito dos *feedbacks*. Identificaram que estão no caminho certo e que há algumas coisas que precisavam ajustar, coisas que só poderiam enxergar através de outras perspectivas, de outras visões.

Os resultados do *workshop* ainda não podem ser mensurados por não terem colocado nada em prática ainda, mas, a partir dele, surgiram novas ideias e já estavam pensando em como aplicá-las.

Comparação entre empreendimentos

O empreendedor mencionou que o processo de *design thinking* foi muito bom para o empreendimento. A empreendedora alegou que queria ter passado por esse processo, no empreendimento anterior, para poder ouvir outras pessoas pensarem no seu negócio, no seu problema.

Processo de design thinking e processo de empreendedorismo

O entrevistado considerou que o processo de *design thinking* pode ser utilizado na fase embrionária do negócio, ou seja, na fase inicial. Pode ser aplicado no momento, para validar ou não uma ideia. Até mesmo quem já tem um negócio em andamento, para explorar novas oportunidades, redirecionar a empresa ou mudar a estratégia.

A empreendedora acredita que o processo de *design thinking* se articula com o processo de empreendedorismo.

4.3 EMPREENDEDOR C

O empreendedor C é um brechó de roupas para o público masculino e feminino, com estilo *vintage* (clássico e antigo). A empresa existe há cinco anos, possui dois sócios, mas, atualmente, somente uma pessoa é quem cuida da empresa. A empreendedora possui 23 anos, é formada em Design Gráfico e estudante de pós-graduação em Publicidade e Propaganda e graduanda em Design Visual.

4.3.1 Entrevista pré-workshop - Empreendedor C: “Como conquistar mais clientes?”

Empreendimento anterior

A empreendedora não teve nenhum empreendimento anterior, mas empreendeu, em um novo negócio, durante o empreendimento atual. O empreendimento atual, o brechó, já existia e ela entrou como sócia posteriormente, mas, hoje, é responsável por toda a empresa.

O empreendimento que a empreendedora desenvolveu, concomitante ao atual, foi uma loja voltada para o público feminino. Ao contrário do que aconteceu com o brechó, nesse empreendimento a empreendedora adquiriu um novo sócio para tomar conta do negócio, para poder focar mais no brechó. Ela continua como sócia da loja para o público feminino, participando apenas da tomada de decisão em alguns momentos, mas preferiu continuar à frente do brechó.

A empreendedora não possui um processo definido para empreender e denomina-se uma pessoa de colocar a “mão na massa”, que não é de parar para planejar, e, sim, de ir fazendo as ideias acontecerem e ajustando conforme o projeto. Intuição e sentimento são alguns meios de condução.

Um ponto positivo destacado pela empreendedora, na loja, foi quando ela expôs a ideia em uma rede social, para os amigos, e o *feedback* foi positivo, servindo de apoio para tirar a ideia do papel. Outro ponto positivo foi ver a loja ser requisitada para eventos do mercado em que atua e até de programas de TV.

Já os pontos negativos foram as questões de gestão do negócio, principalmente com o estoque da loja. A empreendedora alegou que não havia pesquisado o que o público gostaria de comprar e acabou realizando uma compra exagerada de produtos para atender a todos. A empreendedora informou que o problema ocorreu devido à utilização da metodologia do “fazer mais, planejar menos”. A empreendedora acredita que se identificar com o cliente, nos negócios que possui, facilita o processo.

Compreensão por processo de empreendedorismo

A sua visão de processo de empreendedorismo tem a ver com o formato como ela trabalha: teste, tentativa e erro. Ela define o seu perfil como empreendedora de uma pessoa com força de vontade e pouca organização, de alguém que tem a ideia e já busca executar, sem processo.

Compreensão do processo de design thinking

Compreende o processo de *design thinking* como ver a demanda, expandir e captar, mas não o aplica nos seus negócios.

O Workshop

O que fez a empreendedora buscar o E2, naquele momento, foi o intuito de colher ideias e opiniões. Também, que seria uma oportunidade interessante ouvir outras pessoas pensarem sobre o seu negócio, ver novas possibilidades, pensadas por diferentes cabeças das que está acostumada no seu dia-a-dia.

Sobre o *workshop*, a empreendedora esperava que fosse ajudada e que as pessoas dissessem que ela não sabia projetar, mesmo sendo uma designer.

4.3.2 Workshop - Empreendedor C

No *workshop*, realizado na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), na Torre Educacional, no dia 19 de outubro de 2017, com suporte do E2, estiveram presentes 17 pessoas. As pessoas que participaram do *workshop* eram das mais diversas áreas, desde estudantes de Administração, a pessoas formadas em Design, Antropologia, Biologia, Pedagogia, Administração, Psicologia, entre outros.

O terceiro *workshop* transcorreu com a apresentação do cronograma do *workshop* aos participantes, seguido do aquecimento junto aos participantes para

“quebrar o gelo” e, em seguida, o empreendedor C foi convidado para apresentar o seu *case*.

A empreendedora C teve cinco minutos para apresentar o seu *case*. Através de uma apresentação em PPT, a empreendedora C começou apresentando que o seu negócio é um brechó, localizado em Porto Alegre (RS), atuando, desde 2012, com o segmento feminino e masculino, com um estilo *vintage* (clássico e antigo) e peças com mais de 20 anos. A oportunidade do negócio surgiu através de uma amiga que já que participava de algumas feiras de brechós pela cidade e, uma vez que a empreendedora organizava alguns desses eventos, se uniram para abrir um brechó próprio. A empreendedora expôs a sua paixão por roupas, moda, que havia estudado moda por alguns anos e descoberto, por meio do brechó, uma forma de trabalhar com algo ligado ao seu propósito.

Foi informado que, atualmente, o brechó atende em uma galeria de arte, conhecida por ser um espaço coletivo com vários artistas. Cerca de 95% das roupas garimpadas pela empreendedora são originadas em instituições filantrópicas, como ONGs, asilos e bazares permanentes. O público-alvo são mulheres e homens, de 16 a 35 anos, mas a maioria dos clientes são mulheres e idosas, que se identificam com as roupas.

Em seguida, a empreendedora apresentou a pergunta/problema que buscava solucionar através do *workshop*, que foi: “Como conquistar mais clientes?”. A empreendedora ressaltou que tem o seu propósito bem claro, que não busca ganhar dinheiro com algo que esteja fazendo mal para alguém e que acha que isso pode atrapalhar, em alguns momentos, mas ela tem um público fidelizado. Após a apresentação, os participantes tiveram dez minutos para realizarem perguntas, à empreendedora, para tirarem dúvidas.

A rodada de perguntas começou com um questionamento sobre se havia alguma outra marca que pudesse vender as suas roupas e como era o trabalho online realizado pela empresa. A empreendedora, então, respondeu que não possuía outra marca de roupas e que a empresa possui uma página, na rede social

Facebook e outra no *Instagram*¹². Posteriormente, foi questionado, à empreendedora, como ela fazia o relacionamento pós-vendas com os clientes nas redes sociais. A empreendedora falou que ela fazia tudo sozinha, na empresa, apesar de ter uma sócia. Ela é responsável por todo o processo da empresa, desde garimpar as roupas, até lavá-las e vendê-las. A empreendedora ainda informou que sua ferramenta de controle é um caderninho de anotações, ou seja, se considera uma pessoa sem organização.

Em seguida, foi questionado se as instituições filantrópicas possuíam algum benefício pela empreendedora. Respondeu que se trata de um ciclo, no qual ela garimpa as roupas, vende e, em seguida, elas retornam para as instituições em forma de doação. Ela ainda disse que o mercado em que atua sofre muito preconceito e que busca desenvolver esse público.

Logo após, um participante perguntou se existia algum processo de fidelização – ou seja, como era feito o pós-vendas, e a empreendedora disse que muitos clientes são recorrentes e que consegue passar a imagem do seu propósito de marca a eles. A empreendedora ainda salientou que busca fazer uma boa experiência de compra, por meio da galeria de arte. Para finalizar, foi questionado à empreendedora sobre qual era o seu diferencial e se os valores e princípios da empresa estavam bem claros. Ela respondeu que o seu diferencial estaria no atendimento e no espaço onde a loja está localizada. Quanto aos valores, ela declarou que, sim, estão claros, com foco na sustentabilidade e que busca, diariamente, passar essa imagem para as pessoas.

A seguir segue uma síntese das perguntas realizadas, pelos participantes, ao empreendedor C:

Quadro 17 - Síntese das perguntas dos participantes - Empreendedor C

¹² Instagram é uma rede social que oferece aos usuários uma forma de compartilhar mídia por meio da plataforma de compartilhamento de conteúdo, através de fotos e vídeos. Disponível em: <[https://help.instagram.com/155833707900388/?helpref=hc_fnav&bc\[0\]=Ajuda%20do%20Instagram&bc\[1\]=Central%20de%20privacidade%20e%20seguran%C3%A7a](https://help.instagram.com/155833707900388/?helpref=hc_fnav&bc[0]=Ajuda%20do%20Instagram&bc[1]=Central%20de%20privacidade%20e%20seguran%C3%A7a)>. Acesso em: 11 nov. 2017.

No.	Perguntas
1	Você possui alguma outra marca que possa vender as suas roupas?
2	Como é o trabalho <i>online</i> realizado pelo brechó?
3	Como é realizado o relacionamento pós-vendas?
4	As instituições filantrópicas possuem algum benefício?
5	Existe algum processo de fidelização, ou seja, como é feito o pós-vendas?
6	Qual é o seu diferencial e, os valores e princípios da empresa estão bem claros?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Ao final dos dez minutos da rodada de perguntas, realizadas pelos participantes para tirarem dúvidas com a empreendedora C, eles foram separados em grupos de quatro a cinco pessoas. O material utilizado foram cartolinas (coladas nas paredes), *post its* e canetinhas para que cada participante pudesse escrever a sua ideia e colocar na cartolina, para que todos pudessem visualizar. A rodada de *brainstorming* foi de sete minutos e, posteriormente, os grupos eram trocados para mais uma rodada de *brainstorming* de sete minutos.

As ideias originadas na primeira rodada de *brainstorming*, com a pergunta, “como conquistar mais clientes?”, estão sintetizadas no quadro 17, abaixo:

Quadro 18 - Síntese da primeira rodada de *brainstorming*

Grupo 1	Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> • Vídeos com dicas • Loja digital • Promo Share (promoção insta/face) • Divulgar curadoria / diferenciação • Encontros clientes para lançamentos / novidades – trazer clientes • Recomendação de roupas baseado em compras passadas • Parcerias Ivessel • Escolha uma rede social • Atingir públicos diversificados • Terceirizar serviços – <i>Freelancers</i> • Ter Metodologias 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de clientes ou aumentar o faturamento? • $F = M \times N \times \\$ (Tíquete Alto) • + Promoções • Novembro Azul • Outubro Rosa – roupas rosa • Campanhas – Outubro rosa; Dia das Crianças; • Upcycling colaborativo (oficinas) • Geração de conteúdo; Mail Mkt. • Realizar oficinas de otimização de roupas; • Workshop de moda na loja • Gerar conteúdo educativo • Mais <i>influencers</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com outras marcas (Enjoy) • Whats Transmissão - Relacionamento
--	---

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao término da primeira rodada de *brainstorming*, foram realizadas as trocas de grupos, para mais uma rodada de sete minutos de *brainstorming*, com o intuito de os participantes cocriarem, em cima das ideias geradas na primeira rodada. Seguem, abaixo, as ideias geradas (cocriadas) na segunda rodada de *brainstorming*, além das já mencionadas na primeira rodada, em cada grupo:

Quadro 19 - Síntese da segunda rodada de *brainstorming*

Grupo 1	Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> • Editoriais de moda – foco no <i>upcycling</i> • Cadastro clientes: Ativos; Indicações; • Ter “embaixadores” com influência digital (ou não). • Parceria com cursos de moda • Incentivar público na divulgação boca-a-boca (clientes) • <i>Mail Marketing</i> • Loja Virtual • <i>Grow Social</i> – Mídia de <i>instagram grow social</i>. • Desfile de moda brechó only (Donna Fashion talvez?) • Eventos nas lojas (\$) • Mudha.com.br – moda sustentável • Alta fidelização + 1 (motivo para criar relacionamento) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falar com artistas locais que fazem produtos – jóias • Revoada – Desfaz = Ref. • Parcerias: Feiras; restaurantes; • Participar das feiras que eles fazem • Sair da loja particular de feiras • Divulgação / Investimento / Preconceito / <i>E-commerce</i> • Gerar conteúdo com várias mídias • Desfile com as pessoas que compram • Fazer vídeos com clientes = benefícios • Fazer rede de marcas com a mesma pegada • Canal de relacionamento com cliente (páginas). • Eventos na casa musgo (<i>workshop</i>; show;..) – evento no <i>facebook</i> • <i>Instatories</i> do dia a dia • Fazer lista de e-mails (URGENTE)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao final das duas rodadas de *brainstorming*, houve um intervalo e, enquanto isso, as ideias foram organizadas pelo facilitador e empreendedor, por similaridade e solicitou-se à empreendedora C que escolhesse as cinco melhores ideias originadas nos dois grupos. Após a seleção das cinco melhores, foi solicitado que os grupos de juntassem novamente e realizassem mais duas rodadas de 7 minutos de *brainstorming* em cima das ideias selecionadas pelo empreendedor, com intuito de aprofundá-las.

Seguem, abaixo, as cinco melhores ideias, selecionadas pela empreendedora, e as ideias geradas na primeira rodada de 7 minutos de *brainstorming*.

Quadro 20 - Síntese da primeira rodada de *brainstorming* em cima das cinco melhores ideias

5 Melhores ideias	Grupo 1	Grupo 2
Ideia 1: Ter metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientizar as pessoas de processo produção das peças novas 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos ágeis para organizar clientes; • Se organizar direitinho, todo mundo compra!
Ideia 2: Divulgação / Investimento / Preconceito / E-commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Investir em conteúdo educativo • Vídeo do processo da loja 	<ul style="list-style-type: none"> • Quebrar o preconceito com desfiles dos clientes (sem modelos) • Preconceito com brechó • Possibilidades de gerar conteúdo e quebrar o tabu • <i>E-commerce</i> – fazer um • Loja virtual
Ideia 3: Parcerias com outras marcas – <i>Enjoy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Case “EcoHistórias” para divulgar 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar feira da redenção para divulgar

Ideia 4: Upcycling colaborativo - oficinas	• -	• Oficinas
Ideia 5: Loja virtual	• -	• Definir/criar plataforma • Dados que necessita

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Após a primeira rodada de *brainstorming* em cima das cinco melhores ideias, novamente foram realizadas as trocas de grupos, para mais uma rodada de sete minutos de *brainstorming*, em cima das ideias geradas sobre as cinco melhores selecionadas pela empreendedora C. Seguem, abaixo, as ideias geradas (cocriadas) na segunda rodada de *brainstorming*, além das já mencionadas na primeira rodada, em cada grupo:

Quadro 21 - Síntese da primeira rodada de *brainstorming* em cima das cinco melhores ideias

5 Melhores ideias	Grupo 1	Grupo 2
Ideia 1: Ter metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Ter lista de clientes para manter relacionamento / pós-vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se abrir um pouco para aprender com capitalismo. Estudar Mkt. • Vídeo mostrando processo- quebra do preconceito
Ideia 2: Divulgação / Investimento / Preconceito / <i>E-commerce</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Investir serviço mídia “iscravo” online • Vídeo processo de roupas – uso – reuso no geral 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar o diferencial e comprar a concorrência • Investimento no cliente – <i>softwares, feedbacks</i> • Instagram da Larissa, Lava/Seca, Most. Vende -> Vídeo de todo ciclo! • Clashdi.com.br

Ideia 3: Parcerias com outras marcas – <i>Enjoy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vídeo / oficina de <i>styling</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer ações nos lugares de captação
Ideia 4: <i>Upcycling</i> colaborativo - oficinas	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar parceria com patas dadas -> Ufrgs 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de patchwork
Ideia 5: Loja virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Criar texto/vídeo – divulgando o propósito 	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de site, vender por grupo (<i>broad cast</i> – <i>whatsapp</i>), <i>facebook</i>, etc..

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Fotografia 3 – Fotos do workshop: Empreendedor

C



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Ao término da última rodada de *brainstorming*, os participantes foram convidados a retornarem aos assentos e foi solicitado o fechamento à empreendedora C e aos participantes.

4.3.3 Entrevista pós-workshop - Empreendedor C

O workshop

Segundo o empreendedor, na entrevista pós-workshop, o workshop foi bem legal e a empreendedora gostou bastante. Como ponto positivo, foi ver muitas pessoas que não são do meio de convívio e ouvi-las opinando sobre o que o empreendedor faz, pois, normalmente, quem opina são amigos e pessoas próximas. Já como ponto negativo, acredita que o tempo de apresentação poderia ser maior, pois ela acredita que, se tivesse mais tempo, teria passado mais informações e detalhes aos participantes. A empreendedora sentiu que muitas ideias que surgiram no workshop ela mesma já teve.

Como resultado para o seu empreendimento, a empreendedora destacou que foi a questão de solidificar algumas ideias que já teve e acabaram sendo reforçadas no workshop. Portanto, ver que as ideias estão no caminho certo, mas percebeu que, após o intervalo, os participantes não conseguiram aprofundá-las.

Comparação entre empreendimentos

O empreendedor mencionou que não foi possível ainda assimilar tudo o que aconteceu após o workshop, mas ele serviu para mostrar, ao empreendedor, que é preciso implementar algumas coisas que, antes, ela não acreditava muito, pois achava que o mais importante era ter uma loja bonita e roupas legais e não se importava em ter um sistema e controle de vendas.

Processo de design thinking e processo de empreendedorismo

Segundo o entrevistado, o processo de *design thinking* serve muito para a solução de problemas e para a geração de ideias. A empreendedora alegou que poderia usar essa metodologia para muitas coisas, em vários momentos do empreendimento, pois se forma conforme a demanda.

Esse processo se articula com o processo de empreendedorismo. Para ela, não tem como dar errado, mas depende das pessoas que participam do processo.

4.4 EMPREENDEDOR D

O empreendedor D é uma plataforma de *delivery* (entrega) de compras de supermercados. A empresa ainda não existe. O empreendedor, junto com outro sócio, estão realizando pesquisas para validar a ideia. O empreendedor que apresentou o *case* tem 30 anos, formado em Administração de Empresas e estudante de mestrado na área de Administração e Negócios.

4.4.1 Entrevista pré-workshop - Empreendedor D: “Como conquistar os usuários? Como fazê-los aderir a esse novo modelo de mercado”

Empreendimento anterior

O empreendedor participou de um projeto científico do CNPQ, em parceria com o SEBRAE, com duração de dois anos, no qual foi responsável por acompanhar 63 empresas, para gerar melhorias de indicadores de inovação, de acordo com a metodologia própria do SEBRAE. A avaliação das empresas era em base de 15 dimensões, como marketing, relacionamento com o cliente, recursos humanos, entre outros. Com base nas dimensões, ele era responsável por criar um plano de ação para as empresas melhorarem seus índices, de acordo com o que cliente desejava.

Ao término do projeto, o empreendedor percebeu que as empresas continuavam a procurá-lo. Assim, acabou abrindo o seu negócio, como consultor, dando continuidade ao trabalho que já realizava nas empresas, iniciado no SEBRAE. Através da experiência como consultor para empresas de diferentes áreas, surgiu a ideia do empreendimento atual.

O empreendedor falou que começou a trabalhar muito cedo, já vivenciando a experiência de dentro dos escritórios das empresas e entendendo o funcionamento das rotinas administrativas, obtendo conhecimento prático, aliado ao adquirido na faculdade.

Sobre ferramentas, o empreendedor aprendeu muito com base em um questionário utilizado para avaliar as empresas, que indicavam algumas dimensões e, com isso, um plano de ação, e também através da ferramenta *SWOT*¹³.

O ponto positivo foi o reconhecimento que as empresas tiveram dos trabalhos realizados, gerando resultados, melhorias e gestores satisfeitos. Já os negativos eram quando os clientes não percebiam o valor do trabalho.

Compreensão por processo de empreendedorismo

O processo de empreendedorismo, para o empreendedor, é ter a ideia, verificar o mercado e colocar a “cara a tapa”. Existem muitas ferramentas e a internet facilita o acesso e a compreensão sobre elas, como o Canvas¹⁴, uma ferramenta que facilita a compreensão resumida dos pontos importantes do negócio. O empreendedor ainda diz que ter uma ideia é fácil, mas o grande diferencial são os processos. A execução sólida de um processo gerará um bom resultado.

¹³ Análise SWOT, desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Chriskensen, é a conjunção das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Essa análise corresponde à identificação por parte da organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto interna como externamente. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/analise-swot/3060/>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

¹⁴ CANVAS do modelo de negócio, criada pelo suíço Alex Osterwalder, é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,criador-do-business-model-canvas-recomenda-pequeno-empresario-deve-colocar-ideia-a-prova,4424,0.htm>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

Compreensão por processo de design thinking

O empreendedor compreende que *design thinking* é um processo de geração de ideias, filtrar, gerar muitas ideias, filtrar novamente, unindo coisas que, aparentemente, não se complementariam em uma ideia mais sólida.

O Workshop

O empreendedor acredita que essa proposta do E2, de ter outras cabeças, de outras áreas, pensando o meu negócio, é muito importante. O empreendedor acredita que a geração de ideias tem que vir de pessoas que tenham pensamentos diferentes dele, a questão dos diferentes pontos de vista, diferentes visões. Ele complementou, ainda, que se pretende construir um negócio que atenda aos diferentes públicos, ele precisa ouvi-los.

O que se esperava do E2 era muita geração de ideias, que as pessoas contribuíssem e abraçassem o *case*. O empreendedor desejava um espaço em que as pessoas se soltassem e que, através da sua apresentação, elas tivessem ideias “fora da caixa” para contribuir com o negócio dele.

4.4.2 *Workshop* - Empreendedor D

No *workshop*, realizado na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), na Torre Educacional, no dia 19 de outubro de 2017, com suporte do E2, estiveram presentes 17 pessoas. As pessoas que participaram do *workshop* eram das mais diversas áreas, desde estudantes de Administração, a pessoas formadas em Design, Antropologia, Biologia, Pedagogia, Administração, Psicologia, entre outros.

Assim como os demais *workshops*, o quarto *workshop* decorreu com a exposição do cronograma das atividades aos participantes, seguido do aquecimento

junto aos participantes para “quebrar o gelo” e, posteriormente o empreendedor D foi convidado para apresentar o seu *case*.

O empreendedor D teve cinco minutos para apresentar o seu *case*. Através de uma apresentação em PPT, começou trazendo uma reflexão sobre quanto vale o tempo de cada pessoa. A ideia da plataforma é de um aplicativo de compra de supermercados, para que seja possível realizar compras a qualquer hora e em qualquer lugar. A ideia surgiu de uma dor que os empreendedores tinham por não gostarem de ir a esses locais e se questionavam o porquê de não conseguirem fazer tais compras de qualquer outro local, proporcionando tempo para outras atividades básicas do dia-a-dia.

Para contextualizar mais a origem da ideia da plataforma, o empreendedor apresentou algumas inovações tecnológicas, no mundo, nos últimos anos: exemplos de empresas que não existem mais e a velocidade de empresas milionárias, que surgiram recentemente. Foi então que eles pensaram sobre os supermercados. O empreendedor exibiu alguns *cases* de possíveis concorrentes, que já atuam nesse mercado, e qual seriam as estratégias para entrar nele. Ele explicou que foi utilizada a teoria das cinco forças de Porter, fazendo uma análise de mercado, estratégia competitiva, entre outros.

Ao final da apresentação, o empreendedor ressaltou que a intenção do produto é trazer tempo e praticidade às pessoas e apresentou a pergunta/problema que buscava trabalhar no *workshop*: “Como conquistar os usuários? Como fazê-los aderir a esse novo modelo de mercado”. Em seguida, os participantes tiveram dez minutos para realizar perguntas ao empreendedor D.

As perguntas começaram questionando se o empreendedor conhecia alguns *cases* de possíveis concorrentes e se eles já tinham parcerias com alguma rede de supermercados. O empreendedor explicou que, de alguns *cases* apresentados, eles até tinham conhecimento e já começaram os contatos com duas redes de supermercados da cidade, por serem competitivas e terem preços acessíveis.

Posteriormente, foi questionado, ao empreendedor, se eles estavam pensando em alguma forma de passar certa segurança quanto à entrega dos produtos. Ele respondeu que isso é um item que está sendo estudado pelos empreendedores, pois o empreendimento ainda é uma ideia, e algumas coisas ainda estão em fase de pesquisa.

Logo após, o empreendedor foi perguntando sobre onde ele entregaria mais valor ao cliente com o seu produto. Respondeu que o seu valor está na praticidade, ou seja, na otimização de tempo do ser humano. A próxima pergunta era a respeito do público-alvo e o empreendedor afirmou que eram pessoas de 25 a 35 anos. Para finalizar, foi questionado se eles já estavam pensando em formas de se relacionar e fidelizar os clientes, e o empreendedor disse que já estavam com um parceiro, para fazer a captação de dados dos usuários, a fim de obter melhor compreensão do perfil de compra de cada cliente.

A seguir segue uma síntese das perguntas realizadas pelos participantes ao empreendedor D:

Quadro 22 – Síntese das perguntas realizadas ao empreendedor D

No.	Perguntas
1	Você conhece algum case de possíveis concorrentes e, se os mesmos já tem parcerias com alguma rede de supermercados?
2	Vocês estão pensando em alguma forma para passar segurança quanto a entrega dos produtos aos clientes?
3	Onde vocês estão entregando valor ao cliente?
4	Qual o público alvo?
5	De que forma vocês estão pensando em se relacionar e fidelizar os clientes?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Ao final dos dez minutos da rodada de perguntas, os participantes foram separados em grupos de quatro a cinco pessoas. O material utilizado foram cartolinas (coladas nas paredes), *post its* e canetinhas, para que cada participante pudesse escrever a sua ideia e colocar na cartolina, para que todos pudessem

visualizar. A rodada de *brainstorming* foi de sete minutos e, posteriormente, os grupos eram trocados, para mais uma rodada de *brainstorming* de sete minutos.

As ideias originadas na primeira rodada de *brainstorming*, com a pergunta, “Como conquistar os usuários? Como fazê-los aderir a esse novo modelo de mercado”, estão sintetizadas no quadro abaixo:

Quadro 23 - Síntese da primeira rodada de *brainstorming*

Grupo 1	Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> • Frutas a granel para pessoas • Público alvo – Preferência • Oferecer vantagens \$ no início • Indicação de amigos ganha bônus • Garantia produtos – focar! • Já pensando em fidelizar clientes -> amostras • Mix diferenciado • Focar em alguns produtos no início • Problema: Atingir idoso via app • Focar em alguns bairros no início 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com armazéns • Pensar a precificação • Criar programa de fidelidade • Gravar vídeo com clientes “prova social” • Divulgar entre nutricionistas • \$\$ ação para cada bairro • Começar no bairro onde está o público alvo • Testar o modelo de negócio de maneira local • Ofertas <i>Mix & Match</i> • Panfletar

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Ao término da primeira rodada de *brainstorming*, foram realizadas as trocas de grupos para mais uma rodada de sete minutos de *brainstorming*, com o intuito de os participantes cocriarem em cima das ideias geradas na primeira rodada. Seguem, abaixo, as ideias geradas (cocriadas) na segunda rodada de *brainstorming*, além das já mencionadas na primeira rodada, em cada grupo:

Quadro 24 - Síntese da primeira rodada de *brainstorming*

Grupo 1	Grupo 2
<ul style="list-style-type: none"> • Zaffari – <i>Selfservice</i> • Menu Fit – Orgânicos (Foco) • Criar combos com descontos • Trabalhar pós-venda: o cliente indica 	<ul style="list-style-type: none"> • Próprio supermercado • Propaganda na mídia expando a “dor” do usuário e o “analgésico” • Conteúdo sobre alimentos e compra

para amigos? <ul style="list-style-type: none"> • Mostrar como é prático e facilita a vida • Vídeo de até 30 segundos explicativo com o foco p/ o público alvo • Lista de moradores / consumidores para panfletos 	de mercados <ul style="list-style-type: none"> • Caixa térmica para perecíveis • Entrega própria • Divulgação no próprio local (Mercado) • Pagamento em dinheiro e cartão • Definir público alvo • Capacidade de entrega • Lançar protótipo antes do app valendo. • Começar por itens de padaria • Benefícios de comprar através da plataforma
--	---

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao final das duas rodadas de *brainstorming*, foi realizado um intervalo e, enquanto isso, as ideias foram organizadas pelo facilitador e empreendedor, por similaridade e solicitou-se ao empreendedor D que escolhesse as cinco melhores, originadas nos dois grupos. Após a seleção, foi solicitado que os grupos se juntassem, novamente, e realizassem mais duas rodadas de sete minutos de *brainstorming*, em cima das ideias selecionadas pelo empreendedor, com intuito de aprofundá-las.

Seguem, abaixo, as cinco melhores ideias selecionadas pela empreendedora e as ideias geradas na primeira rodada de 7 minutos de *brainstorming*.

Quadro 25 - Síntese da primeira rodada de *brainstorming* em cima das cinco melhores ideias

5 Melhores ideias	Grupo 1	Grupo 2
Ideia 1: Vídeo 30s explicando o processo	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo e Agilidade (na entrega) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutar parceiros que possam divulgar o vídeo
Ideia 2: Benefícios de compras através da plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer combos (solteiro, churrasco, almoço, janta e limpeza) 	<ul style="list-style-type: none"> • Focar na marca Oranji, não unisuper • Combo café / mês /

	<ul style="list-style-type: none"> • Cupons dos Parceiros 	orgânico
Ideia 3: Divulgação no próprio local (Supermercado)	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociais, feira, promotor, flyer 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartazes • Divulgação as promoções dos supermercados
Ideia 4: Focar em alguns poucos produtos no início	<ul style="list-style-type: none"> • Compra p/ packge (cesta de produtos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pegar listas nos condomínios e grupos de moradores • Ver entregas já atuantes. Brasco.
Ideia 5: \$\$ para ações para cada bairro	<ul style="list-style-type: none"> • O que os clientes de cada bairro compram? • Aproximar do público, botar uma senhora carismática falando 	<ul style="list-style-type: none"> • Gameficação • Preencher dados <i>gamificando</i>. Mais dados / Mais bônus para entregas

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Após a primeira rodada de *brainstorming* em cima das cinco melhores ideias, novamente foram realizadas as trocas de grupos, para mais uma rodada de sete minutos de *brainstorming*, em cima das ideias geradas sobre as cinco melhores selecionadas pelo empreendedor D. Seguem, abaixo, as ideias geradas (cocriadas) na segunda rodada de *brainstorming*, além das já mencionadas na primeira rodada, em cada grupo:

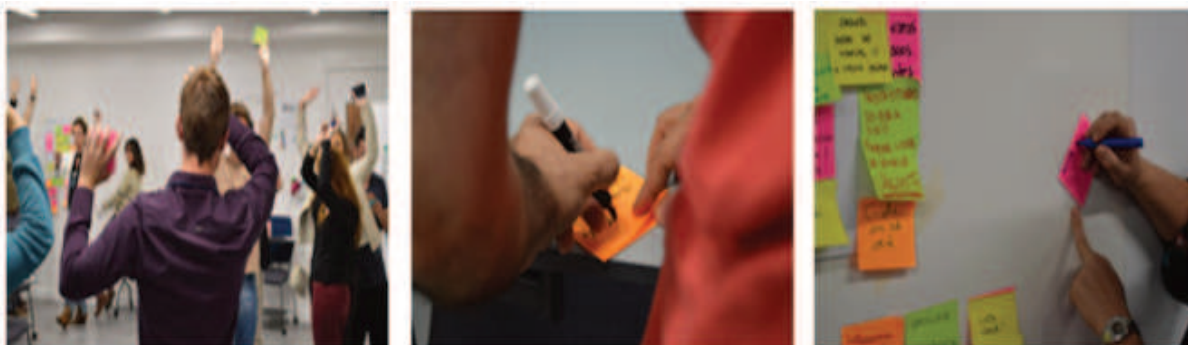
Quadro 26 - Síntese da segunda rodada de *brainstorming* em cima das cinco melhores ideias

5 Melhores ideias	Grupo 1	Grupo 2
Ideia 1: Vídeo 30s explicando o processo	<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdo sobre alimentos e compras de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Focar na comunicação do valor • Comunicação estilo Warren (perfil do usuário)

Ideia 2: Benefícios de compras através da plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Desconto por indicação • Criar propaganda de fidelidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar pelo site sem precisar baixar o app • Criar diferencial (horário, tempo de entrega, organização de compras)
Ideia 3: Divulgação no próprio local (Supermercado)	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação (mídias, app, site) 	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda em meios de transporte, outdoors e etc.
Ideia 4: Focar em alguns poucos produtos no início	<ul style="list-style-type: none"> • Embalagens personalizadas na entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas (teleceva; teletrago)
Ideia 5: \$\$ para ações para cada bairro	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar o <i>lifestyle</i> do público-alvo no vídeo • Saber onde as pessoas de cada bairro gostam de comprar e o que gostam de comprar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de avaliação das entregas (segurança) • Contar histórias de sucesso

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Fotografia 4 – Fotos do workshop: Empreendedor D



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Ao término da última rodada de *brainstorming*, os participantes foram convidados a retornarem aos assentos e foi solicitado o fechamento ao empreendedor D e aos participantes.

4.4.3 Entrevista pós-workshop - Empreendedor D

O workshop

Segundo o empreendedor, a proposta que o *workshop* abordou foi muito boa, fazendo com que, além de dar a oportunidade do empreendedor expor a sua ideia, os participantes pudessem contribuir com o ponto de vista deles, não só como possíveis consumidores, mas, também, como profissionais das áreas, com suas expertises, trazendo até *cases* de outros estados. Então, foi muito importante para o empreendedor iniciar melhor o seu negócio, com maior segurança.

Os pontos positivos trazidos pelo empreendedor foram as gerações de ideias e as conversas em paralelo que teve com alguns participantes, durante o *workshop*, com *feedbacks* positivos sobre as ideias. Já como ponto negativo foi o empreendedor não ter respostas para todas as perguntas, geradas pelos participantes, pois o projeto está na fase inicial ainda.

Como resultado para o empreendimento, falou que foi imediato, pois, no mesmo dia, já entrou em contato com algumas pessoas para informar sobre ideias que surgiram, além de descartar outras.

Comparação entre empreendimentos

Com o *design thinking*, o empreendedor alegou ter conseguido ser mais objetivo para solucionar um problema. Ele acredita que seja uma ferramenta que deveria ser amplamente utilizada e que dá mais clareza de onde se quer chegar com o negócio. Suas experiências anteriores eram de um ambiente de muitas conversas, muitas ideias, mas tudo muito vago, sem foco. Por meio do *design thinking*, foi possível trabalhar em problemas pontuais, específicos, e gerar ideias sobre elas.

Processo de design thinking e processo de empreendedorismo

O empreendedor acredita que o processo de *design thinking* pode ser utilizado em dois momentos do processo de empreendedorismo. Primeiro, quando se está pensando em algo novo, e, segundo, para alcançar novos resultados, diferentes dos que vêm alcançando.

Para o processo de *design thinking* dar certo, o empreendedor alega que é necessário ter uma equipe madura. Ele ainda afirmou que não adianta ter o melhor processo e as melhores ferramentas, se as pessoas não estiverem comprometidas e possuírem espírito empreendedor.

Com base nas informações levantadas na análise de dados, com os quatro cases dos empreendedores A, B, C e D, será apresentada a discussão dessas informações, relacionadas ao referencial teórico, conforme os objetivos desta pesquisa.

5 DISCUSSÃO

Neste capítulo, será apresentada a discussão da análise dos dados, obtidos, durante a pesquisa com as entrevistas pré-*workshops*, *workshops* e entrevistas pós-*workshops*, com os empreendedores A, B, C e D.

Com base no quadro-referência para as entrevistas pré-*workshops*, foram realizadas uma leitura e uma síntese das respostas dos empreendedores, conforme demonstrado no quadro a seguir e nas categorias elaboradas segundo mencionado no capítulo 4.

Quadro 27 - Entrevistas pré-workshop

Categorias	Perguntas	Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C	Empreendedor D
Empreendimento anterior	Você já empreendeu anteriormente?	Considero que sim	Sim	Não	Sim
	Se sim, no que? Como foi? Continua com o negócio?	Participou da Junior Achievement, curso Empretec e <i>freelas</i> .	Loja própria do mercado <i>fitness</i> . Não continua com o negócio.	Abriu uma loja própria durante o primeiro empreendimento. Continua como sócia.	Consultoria em gestão para empresas. Continua com o negócio.
	Como foi o processo realizado para empreender anteriormente? Utilizou alguma ferramenta ou processo?	Pelas experiências na Junior Achievement e Empretec, serviram como conhecimento.	Conhecimento da faculdade de administração e foi consultora pelo SEBRAE. Mas tudo feito de cabeça.	Empreendedora com perfil " <i>maker</i> ", mais da ação e menos planejamento. Intuição e sentimento para tocar os negócios.	Com base na experiência como consultor, utilizava ferramentas como swot e questionários para fazer avaliação.

	Quais foram os momentos positivos no empreendimento anterior? E qual a mais negativa?	Positivos: ver a ideia sair do papel. Negativos: Fazer a gestão do negócio, ser obrigado a ter o “pé no chão”.	Positivos: Aprender a lidar com o público, ser mais resiliente. Negativos: Tentar vender em época de férias das pessoas.	Positivo: <i>Feedback</i> das pessoas quando tive a ideia e ver o negócio dar certo. Negativos: Fazer a gestão do negócio. Empreender não é fácil.	Positivos: Reconhecimento do trabalho realizado pelas empresas. Negativos: Empresas não reconhecerem o valor do seu negócio.
Compreensão do processo de empreendedorismo	O que você compreende por processo de empreendedorismo?	Desde a vontade interna de querer fazer algo, compreender, buscar ferramentas e pessoas e tirar a ideia do papel.	Tirar a ideia do Papel. Um plano de negócio pode funcionar, mas não para todas as áreas.	Teste, tentativa e erro.	Ter a ideia, verificar o mercado e colocar a “cara a tapa”. Fazer um Canvas para começar.
Compreensão por processo de design thinking	O que você compreende por processo de <i>design thinking</i> ?	Nada, já ouvi falar apenas.	Já ouvi falar, mas não conheço.	Ver a demanda, expandir e captar.	Compreendo que é um processo de geração de ideias e filtra.
O Workshop	Por que você procurou o E2 neste momento do seu empreendimento?	Achei interessante a proposta, de ver várias pessoas buscando soluções.	Pela oportunidade de validarmos nossa ideia, poder ouvir o público.	Quero ouvir dos outros, diferentes cabeças, ideias sobre o meu negócio.	Essa proposta de outras cabeças de diversas áreas, diferentes pontos de vista, para o meu negócio.

	O que você espera do workshop do E2?	Sair de lá com algumas “pugas atrás da orelha”.	Que nos ajudem a pensar “fora da caixa”	Que me ajudem ao máximo	Espero que as pessoas abracem a minha ideia e muita geração de ideias novas.
--	--------------------------------------	---	---	-------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Em relação à categoria Empreendimento Anterior, do quadro 27, podem-se destacar as vivências e experiências anteriores em cursos, faculdades ou, até mesmo, em outros empreendimentos. Apenas o Empreendedor C alegou possuir um perfil de planejar menos e colocar as ideias na ação mais rapidamente - diferente do proposto por Dornellas (2005, p. 93), onde ele menciona que, independentemente do tipo de empreendedor, empreendedorismo de oportunidade ou por necessidade, ambos devem saber planejar as ações e traçar estratégias para a empresa a ser desenvolvida.

Ao serem perguntados sobre os pontos positivos e negativos das experiências anteriores, os Empreendedores A e C destacaram a questão de fazer a gestão dos negócios e o Empreendedor B mencionou o caso de vender em época de férias. Um fator para isso é o próprio ponto, ressaltado anteriormente, do empreendedor não realizar um planejamento. Conforme Dornellas (2005) salienta, no processo empreendedor (Figura 1), na etapa (a), é essencial identificar e avaliar as oportunidades.

Na categoria Compreensão do Processo de Empreendedorismo, os empreendedores A, B e D evidenciaram o ponto inicial, ou seja, ter a ideia, a vontade de empreender e tirar a ideia do papel. Ainda realçaram a questão da busca ou utilização de ferramentas como plano de negócio ou *canvas* - plano de negócios que é uma etapa do Processo Empreendedor (figura 1 e figura 2) de Dornellas (2005). O plano de negócios também é destacado por Timmons (1994) como um material por meio do qual o empreendedor observa as oportunidades, destacando, buscando e destinando os recursos para o empreendimento. Chiavenato (2007) frisa que ele se trata de uma representação detalhada de todos os pontos do empreendimento.

Nesta mesma categoria, destaca-se, também, a relação do perfil dos empreendedores com a lógica de negócios x *design* (LIEDTKA; OGILVIE, 2011). Os empreendedores A, B e D, ao responderem “..buscar ferramentas e pessoas para

tirar a ideia do papel”, “Tirar a ideia do papel. Um plano de negócios pode ajudar..”, “Ter a ideia, verificar o mercado e colocar a cara a tapa..”, evidenciam uma aproximação ao perfil com uma abordagem voltada aos negócios, o qual tem uma realidade objetiva e quantificável e, como método, uma análise apontada mostrando uma “melhor” resposta. Já o empreendedor C, ao responder “testa, tentativa e erro”, evidencia uma relação do perfil com uma abordagem do *design*, o qual tem como método a experimentação, destinada a levar a uma resposta “melhor” (LIEDTKA; OGILVIE, 2011).

Na categoria Compreensão por Processo de *Design Thinking*, os empreendedores C e D responderam ter compreensão sobre *design thinking*. Já os empreendedores A e B não conheciam. Esse alinhamento com os empreendedores, antes dos *workshops*, foi importante, pois conforme Brown (2008, p. 88): “*Design Thinking* pode parecer caótico para aqueles que experimentam pela primeira vez, mas ao longo da vida de um projeto, os participantes veem que o processo faz sentido e alcança resultados...”.

Já na categoria O Workshop, todos os empreendedores frisaram ter gostado da oportunidade de várias pessoas pensarem e gerarem ideias para os seus empreendimentos. Esse é um item essencial, no design estratégico, destacado por Zurlo (2010), por meio da dimensão coletiva, através de diálogos, confrontos e conversas, incluindo atores diversos no mesmo processo. Assim, promove-se o conhecimento empírico presente no grupo, com base nos múltiplos pontos de vista. Assim também como o *design thinking*, que busca trabalhar com grupos multidisciplinares, pessoas de diversas áreas, de conhecimentos variados, como destacado por Brown (2010).

A etapa de entrevista pré-*workshop* com os empreendedores foi importante para compreensão e entendimento do problema, ou, conforme destacado por Vianna et. al. (2012), no processo de design (figura 6), enfatizando a importância da imersão preliminar, na qual o problema é exposto, determinando, assim, o propósito. No processo de design da IDEO (figura 5), Brown (2010) diz, também, sobre a etapa de

imersão ao problema, com o objetivo de buscar entendê-lo. Vianna et. al. (2012) e Cartillo-Vergara, Alvarez-Marin e Cabana Villca (2014) mencionam a ferramenta de entrevistas para essa primeira etapa do processo de *design thinking*.

Como o objetivo geral deste trabalho é realizar um estudo sobre a articulação da etapa inicial dos processos de *design thinking* com as etapas iniciais do processo de empreendedorismo, os *workshops* foram desenvolvidos com foco até as etapas de ideação do processo de *design thinking*, seguindo o processo de design (figura 6) de Vianna et. al. (2012). O *workshop* ajudou os empreendedores, na primeira fase do processo empreendedor, conforme definido por Dornelas (2005, p. 27, adaptado de Hisrich, 1998), de “Identificar e Avaliar a Oportunidade”.

Segundo o cronograma dos *workshops*, no subcapítulo 3.2, as etapas (b) e (c) foram elaboradas para que os participantes pudessem compreender os *cases* apresentados e os problemas que seriam trabalhados, fazendo com que eles também passassem por uma etapa de imersão do processo de *design thinking*. Essas etapas também são compreendidas pela fase de “análise e síntese” de Vianna et. al. (2012), no qual se buscou conseguir identificar padrões e criar desafios que auxiliassem na compreensão do problema.

A ferramenta utilizada para a etapa de ideação dos *workshops* foi o *brainstorming*, citada por Vianna et. al. (2012) para a etapa de ideação, e também referida por Cartillo-Vergara, Alvarez-Marin e Cabana Villca (2014), no quadro de ferramentas a serem utilizadas no processo de *Design Thinking*. A ferramenta foi utilizada na etapa (e), na primeira rodada de *brainstorming*, e na etapa (g), na segunda rodada de *brainstorming*. Posteriormente, na etapa (h), a organização das ideias por similaridade foi realizada com base no diagrama de afinidades, ressaltado por Vianna et. al. (2012), para a compreensão do problema, através da organização das ideias.

Com o intuito de dar um melhor direcionamento para os empreendedores, foi solicitado que eles selecionassem as cinco melhores ideias para mais duas rodadas de *brainstorming*, conforme etapas (j) e (l), para aprofundá-las. Pois, segundo Brown

(2009), durante o processo de *design thinking*, é possível passar, mais de uma vez, pelas etapas para melhorar as ideias, já que o processo é não linear e pode repetir as etapas mais de uma vez.

Como resultado, os empreendedores receberam todo o material produzido nos *workshops*, todos os *post its* e cartolinas gerados, para que pudessem analisar, em outro momento, todo o conteúdo criado pelos participantes, por meio dos *workshops*.

Posteriormente, com suporte no quadro-referência para as entrevistas pós-*workshops*, foram realizadas uma leitura e uma síntese das respostas dos empreendedores, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 28 – Entrevistas pós-workshop

Categorias	Perguntas	Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C	Empreendedor D
O Workshop	O que você achou do <i>workshop</i> ?	Muito legal, foi um catalisador de um processo.	Sensacional, ajudou muito.	Curti bastante.	Legal a proposta que o E2 abordou.
	Quais foram os pontos positivos e negativos?	Positivo: Os olhares externos, as novas conexões apontadas pelas pessoas. Negativos: De que após o workshop, é tudo com o empreendedor.	Não vi lado negativo. Positivo, foi de poder colocar a ideia perante os outros e ver vários feedbacks.	Positivo: Ver gente que não é do meu meio opinando sobre o meu negócio. Negativo: O tempo de pitch tinha que ser maior, acredito que não consegui passar bem a informação para as pessoas.	Positivo: A geração de ideias e conversas. Negativo: Como o negócio é uma ideia, eu não tinha todas as respostas para as pessoas.
	Qual foi o resultado para o seu empreendimento?	A formatação de novos produtos.	O surgimento de novas ideias a partir do workshop.	Solidificar algumas ideias, ver que estou no caminho certo.	Reforçar algumas ideias e descartarmos outras que tínhamos.
Comparação entre empreendimentos	Comparado ao processo de empreendedorismo realizado anteriormente, como foi para você agora, por meio do processo de <i>design thinking</i> ?	Ele é muito mais assertivo	Queria ter tido esta oportunidade quando tinha a loja.	Me mostrou que preciso priorizar coisas que antes eu não achava necessário.	É um processo pontual, se você economizar tempo, ele fica mais objetivo para solucionar problemas.

Processo de design thinking e Processo de empreendedorismo	Caso o resultado tenha sido positivo, qual o melhor momento para se utilizar o processo de design thinking no processo de empreendedorismo?	Podemos adotar a abordagem nos nossos processos internos de empreender internamente e na forma de se relacionar com o mercado.	Na fase embrionária do negócio, quando é uma ideia. E, quando quer explorar novos caminhos no seu negócio.	Para a solução de problemas e para a geração de ideias.	Quando está construindo o negócio do zero e quando se quer alcançar novos resultados.
	Caso o resultado tenha sido negativo, por que você acha que o processo de design thinking não se articula com o processo de empreendedorismo?	Depende muito de a pessoa ter autodisciplina, responsabilidade de buscar os formatos.	Eu acredito que ele se articula com o processo de empreendedorismo sim.	Ele sempre se articula, não tem como dar errado.	Acredito que não adianta ter a melhor ferramenta, o melhor processo, se as pessoas não estiverem comprometidas.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Em relação à categoria O *Workshop*, do quadro 28, buscou-se obter o que os empreendedores haviam achado dos *workshops* e os pontos positivos e negativos. O que se pode ver é que todos empreendedores saíram satisfeitos, destacando a questão de terem várias pessoas opinando e gerando ideias para seus negócios. Sobre os pontos negativos, o empreendedor A e o C manifestaram um sinal sobre o *workshop*, no qual o empreendedor A ressaltou que, após o *workshop*, é tudo com o empreendedor e o empreendedor C achou o tempo de apresentação do *case*, aos participantes, muito curto. Esta manifestação do empreendedor A resalta o elemento (b) – a equipe empreendedora de Timmons (1994) sobre o processo empreendedor –, onde se identifica quem são as pessoas, fora o empreendedor, que irão colaborar com ele.

Os empreendedores foram questionados sobre o resultado que o *workshop* deu para seus empreendimentos e as respostas foram: formatação de novos produtos; novas ideias; solidificar ideias e ver que estou no caminho certo; e reforçar algumas ideias e descartar outras. Reforçando a primeira fase do processo empreendedor, definido por Dornelas (2005, p. 27, adaptado de Hisrich, 1998), de ‘Identificar e Avaliar a Oportunidade’ e seus subitens: criação de abrangência da oportunidade; valores percebidos e reais da oportunidade; e riscos e retornos da oportunidade.

Na categoria Comparação entre Empreendimentos, buscou-se compreender a comparação em relação ao processo empreendedor realizado em seus negócios anteriores, como havia sido para eles passar por um processo de *design thinking* em seus empreendimentos atuais. Todos os empreendedores compreenderam ter sido melhor, através do processo de *design thinking*, enfatizando respostas como: “mais assertivo”; “pontual”; “economiza tempo”; “priorização de coisas que não achava necessário”; e “queria ter tido a oportunidade no meu outro negócio”.

Na categoria Processo de *Design Thinking* e processo de Empreendedorismo, procurou-se compreender, dos empreendedores, o melhor

momento para se utilizar o processo de *design thinking* no empreendedorismo, ou se eles acreditavam que os processos não se articulavam. Os empreendedores B e D salientaram que o ideal seria na fase embrionária do negócio, quando é uma ideia e se está começando do zero. Já os empreendedores A e C não responderam um momento exato para se utilizar o processo de *design thinking*, deixando aberto para se operar o processo em vários momentos. Salientando a segunda publicação de 2009 da análise sistemática, chamada *Business + Design: Exploring a Competitive Edge for Business Thinking*, dos autores Toni Ungaretti et. al. (2009), no qual o estudo foi realizado com estudantes de negócio e de *design*, onde os princípios do *design thinking* foram aplicados com intuito de expor os estudantes de negócios à metodologia, desenvolvendo um ato interdisciplinar.

Sobre o processo de *design thinking* não se articular com o de empreendedorismo, os empreendedores A e D enfatizaram que depende das pessoas. O empreendedor D ainda destacou: “não adianta ter a melhor ferramenta, o melhor processo, se as pessoas não estiverem comprometidas”. Esse é um ponto importante, pois, no referencial teórico sobre *Design Thinking*, fala-se em grupos multidisciplinares, busca contínua por inovação, solução de problemas complexos, uma abordagem centrada no ser humano, mas não se fala das pessoas que fazem parte dos projetos e seus papéis. Como destacado por Brown (2010), o *design thinking* propõe ferramentas importantes em situações estratégicas para pessoas que não são designers por formação, mas que precisam pensar e executar uma diversidade de soluções inovadoras e sustentáveis para suas empresas.

Com base nas respostas dos empreendedores, nas entrevistas pós-*workshops*, nas perguntas da categoria “Processo de *Design Thinking* e Processo de Empreendedorismo” e “O *Workshop*”, eles evidenciaram o objetivo geral deste trabalho, um estudo sobre a articulação da etapa inicial dos processos de *design thinking* com as etapas iniciais do de empreendedorismo, ajudando os empreendedores na formatação de novos produtos e solidificação e descarte de ideias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da coleta e da sistematização dos dados, dar um contexto a eles, convertendo-os em informação, foi essencial no exercício desta pesquisa. A interação com as informações levantadas e suas relações permitiu, ao pesquisador, mudar uma percepção sobre o tema para um conhecimento claro e preciso. Com o intuito de responder aos objetivos específicos e ao objetivo geral deste trabalho, eles são arrolados a seguir.

Na busca por analisar os processos de *design thinking*, utilizados nas etapas iniciais do processo de empreendedorismo, percebeu-se que, em todos os casos analisados, obtiveram-se ganhos, passando por uma primeira etapa de imersão e compreensão do problema que se buscava solucionar, e, posteriormente, a uma etapa de ideação, através de um grupo multidisciplinar. A possibilidade de ter várias pessoas de diversas áreas de conhecimento, concentradas através das dinâmicas, fez com que a diversidade de ideias e soluções para os problemas apresentados fossem satisfatórios para os empreendedores.

Para compreender como os empreendedores se relacionaram com os processos de *design thinking*, o pesquisador constatou que as entrevistas pré-*workshop* foram essenciais, fazendo com que os empreendedores estivessem mais preparados para o *workshop*, já que alguns tinham apenas uma percepção sobre o tema e outros não tinham conhecimento. Pois, conforme destacado por Vianna et. al. (2012, p. 65-66), na etapa de análise e síntese é a oportunidade de identificar “padrões e criar desafios que auxiliem na compreensão do problema”. Por meio da entrevista pós-*workshop*, percebeu-se que todos os empreendedores estavam satisfeitos com o processo e os resultados.

Com a intenção de analisar a percepção dos empreendedores sobre a articulação da etapa inicial dos processos de *design thinking*, todos reagiram de forma positiva. Ressaltando que dois frisaram que os melhores momentos seriam a “fase embrionária” e quando se está “construindo algo do zero”. Porém, também foi salientada a questão de que é preciso o engajamento das pessoas, como lembrado

pelos empreendedores (A e D) ao responderem que “depende das pessoas”, quando questionados sobre o processo de *design thinking* não se articular com o de empreendedorismo. Também não se veem citadas, no referencial teórico sobre *design thinking*, as pessoas que participam dos projetos – somente que se trata de uma abordagem que trabalha por meio de grupos multidisciplinares, é centrada no ser-humano, busca a inovação e a solução de problemas complexos.

Sobre as percepções dos empreendedores do processo de empreendedorismo, antes e após os *workshops*, foi possível identificar o quanto os eventos foram eficazes. Eles foram questionados, na entrevista pós-*workshop*, sobre a comparação do processo de empreendedorismo diversos, realizado anteriormente, e como havia sido por meio do processo de *design thinking*. Apesar de três dos quatro empreendedores terem passado por capacitações e vivências anteriores com processos de empreendedorismo diversos, eles destacaram que, após o *workshop*, o processo havia sido “assertivo”, “pontual”, “queria ter tido a oportunidade anteriormente” e “me mostrou que preciso priorizar algumas coisas”.

Com relação ao objetivo geral deste trabalho, de fazer um estudo sobre a articulação da etapa inicial dos processos de *design thinking* com as etapas iniciais do processo de empreendedorismo, conclui-se que, sim, há uma possível articulação dos processos. Com base no método utilizado para captação dos dados para este trabalho e nos resultados obtidos, a resposta para o problema de pesquisa é favorável. Ou seja, as etapas iniciais do processo de *design thinking* colaboram com os empreendedores, nas etapas iniciais do processo de empreendedorismo.

A seguir são apontados algumas limitações encontradas no presente estudo:

- Devido aos processos iniciais de *design thinking* terem ocorridos em um único *workshop* com cada empreendedor, os resultados podem ter sido rasos.
- Durante a elaboração dos *workshops* dos empreendedores C e Dum dos participantes que estava presente desviava a atenção dos outros participantes nos grupos, com conversas paralelas, no momento do *brainstorming*, resultando em poucas ideias, nas rodadas de *brainstorming* dos grupos em que essa pessoa estava presente.

Esta pesquisa favoreceu a oportunidade para o pesquisador compreender melhor sobre design estratégico e processos de *design thinking*, apoiado na literatura, e ter a oportunidade de utilizar outros conceitos, adquiridos ao longo do curso de Administração. Como o propósito desta pesquisa se limitou em fazer um estudo sobre a articulação da etapa inicial dos processos de *design thinking* com as etapas iniciais do processo de empreendedorismo, propõe-se, como pesquisa futura, a aplicação destes resultados à realização de todas as etapas do processo de *design thinking*, nas etapas iniciais no processo de empreendedorismo, ou seja, da Imersão à Prototipação e, com *workshops* mais espaçados, do que apenas em um único encontro. Outra vertente possível é um estudo sobre o perfil das pessoas que participam do processo de *design thinking*.

REFERÊNCIAS

- ANGELO, E. O empreendedorismo. In: BRITTO, F; WEVER, L. (Org.) **Empreendedores brasileiros, vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BICEN, P.; JOHNSON WILLIAM, H. A. Radical Innovation with Limited Resources in High-Turbulent Markets: The Role of Lean Innovation Capability. **Creativity & Innovation Management**, v. 24., n. 2, p. 278-299, jun. 2015.
- BIFFI, A.; BISSOLA, R.; IMPERATORI, B. Chasing innovation: a pilot case study of a rhizomatic design thinking education program. **Education + Training**, v. 59, n. 9, p. 957-977, 2017.
- BONI, Arthur A. Building biotechnology by design: an entrepreneur's perspective. **Journal of Commercial Biotechnology**, v. 17, n. 1, p. 2-3, fev. 2011.
- BONI, Arthur A.; WEINGART, Laurie R.; EVENSON, S. Innovation in an Academic Setting: Designing and Leading a Business Through Market-Focused, Interdisciplinary Teams. **Academy of Management Learning & Education**, v. 8, n. 3, p. 407-417, set. 2009.
- BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. Design Thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 84-141, 2008. Disponível em: <http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- BUCHANAN, R. Wicked problems in design thinking. **Design issues**, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992.
- CARDOSO, R. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgar Blucher, 2008.
- CASTILLO-VERGARA, M.; ALVAREZ-MARIN, A. CABANA-VILLCA, R. Design thinking: como guiar a estudantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. **Ingenieria Industrial**, v. 35, n. 3, p. 301-311, set./dez. 2014.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRISE afetou em cheio vida útil de empresas, mostra IBGE. *Época*, São Paulo, 16 set. 2016. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/tempo/noticia/2016/09/crise-afetou-em-cheio-vida-util-de-empresas-mostra-ibge.html>>. Acesso em: 6 out. 2017.

DOLABELA, F. A corda e o sonho. **Revista HSM Management**, n. 80, p. 128-132, 2010.

_____. **O segredo de Luisa**. São Paulo: De Cultura, 2006.

DONG, A.; GARBUJO, M.; LOVALLO, D. Generative sensing in design evaluation. **Design Studies**, v. 45, p. 68-91, jul. 2016a.

_____. Generative sensing: a design perspective on the microfoundations of sensing capabilities. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 97-117, jul. 2016b.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FARIÑAS; Eugenia; SANTA ANA, Maria Teresa; REYES, Ingrid.. El Modelo de negocios como reforzador del emprendimiento em las universidades – Caso del tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México. **Revista Ciencias Estratégicas**, v. 19, n. 26, p. 185-201, jul./dez. 2011.

FILION, L. J. **Empreendedores e Proprietários de Pequenos Negócios**. *Revista da Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999. Disponível em: <http://www.dge.ubi.pt/msilva/oe_oge/empreendedorimo.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2018.

FONSECA, J. **Comunicação Visual**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1990. p. 27.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANZATO, Carlo et al. Transformando necessidades em oportunidades de negócios por meio de processos de codesign: o caso Dream.in. In: FREIRE, Karine de Mello (Org.). **Design Estratégico para a inovação cultural e social**. São Paulo: Kazuá, 2015b. p. 59-77.

FREIRE, K. From strategic planning to the designing of strategies: a change in favor of strategic design. **Strategic Design Research Journal**, v. 10, n. 2, p. 91-96, maio/ago. 2017.

_____. Design estratégico para a inovação social. In: FREIRE, K. (Org.). **Design estratégico para a inovação cultural e social**. São Paulo: Kazuá, 2015. p. 13-41.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSCHMIDT, G.; RODGERS, Paula. The design thinking approaches of three different groups of designers based on self-reports. **Design Studies**, v. 34, n. 4, p. 454-471, jul. 2013.

HISRICH, R. **Entrepreneurship and Venture Capital**. Lexington: Lexington Books, 1986.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUQ, A.; GILBERT, D. All the World's a Stage: Transforming Entrepreneurship Education through Design Thinking. **Education & Training**, v. 59, n. 2, p. 155-170, 2017.

IDEO. **Human Centered Design Toolkit**, 2009. Disponível em: <http://www.ideo.com/images/uploads/hcd_toolkit/HCD_Portuguese.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2017.

KHAN et al. Five steps to conducting a systematic review. **Journal of the royal society of medicine**, v. 96, p. 118-121, 2003.

KRIPPENDORF, K. On the essential contexts of artifacts or on the proposition that "design is making sense (of things)". **Design Issues**, v. 5, n. 2, p. 9-39, 1989.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 2014.

LIEDTKA, J; OGILVIE, T. **Designing for Growth: A Tool Kit for Managers**. Columbia Business School Publishing, 2011.

LOCKWOOD, T. **Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value**. New York: Allworth, 2010.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v. 1, n. 1, p.31-38, dez. 2008.

MERONI, A. Designing for social innovation. The project "Feeding Milano, Energy

for change”. In: BARTHOLLO, Roberto; CIPOLLA, Carla (Orgs.). **Inovação Social e sustentabilidade**: desenvolvimento local, empreendedorismo e design. Rio de Janeiro: E-papers, 2012.

MORAES, D. **Metaprojeto**: o design do design. São Paulo: Blucher, 2010.

MURATOVSKI, G. Paradigm Shift: Report on the New Role of Design in Business and Society. **The Journal of Design, Economics, and Innovation**, v. 1, n. 2, dez. 2015.

NIELSEN, S.; STOVANG, P. DesUni: University Entrepreneurship Education through Design Thinking. **Education & Training**, v. 57, n.8-9, p. 977-991, 2015.

PAIVA, M.; MARQUES, E. Design thinking como ferramenta para implantação de rotinas informatizadas no serviço público. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2014.

PINHEIRO, T et. al. **Design Thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Relatório ENDEAVOR BRASIL – **JOVENS EMPRESÁRIOS EMPREENDEDORES 2016** – Valores, crenças e relações com o trabalho.

Relatório FIRJAN - **EMPREENDEADORISMO NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS 2014** - RESULTADOS QUANTITATIVOS

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROWE P. **Design Thinking**. Cambridge: MIT Press, 1987.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

_____. **Teorias do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SIDDAWAY, A. **What is a systematic literature review and how do I do one?** Disponível

em: <<https://www.stir.ac.uk/media/schools/management/documents/centregradresearch/How%20to%20do%20a%20systematic%20literature%20review%20and%20meta-analysis.pdf>>. Acesso em: 4 jan. 2018.

THUMS, J. **Acesso à Realidade**. 3. ed. Canoas: Ulbra, 2003.

TIMMONS, J. **New venture creation**. 4. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

UNGARETTI, TONI et. al. Business + Design: Exploring a Competitive Edge for Business Thinking. **SAM Advanced Management Journal**. V. 74, n. 3, p. 4-43, jul. 2009.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VIEIRA, V.; TIBOLA, F. Pesquisa Qualitativa em Marketing e suas Variações:

THE CAMPBELL COLLABORATION (Ed.). What is a systematic review? [20--?]. Disponível em:

<http://www.campbellcollaboration.org/what_is_a_systematic_review/>. Acesso em: 01 jun. 2017.

Trilhas para Pesquisas Futuras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 2, abr./jun. 2005. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552005000200002> Acesso em: 29 set. 2017.

WEBSTER, R. D.; KOPP, R. Case Study of a Small Scale Polytechnic Entrepreneurship Capstone Course Sequence. **American Journal of Engineering Education**, v. 8, n. 1, p. 35-44, jun. 2017.

WILNESS, C.; BRUNI-BOSSIO, V. The Curriculum Innovation Canvas: A Design Thinking Framework for the Engaged Educational Entrepreneur. **Journal of Higher Education Outreach and Engagement**, v. 21, n. 1, p. 134-164, 2017.

ZURLO, F. **Un modello di lettura per il Design Strategico**: La relazione tra design e strategia nell'impresa contemporanea. Milano, Italy. Doctorate Thesis. Dipartimento INDACO, Politecnico di Milano, 1999.

ZURLO, F. **Design Strategico**, in AA. VV., Gli spazi e le arti, Volume IV, Opera XXI Secolo, Editore Enciclopedia Treccani, Roma, 2010.

APÊNDICE A

Quadro-referência para as entrevistas pré-workshop

Categorias	Perguntas	Empreen dedor A	Empreen dedor B	Empreend edor C	Empreend edor D
Empreendim ento anterior	Você já empreendeu anteriormente ?				
	Se sim, no que? Como foi? Continua com o negócio?				
	Como foi o processo realizado para empreender anteriormente ? Utilizou alguma ferramenta ou processo?				
	Quais foram os momentos positivos no empreendime nto anterior? E qual a mais negativa?				

Compreensão por processo de empreendedorismo	O que você compreende por processo de empreendedorismo?				
Compreensão por processo de design thinking	O que você compreende por processo de <i>design thinking</i> ?				
O Workshop	Por que você procurou o E2 neste momento do seu empreendimento?				
	O que você espera do workshop do E2?				

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

APÊNDICE B

Quadro-referência para as entrevistas pós-*workshop*

Categorias	Perguntas	Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C	Empreendedor D
O <i>Workshop</i>	O que você achou do <i>workshop</i> ?				
	Quais foram os pontos positivos e negativos?				
	Qual foi o resultado para o seu empreendimento?				
Comparação entre empreendimentos	Comparado ao processo de empreendimento realizado anteriormente, como foi para você agora, por meio do processo de				

	<i>design thinking?</i>				
Processo de design thinking e Processo de empreendedorismo	Caso o resultado tenha sido positivo, qual o melhor momento para se utilizar o processo de design thinking no processo de empreendedorismo?				
	Caso o resultado tenha sido negativo, por que você acha que o processo de design thinking não se articula com o processo de empreendedorismo?				

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

ANEXO A

Modelo Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Modelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) participante:

Meu nome é _____ e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do professor _____, que tem por objetivo _____.

Solicitamos sua participação através de uma entrevista individual. Essa atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que, preferencialmente, a entrevista será gravada em áudio. A sua participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone (51) xxxxxxxx, e-mail xxxxxxxx ou pela Unisinos, no fone 3591-1122, ramal 3707.

Atenciosamente.

Nome do aluno
Matrícula:

Local e data

Dr. _____ (Professor Orientador)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.