

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

**DÊNIS WEINREB FAINGLUZ**

**A IMPORTÂNCIA DO USO DE TÉCNICAS DE CONCEPÇÃO DE PRODUTOS NO  
DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS DIGITAIS PARA O CLIENTE  
MÃOS VERDES DA SOFTDESIGN**

**Porto Alegre  
2018**

DÊNIS WEINREB FAINGLUZ

**A IMPORTÂNCIA DO USO DE TÉCNICAS DE CONCEPÇÃO DE PRODUTOS NO  
DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS DIGITAIS PARA O CLIENTE  
MÃOS VERDES DA SOFTDESIGN**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia de Salles Stadtlober

Porto Alegre  
2018

# A IMPORTÂNCIA DO USO DE TÉCNICAS DE CONCEPÇÃO DE PRODUTOS NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS DIGITAIS PARA O CLIENTE

## MÃOS VERDES DA SOFTDESIGN

Dênis Weinreb Faingluz\*

Profa. Dra. Cláudia de Salles Stadtlober\*\*

**Resumo:** O uso de métodos de concepção de produtos é um tema atual e relevante, dado que algumas organizações buscam softwares para resolver problemas não compreendidos em sua plenitude. Mesmo nos casos em que tenha um prévio conhecimento sobre os processos de negócio, as empresas nem sempre focam em entender o problema para, então, encontrar as melhores soluções. O presente artigo tem como objetivo analisar a importância do uso de técnicas de concepção de produtos no desenvolvimento de negócios digitais para o cliente Cooperativa Mãos Verdes, da empresa SoftDesign Consultoria e Sistemas, bem como identificar os métodos e práticas propostas pela organização para definir o produto digital com o cliente. Ainda, propõe apresentar como ocorreu a estruturação de validação do produto e o quanto isso apoiou a definição da visão do mesmo e, por fim, identificar os ganhos para a Mãos Verdes com a execução destas atividades, denominada de concepção e anteprojeto. A abordagem proposta tem natureza qualitativa, de caráter descritivo. A coleta das informações foi realizada por meio de análise de documentos e da elaboração de um roteiro semiestruturado de entrevista, aplicado presencialmente na empresa e no cliente. Os resultados identificados neste estudo mostram a importância da construção do *business model canvas* e a aplicação das técnicas de *design thinking* para auxiliar empresas a entenderem os seus problemas e as necessidades das pessoas envolvidas em cada processo para, então, definir a visão do produto e propor as melhores alternativas a fim de entregar o máximo de valor possível.

**Palavras-chave:** Produto, *Design Thinking*, *Business Model Canvas*, Negócios Digitais.

**Abstract:** The use of product design methods is a current and relevant topic, since some organizations are looking for software to solve problems that are not fully understood. Even in cases where there is previous knowledge about business processes, companies do not always focus on understanding the problem to find the best solutions. This article aims to analyze the importance of using product design techniques in the development of digital business for SoftDesign client Mãos Verdes, as well as to identify the methods and practices proposed by the organization to define the digital product with the customer. Then, present how the validation structuring of the product occurred and how it supported to define their vision. Finally,

---

\* FAINGLUZ, Dênis Weinreb. Aluno do MBA de Gestão Estratégica de Negócios pela Unisinos. Administrador e Gerente de Projetos. E-mail: deniswf@gmail.com

\*\* STADTLOBER, Cláudia de Salles. Professora orientadora do artigo; Administradora, mestre em Ciências Sociais e Doutora em Educação. E-mail: cstadtlober@unisinos.br

identify the gains for the Mãos Verdes with the execution of these activities, denominated as a preliminary project. The proposed approach is qualitative, descriptive in nature. The information was collected through the analysis of documents and the preparation of a semi structured interview script, applied in person at the company and at the client. The results identified in this study show the importance of applying the business model canvas and design thinking techniques to help companies understand their problems and the needs of the people involved in each process. In that way it's possible to discover and define the product vision and propose the best alternatives for deliver as much value as possible.

**Keywords:** Product, Design Thinking, Business Model Canvas, Digital Business.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de serviços tem crescido exponencialmente por meio de soluções inovadoras e disruptivas, acompanhando a evolução tecnológica de aplicativos em nuvem acessados via *web browsers* e *smartphones*. A revolução da comunicação e do marketing mudou a forma como as pessoas consomem os produtos e serviços e se comunicam entre si e com as organizações, de forma online e em qualquer lugar no qual haja uma conexão com a internet.

As empresas têm se transformado, acompanhando essa revolução, propondo novas formas de trabalho e dinâmicas para entender o mercado e compor os seus modelos de negócio a fim de atender a essa nova realidade. Com isso, surgiram diversos novos métodos para auxiliar no entendimento e consolidação das ideias, focados na definição de soluções que atendam às reais necessidades dos clientes.

Novas perguntas surgiram para novos tipos de problemas, e são esses questionamentos a partir de uma perspectiva mais abrangente que geram as melhores respostas. Dentro desse cenário surgem as diferentes organizações. Segundo Blank (2013), os empreendimentos, sejam eles uma *startup*, um pequeno negócio ou uma grande empresa, elaboram as suas estratégias com um grande risco de acerto ou erro. Antigamente, para iniciar uma nova ideia a fórmula era elaborar um plano de negócios, apresentar para investidores, reunir um time, desenvolver o produto e vender o máximo possível. Nesse cenário, as probabilidades de falha são de 75%, de acordo com um estudo de Shikhar Ghosh, da Harvard Business School.

Para evitar isso, surgiram ferramentas que transformam a visão, necessária para o momento de definição do produto. Atualmente, uma força tem movimentado o mercado para o uso da metodologia do *lean startup*, que favorece a experimentação ao invés da elaboração de planos, ouvir o cliente e obter a sua colaboração ao invés de utilizar apenas a intuição, desenvolver pequenas funcionalidades e colocar em experimentação o mais rápido possível, ao invés de um longo processo de elaboração para depois de alguns meses disponibilizar para o produto para o mercado (BLANK, 2013).

Os empreendedores devem entender que, no início, a sua ideia possui uma série de hipóteses ainda não testadas com os possíveis usuários e clientes. Então, ao invés de escrever um extenso plano de negócio, é possível resumir todas estas propostas em uma metodologia chamada canvas do modelo de negócio. Em resumo, é um diagrama que mostra como uma empresa cria valor para si e para seus clientes.

Outra técnica amplamente utilizada dentro desse processo é o *design thinking*, que tem como objetivo principal a solução de problemas através de uma abordagem sistemática, colaborativa e criativa. O termo pode ser entendido como a forma com que um design deve enxergar e propor uma solução (LUCHS, 2015). Como disciplina, o *design* prega o bem-estar das pessoas. O profissional de design identifica os problemas impeditivos à uma boa experiência, em diversos níveis, e procura mapear os contextos nos quais as pessoas se encontram. Assim, consegue desenhar uma visão ampla da cultura e do ambiente no qual o cliente está inserido, propondo as melhores soluções (VIANNA, et al., 2012).

Todas essas formas de desenvolver novos negócios se voltam para uma questão principal: a inovação. Fazer algo igual ou melhor, diferente, que traga resultados e gere valor para a empresa e para os clientes, é inovar. E o canvas, *lean startup*, *design thinking* mostram forma rápidas de elaborar uma ideia, testar, aprender, fazer de novo, aplicar, adaptar e evoluir conforme a experiência do usuário.

Com base neste contexto, o artigo atual tem como questão norteadora: **Qual a importância do uso de técnicas de concepção de produtos no desenvolvimento de negócios digitais para o cliente Mãos Verdes da SoftDesign?**

Por isto, o objetivo geral do artigo é analisar a importância do uso de técnicas de concepção de produtos no desenvolvimento de negócios digitais para o cliente Mãos Verdes da SoftDesign. Já os objetivos específicos são: identificar os métodos e práticas propostas pela organização para definir o produto digital do cliente, apresentar como ocorreu a estruturação de validação do produto e o quanto isto apoiou na definição da visão do mesmo, e por fim identificar os ganhos para o cliente com o uso do serviço de concepção e anteprojeto.

A empresa escolhida, a SoftDesign, é o local onde o autor trabalha como gerente de projetos. O cliente, a Mãos Verdes, realizou a concepção do seu produto digital, planejou e desenvolveu a sua plataforma na empresa. Neste cenário, o estudo se tornou oportuno.

O tema escolhido é de grande relevância para a empresa, pois, irá oportunizar uma visão acadêmica sobre um serviço oferecido ao mercado, a concepção e anteprojeto, validando o seu processo conforme conceitos atuais e investigando a sua efetividade junto ao cliente. Ao mesmo tempo, irá mostrar para a academia que os assuntos atuais de inovação e criatividade para a geração de ideias e produtos têm sido aplicados no mercado, gerando novas visões e perspectivas para os produtos e relacionamento com os clientes.

O presente estudo está estruturado em cinco seções, incluindo a introdução, a fundamentação teórica com os temas: canvas, canvas da proposta de valor, *design thinking* incluindo as *personas*, jornada do usuário, ideação e prototipação. Segue-se a apresentação do estudo que contempla a apresentação da empresa e as categorias de análise e por fim, as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta sessão serão desenvolvidos os assuntos relacionados aos objetivos deste trabalho, abrangendo as práticas utilizadas para desenvolver as soluções de concepção, ideação e prototipação de negócios.

### **2.1 Canvas do Modelo de Negócios**

O suíço Alexander Osterwalder, ao falar sobre o modelo de negócios, afirmou que não era o bastante definir um padrão a ser utilizado, mas sim criar um meio para

incentivar a inovação, a prototipação e a criação colaborativa. Esses conceitos, oriundos do *design thinking*, o levaram a criar o canvas do modelo de negócios. Por meio de um desenho gráfico, esse apresentou-se um modelo revolucionário para os empreendedores, revolucionando a forma como as empresas e os empreendedores pensam em novos produtos e serviços (KALLÁS, 2012).

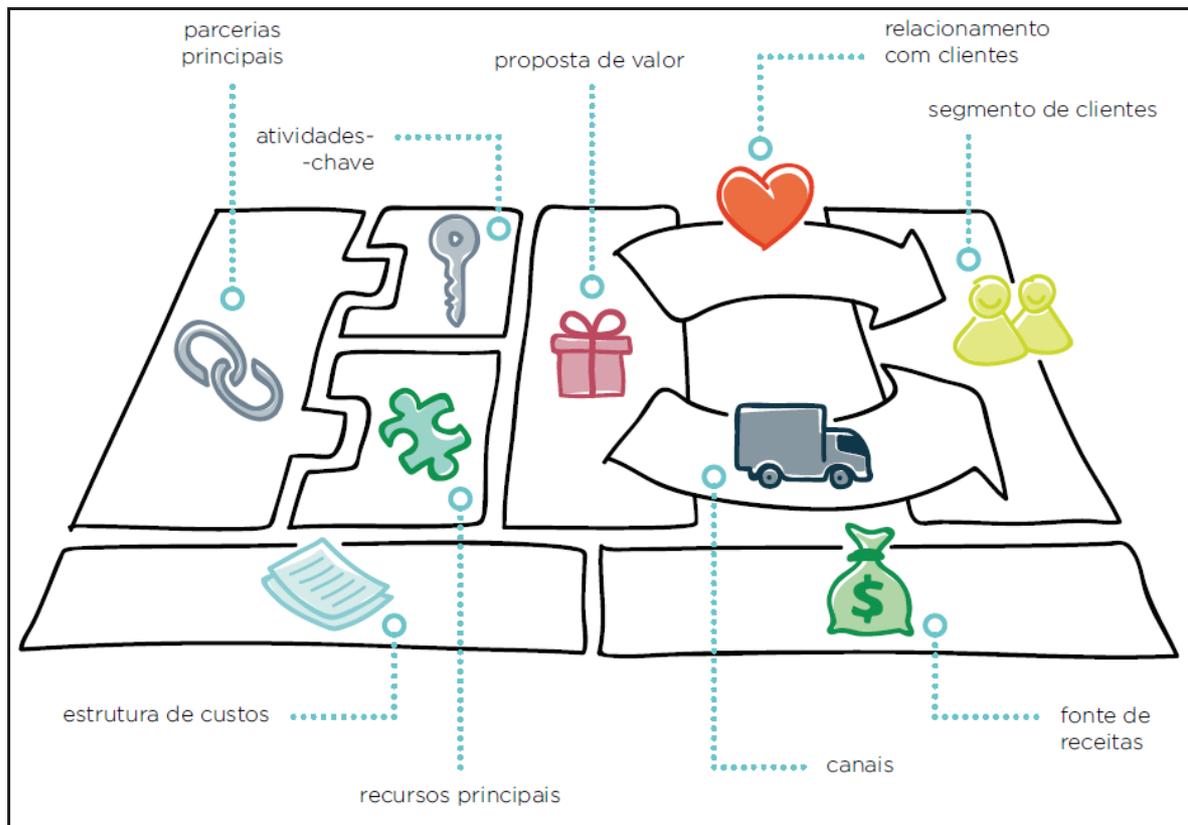
O processo de criação do canvas foi colaborativo, envolvendo cerca de 470 colaboradores em todo o mundo. Osterwalder aproveitou o momento das redes sociais e da co-criação, engajando várias pessoas ao redor do planeta na sua nova teoria de administração. Assim, conseguiu disseminar ainda mais a sua ideia e, em pouco tempo, transformou-se em um padrão mundial (KALLÁS, 2012).

O entendimento é construído por meio do seu nome: modelo e negócio. O modelo representa um objeto, já o negócio relaciona-se à compra e venda de bens e serviços por dinheiro. A junção destas duas palavras ilustra a forma de como uma empresa ganha dinheiro comprando e vendendo bens e serviços.

A tradução da palavra 'canvas', do inglês, significa tela de pintura. Assim, é possível criar diferentes combinações entre os blocos, da mesma forma como um artista faz as suas experimentações. Os blocos, integrados, mostram um modelo de negócio. Para facilitar o seu uso recomenda-se o uso de *post-its*. Assim, é possível criar, propor e reorganizar as informações o quanto quiser (ROSA, et al., 2015).

O modelo mostra todo o negócio em uma única página, diferente dos planos de negócios, detalhados por meio de várias páginas para conseguir descrever o negócio para os seus investidores. O diagrama permite, de forma rápida, entender a interação estratégica entre os blocos (KALLÁS, 2012).

Figura 1 – Canvas do modelo de negócios



Fonte: Rosa, et al. (2015).

O Canvas apresenta um modelo de negócio com foco na proposta de valor. Do lado direito estão os blocos percebidos pelo cliente, geradores de dinheiro: relacionamento com clientes, segmentos de clientes, caixa e canais de distribuição. Ao lado esquerdo observamos os esforços necessários para desenvolver e entregar valor: atividades chave, parceiros chave, recursos chave e estrutura de custos (OSTERWALDER, 2011).

A melhor forma de construir esse modelo colaborativo é desenhando os nove blocos em um grande quadro, convidando grupos de pessoas para rabiscar as ideias ou escrever em *post-its* para prototipar os modelos. É uma ferramenta *hands-on* que gera a troca de ideias, discussões, entendimentos, criatividade e análise. Assim, o negócio conseguirá mostrar a lógica da empresa em criar, entregar e capturar valor (OSTERWALDER, 2011).

No bloco do segmento de clientes, os diferentes nichos de pessoas ou empresas que uma organização pretende atender é definido. A peça fundamental de qualquer negócio são os clientes e, para melhor atendê-los, é preciso agrupá-los em grupos distintos. Os grupos podem ser de diferentes tamanhos, mas devem ter

necessidades, comportamentos e atributos comuns. Com isso, é possível entender o comportamento dos clientes e definir a melhor forma de atender as suas necessidades de forma específica (OSTERWALDER, 2011).

A proposta de valor, por sua vez, detalha os produtos e serviços que geram valor para um segmento de clientes segundo Dorf e Blank (2012). Aqui é preciso descrever o motivo pelo qual os clientes escolhem a sua empresa em detrimento da concorrência. Pode ser uma solução inovadora, ou parecidas com outras soluções de mercado, mas que trazem diferenciais em relação aos seus concorrentes, abrangendo formas diferentes de fazer a mesma coisa por um preço menor, ou atender um nicho de mercado com um melhor desempenho e até mesmo oferecer a personalização de serviços. O valor pode ser criado de diversas formas, desde que direcionado a atender o segmento a que se propõem (OSTERWALDER, 2011).

Os canais descrevem os meios em que a organização se comunica e chega nos seus segmentos de clientes para atender à proposta de valor. Os canais podem ser da própria empresa, terceirizados ou ainda uma fusão de ambos. Ainda, pode-se dividi-los em cinco etapas: como o cliente toma conhecimento sobre os produtos ou serviços ofertados; como auxiliar os clientes a avaliarem a proposta de valor; como os clientes pode comprar os produtos ou serviços; como entregar ao cliente e; como funciona a pós-venda aos clientes (OSTERWALDER, 2011). Todos esses mecanismos são importantes para a experiência do consumidor com o produto ou serviço (DORF e BLANK, 2012).

O relacionamento com os clientes define o tipo de proximidade que a empresa deseja ter com os segmentos de usuários para atender às propostas de valor. Estes, podem ser pessoais ou automatizadas, guiados conforme as seguintes motivações: conquistar novos clientes; reter; ou ampliar o posicionamento no mercado (OSTERWALDER, 2011).

As fontes de receitas representam o dinheiro gerado através da proposta de valor em cada segmento de clientes. Existem diversos mecanismos de precificação, citando o preço fixo, leilões, negociações por volume, dependência de mercado (varia conforme as condições do mercado), entre outros. Desses, pode-se citar duas classificações: receitas por meio de do pagamento único e receita recorrente, feita por mensalidades. Para tanto, o sucesso advém de a empresa descobrir qual o valor que os clientes estão dispostos a pagar (OSTERWALDER, 2011).

O bloco dos recursos principais são os insumos exigidos para o modelo de negócio funcionar. Cada modelo de negócio demanda diferentes tipos de recursos para atender da melhor forma a proposta de valor. Estes podem ser físicos, financeiros, braçais, intelectuais, próprios e alugados. Deve atender também às necessidades dos canais de distribuição, relacionamento com o cliente e das fontes de receita (OSTERWALDER, 2011).

As ações mais importantes desempenhadas pela empresa para atingir os seus objetivos são as atividades-chave, também se diferenciando conforme o modelo de negócio. Podem ser divididas assim: produção, relacionadas com o desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos; resolução de problemas, através de consultorias, gerenciamento de conhecimento e treinamento; plataforma/rede, meios nos quais os negócios acontecem, como é o caso do modelo do *ebay* por meio do seu site, e da *Visa*, com transações ocorrendo na sua rede que interliga clientes, comerciantes e bancos (OSTERWALDER, 2011).

As parcerias principais são todos os parceiros e fornecedores necessários para fazer a solução acontecer. As parcerias ocorrem por diversos motivos, seja para otimizar a proposta de valor, mitigar riscos ou comprar recursos. Seja qual for, elas têm sido essenciais na construção dos modelos de negócio. Existem quatro tipos de parcerias: alianças estratégicas, parcerias estratégicas entre concorrentes, desenvolvimento de novos negócios através de *joint ventures* e relacionamento entre comprador-fornecedor para manter a confiança (OSTERWALDER, 2011).

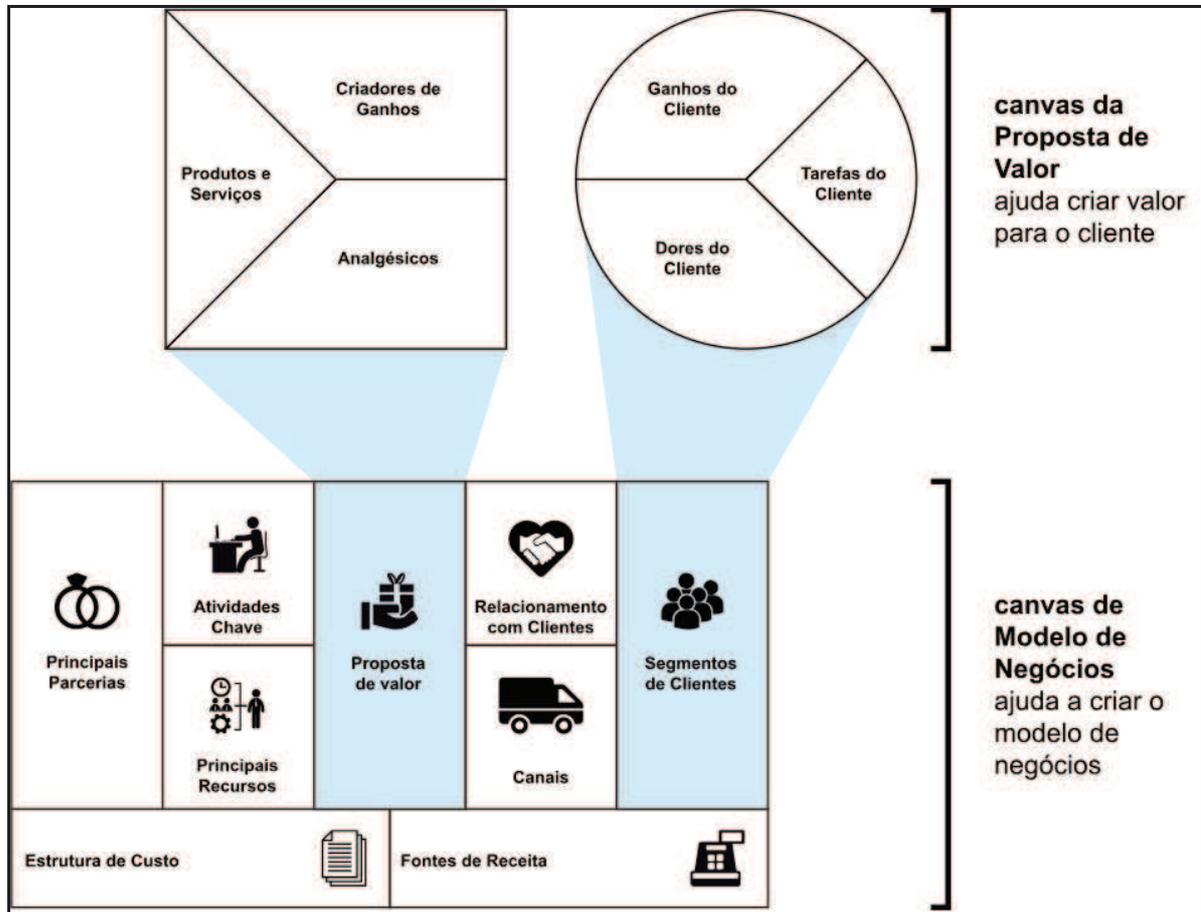
O último bloco, custos, descreve todas as despesas necessárias para entregar a proposta de valor. Entregar valor, manter o relacionamento e gerar receitas possuem custos. Esses, são calculados após a definição dos recursos, as atividades-chave e parcerias principais. Alguns modelos de negócio são completamente construídos em estruturas de baixo custo, enquanto que outros entregam valor através da alta qualidade e, portanto, possuem uma precificação mais alta (OSTERWALDER, 2011).

## **2.2 Canvas da Proposta de Valor**

O mapeamento mais aprofundado do segmento de clientes e da proposta de valor foi descrito em um outro livro do Osterwalder, et al. (2014): *Value Proposition*

*Design* – Como Construir Propostas de Valor Inovadoras. Nele, é proposto um novo quadro, com foco nestes dois blocos.

Figura 2 – Canvas da proposta de valor



Fonte: Adaptado de Osterwalder et al. (2014).

O canvas da proposta de valor tem como objetivo auxiliar a elaborar as propostas que atendem às necessidades e dores do cliente. Contribui para organizar as hipóteses de forma detalhada e organizada. É composto por dois lados: o direito se propõe a compreender as tarefas, dores e ganhos do cliente; o esquerdo detalha como irá ser criado o valor através dos criadores de ganhos, alívio das dores dos produtos e serviços (VIANNA, et al., 2012).

### 2.3 Design Thinking

O design, como disciplina, tem por objetivo principal trabalhar o bem-estar das pessoas. A forma como o designer percebe o mundo ao seu redor tem sido notado de forma mais atenciosa pelos empresários, abrindo novos caminhos para o modo

de se fazer as coisas. Tudo aquilo que impede ou prejudica a vida das pessoas é considerado um problema para este profissional, que busca soluções para questões emocionais, cognitivas, estéticas, trabalho, prazer, relacionamentos, entre outros (VIANNA, et al., 2012).

O *design thinking* é indicado para encontrar soluções em cenários em que o problema, ou a oportunidade, ainda não estão claros e precisam de uma maior definição. Com ele é possível testar conceitos, focando em atender rapidamente as necessidades mais importantes dos clientes, ao invés de investir grandes recursos nos momentos iniciais do projeto para desenvolver uma única solução (LUCBS, 2015).

Para entender as dificuldades é preciso enxergá-las sob outras perspectivas, priorizando a multidisciplinaridade das equipes em busca de diferentes olhares e interpretações para, assim, buscar soluções inovadoras (VIANNA, et al., 2012).

O processo do *design thinking* pode ser dividido em duas fases: identificar os problemas e resolver os problemas. A maioria das pessoas, ao fazerem os seus projetos, focam direto na questão da solução dos problemas, gerando uma série de ideias para tentar solucionar as questões. Porém, em muitos casos, por mais criativas e inovadoras essas ideias possam ser, os problemas continuam aparecendo. Por isto, é preciso identificar antes os reais problemas e entendê-los, para depois propor as melhores soluções (LUCBS, 2015).

### 2.3.1 *Personas* e Mapa de Empatia

As *personas* são personagens fictícios, identificados a partir de comportamentos de consumidores, representando seus desejos, motivações, expectativas e necessidades. Podem ser elaborados como grupos ou indivíduos, aplicados em diferentes etapas de um processo, relacionando as informações dos usuários com todas as pessoas envolvidas para gerar e validar ideias (VIANNA, et al., 2012). A definição do personagem não pode ser inventada: deve partir de dados com base em alguma pesquisa relacionada ao projeto em questão, construído para atender a uma solução para alguém (MOOTEE, 2013).

O uso destes arquétipos auxilia a definir o sentido e o olhar do usuário frente às informações e experiências, apoiando a tomada de decisão. A definição dos perfis depende de variáveis oriundas da coleta de dados, que podem atender

aspectos demográficos como a faixa etária, sexo, classe social. Ou então comportamentais e específicas para atender o estudo em questão, como, por exemplo, se a pessoa é independente com o cuidado da saúde ou depende de familiares para tratar as suas doenças (VIANNA, et al., 2012).

Com essas definições, criam-se grupos de *personas* de uma forma significativa, mapeando diferentes perfis de usuários do produto ou do serviço a ser desenvolvido. O próximo passo é criar os nomes, faixa etária, renda, preferências, e contar as suas histórias para contextualizar e expor as suas necessidades. Isto é feito através do mapa de empatia, resumindo informações sobre o cliente como o que ele fala, pensa, sente e faz. Por meio de um diagrama, dividido em seis áreas, cujo centro é a *persona*, é possível compreender melhor o público-alvo, gerando empatia: o que o cliente enxerga; ouve; pensa e sente; diz e faz; suas dificuldades; suas conquistas (VIANNA, et al., 2012).

### 2.3.2 Ideação

O momento de ideação se inicia, normalmente, através de um *brainstorming* com foco no tema a ser explorado. Esse processo criativo gera uma grande quantidade de ideias, devendo ser conduzida por um moderador, com a função de deixar todos os participantes à vontade para incentivar a criatividade sem perder o foco no problema. Para direcionar o grupo, recomenda-se a utilização de dados de campo e *personas*, que podem ser fictícias, reais ou até mesmo especialistas no assunto. (VIANNA, et al., 2012).

Quanto mais ideias, melhor. A ideação é a geração de novas ideias, e neste momento não devem haver julgamento ou críticas, pois atrapalham o processo criativo e as ideias mais ousadas não surgem. O foco deve ser encorajar as pessoas a elaborar e evoluir as propostas da forma mais visual possível, se atendo ao tópico proposto e aceitando os erros. O exagero faz parte desse processo, logo, nenhuma pessoa deve ser desestimulada por apontar uma ideia equivocada (IDEO, 2014).

Depois de terminada a sessão de ideias, deve-se agrupar as mesmas por assunto, oferecer uma quantidade de votos limitadas por pessoa, e solicitar aos presentes para votas nas de sua preferência. Assim, será possível selecionar as ideias mais promissoras escolhidas pelo grupo, sempre com foco no que é possível

realizar frente às restrições do projeto. Restringir em poucos objetivos é uma boa prática (IDEO, 2014).

### 2.3.3 Prototipação

Os protótipos são criados para responder a algumas perguntas, assim como testar algumas hipóteses. A ideia principal é simular a interação do usuário através da experiência de uso, sem a necessidade de grandes investimentos para criar um modelo real e completamente funcional. Pode ser construída de forma física ou virtual, uma animação ou um sistema interativo (LUCHS, 2015).

O importante no *design thinking* é aprender o mais rápido possível através da experiência do usuário, pois o quanto antes se falha, antes se obtém o sucesso. Todos os projetos possuem, em alguma parte, falhas desconhecidas, portanto, não importa se o time possui uma alta senioridade e um excelente plano. O melhor é encontrar tais falhas o mais rápido possível, para então aplicar as correções da mesma forma (LUCHS, 2015).

O processo iterativo e incremental permite às pessoas com diferentes experiências e histórias de vida criarem um produto inovador e criativo. Para tanto, é crucial entender as necessidades do usuário, reunindo informações sobre o que esses usuários fazem, como eles fazem, e porque eles fazem. Depois de reunir e levantar algumas suposições é preciso validar o que foi identificado e as ideias sugeridas. Por isto, produzir um protótipo oferece a tangibilidade necessária para atingir um entendimento comum entre as partes interessadas e os times envolvidos neste processo. O retorno recebido através desta experiência permite validar as suposições e os resultados oferecidos pelo design (PLATTNER, 2012).

A fundamentação teórica deste artigo buscou apresentar as práticas do canvas para o desenvolvimento do modelo de negócio e a definição da proposta de valor, seguindo para os conceitos de *design thinking*, apresentando o pensamento através do design da usabilidade. Com o entendimento das *personas* foi possível identificar os clientes e usuários envolvidos na solução. Depois, a ideação apresentou a dinâmica do *brainstorming* e a importância do momento criativo de divergência para, depois, gerar sessões de discussão para a convergência. No final, a prototipação tangibilizou todo o processo de construção do negócio, trazendo

novas sessões de *feedback* para evolução do produto. A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo em questão.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos deste trabalho foram definidos de acordo com os objetivos gerais e específicos estabelecidos anteriormente. Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa, de caráter descritivo. A pesquisa qualitativa utiliza o texto como material empírico, parte da noção da construção social das realidades em estudo. É interessada pelas perspectivas dos envolvidos, nas suas práticas diárias e em seu conhecimento relativo à questão em voga (FLICK, 2011). É utilizada nos momentos em que é necessário compreender certas situações complexas, aprofundando o fenômeno de estudo a partir da realidade e da perspectiva das pessoas envolvidas (BRYMAN, 2000).

As informações foram coletadas através da análise de documentos da empresa, especificamente sobre o processo de concepção e anteprojeto, assim como o material produzido em conjunto com o cliente Mãos Verdes. Também, através de entrevistas com os participantes, que ocorreram nos meses de maio e junho de 2018, guiados pelas questões do quadro 1, referente aos objetivos deste estudo.

Na preparação para a elaboração do protocolo de entrevistas foram pesquisados documentos e processos da empresa seguindo as orientações para pesquisa qualitativa de Yin (2005). Neste sentido, as informações foram elaboradas a partir de um roteiro semiestruturado de entrevista que foi aplicada presencialmente na empresa e no cliente, investigando a forma como as práticas foram construídas e aplicadas. E, a partir da perspectiva do cliente, foi investigada a percepção do mesmo frente aos métodos e ao seu próprio entendimento quanto ao desenvolvimento de uma nova plataforma para o seu negócio.

Com o objetivo de examinar os acontecimentos atuais por meio do contato com pessoas chave ligadas ao objeto de estudo, Yin (2005, p.20) diz que “a clara necessidade pelos estudos surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”.

No quadro 1 é apresentado o fechamento da metodologia, onde estão descritas as categorias de análise conforme cada objetivo.

Quadro 1: Quadro de fechamento da metodologia

Objetivos	Instrumentos de coleta/ Questionamentos SoftDesign	Questionamentos Mãos Verdes	Categorias
Geral: Analisar a importância do uso de técnicas de concepção de produtos no desenvolvimento de negócios digitais para o cliente Mãos Verdes da SoftDesign.	Documentos da empresa.  1. Como a empresa se prepara para iniciar este tipo de trabalho com os seus clientes?		Concepção de produtos digitais
Identificar os métodos e práticas propostas pela organização para definir o produto digital do cliente.	1. Quais foram os métodos propostos pela empresa para identificar e solucionar os problemas do cliente?		Métodos e práticas de definição de produto
Apresentar como ocorreu a estruturação de validação do produto e o quanto isto apoiou na definição da visão do mesmo.	1. Como foi definido o processo a ser utilizado para identificar e guiar o cliente na definição da proposta de valor?	1. Houveram novas descobertas sobre o negócio digital durante este processo? Se sim, quais? 2 Antes da execução da concepção e anteprojeto, havia entendimento suficiente sobre o negócio para propor um produto digital?	Definição do produto digital

	2. A partir da proposta de valor, como foi definida a visão do produto?	3. Quanto o protótipo apresentado ajudou a definir com mais detalhes as necessidades do negócio?	
Identificar os ganhos para o cliente com o uso do serviço de concepção e anteprojeto.		<p>1. Como foi a experiência com as práticas aplicadas pela SoftDesign?</p> <p>2. Qual foi a visão adquirida sobre o negócio depois da aplicação das técnicas?</p> <p>3. De um modo geral, as práticas propostas ampliaram as possibilidades/funcionalidades do negócio imaginado inicialmente sobre o produto?</p>	Valor percebido na definição do produto

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a apresentação dos métodos definidos para desenvolver o presente estudo, serão apresentados a seguir os resultados obtidos para atender o objetivo geral e os específicos.

#### **4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO**

A seguir serão apresentados os resultados obtidos através da análise qualitativa das entrevistas e das respostas fornecidas ao questionário. Inicialmente serão apresentadas as empresas foco deste estudo, e depois os entrevistados da empresa, definidos como: entrevistado 1 e entrevistado 2. Assim como os entrevistados do cliente: cliente 1 e cliente 2.

#### **4.1 A empresa SoftDesign e o cliente Mãos Verdes**

As empresas envolvidas neste estudo são a SoftDesign Consultoria e Sistemas e o seu cliente, a Cooperativa Mãos Verdes. A SoftDesign atua no mercado nacional e internacional desde 1997, desenvolvendo ideias, projetos e produtos digitais. Tem como missão simplificar a tecnologia e criar valor para os seus clientes, apoiando as organizações a atingirem o máximo potencial em seus negócios, de forma ética e sustentável (DOCUMENTOS DA EMPRESA, 2018).

O cliente, a Mãos Verdes, tem como visão construir uma cooperativa sustentável, um agente transformador da reciclagem em cadeia profissional e sistêmica, com a inclusão dos catadores e agentes de triagem, criando condições para o desenvolvimento socioambiental do país. Também, atua com parcerias entre as entidades do terceiro setor, promovendo a experiência de cooperação técnica e financeira na gestão de resíduos, inclusive com inclusão social.

#### **4.2 Concepção de produtos digitais**

O objetivo geral do presente estudo foi analisar a importância do uso de técnicas de concepção de produtos no desenvolvimento de negócios digitais para o cliente Mãos Verdes, da SoftDesign. Para tanto, foi realizado um estudo dos documentos da empresa relacionados aos processos de concepção e anteprojeto, assim como do material elaborado pela empresa para o cliente com os resultados do trabalho. Depois, foi realizada uma entrevista com os envolvidos nesse processo.

A SoftDesign comercializa um serviço, denominado concepção e anteprojeto, oferecendo aos seus clientes o estudo e definição da proposta de valor do seu negócio, com foco no seu nicho de mercado, para planejar e desenvolver um produto digital que gere resultados o mais rápido possível. Dentre as diversas práticas e métodos disponíveis, a empresa elaborou um processo que se inicia na concepção, procurando entender qual o problema que o produto deve solucionar, depois passa pela ideação e prototipação, buscando tangibilizar os resultados de uma forma mais próxima possível da realidade. Existem outras dinâmicas e metodologias, que a empresa procura adaptar conforme as necessidades dos clientes.

Segundo o entrevistado 1 (2018), responsável pelo planejamento e execução da concepção e anteprojeto com o cliente em conjunto com o entrevistado 2 (2018), foi realizado inicialmente um estudo sobre o mercado atuante do cliente, uma cooperativa que faz um trabalho com catadores de material reciclável. Inicialmente, foi investigado quem são as pessoas catadoras de material reciclável, quantos existiam no Brasil, o tamanho deste mercado, qual o nível de estrutura, escolaridade e organização destas empresas, legislação envolvida, enfim, a maior quantidade de informações possíveis sobre os usuários do sistema. Essas informações foram importantes para contextualizar as pessoas que iriam trabalhar nas atividades de concepção e anteprojeto com o cliente, fornecendo argumentos para discussões e definições, principalmente na parte de ideação.

O cliente Mãos Verdes procurou a SoftDesign com o objetivo de desenvolver um produto digital que atendesse, em um primeiro momento, uma demanda específica de um parceiro de negócio, mas que com o tempo pudesse evoluir e vir a integrar outros parceiros. Na visão da SoftDesign, a evolução desse produto seria elaborar um sistema em formato de plataforma, no qual existiriam vários parceiros dentro de um processo, que interagiriam entre si. Por isso, foi sugerido para a Mãos verdes elaborar antes a concepção deste produto como um todo, e não desenvolver de imediato sem antes obter tal visão ampliada. Desta forma, seria possível entender melhor a necessidade de escalabilidade do produto digital, assim como conhecer melhor o negócio e os usuários envolvidos no processo.

### **4.3 Métodos e práticas de definição de produtos**

Segundo o entrevistado 1 (2018), o processo iniciou-se através da elaboração de um canvas, pois geralmente quando o cliente procura a SoftDesign ele já possui algumas ideias para o seu negócio. O canvas é uma ferramenta utilizada na definição dessas ideias, auxiliando a investigação em todas as áreas fundamentais para o negócio. Pereira (2011) confirma isto, ao afirmar que o modelo mostra todo o modelo de negócio em uma única página, permitindo o entendimento de toda a estratégia e as interações entre os blocos de forma rápida.

O canvas proposto, comentou o entrevistado 1 (2018), foi uma mescla entre o canvas da proposta de valor e o canvas do modelo de negócio, com foco na primeira parte em clientes, problemas e produtos. Negócios digitais geralmente envolvem

mais de um cliente, por isto foi trazida a questão da plataforma, instigando a discussão para identificar os diferentes players, clientes, usuários, ou seja, todos os envolvidos com a plataforma e como atender os problemas de todos eles. Assim, foi possível definir um produto que atendesse os problemas das diferentes *personas*.

#### **4.4 Definição do produto digital**

Com o produto identificado, conforme o entrevistado 1 (2018), é discutida a proposta de valor, entendendo qual é o diferencial proposto em relação a outras alternativas para atender melhor o cliente. Essas alternativas são, então, discutidas em uma sessão de *brainstorming* para materializar as ideias que, no início, ainda são subjetivas. As sessões são feitas em grupos, e as ideias geralmente surgem de um porta-voz da empresa. Neste momento, a discussão provoca outras visões das ideias, do ponto de vista de diferentes pessoas, que nunca antes haviam parado para discutir estas questões em conjunto. Ao aprofundar a discussão, utilizando *post-its* e colando na parede (nos blocos do canvas), as ideias se tornam visíveis e divergentes, provocando as pessoas a tentarem, em um segundo momento, convergir para um senso comum. Assim afirma Ideo (2014), pois este processo é criativo e as pessoas devem se sentir confortáveis em participar e evoluir suas propostas, sempre com foco no que é possível realizar frente às restrições do projeto.

Os próximos blocos do canvas, valor e alternativas, questionaram sobre o modelo de negócio, principalmente na parte relacionada ao desenvolvimento de um software. O valor investiga a parte principal do negócio, que nesse caso são a captação de recursos e a promoção de visibilidade nacional para a empresa. As alternativas mostram outras formas que o cliente possui para solucionar os seus problemas, como contratar gerentes específicos para gerir as unidades de triagem (UT), ou contratar outros sistemas disponíveis no mercado. No modelo proposto, visualmente, as questões estão relacionadas por cores, identificando as *personas* em um mesmo desenho.

Seguindo a abordagem, falou-se sobre as receitas, canais, recursos e fatores de sucesso. A receita é um ponto importante do modelo de negócio, pois afeta toda a estratégia de cobrança, o que influencia diretamente no tipo de software a ser pensado. Osterwalder (2011) confirma isso por meio das fontes de receita,

confirmando que o sucesso advém de a empresa descobrir o valor que os clientes estão dispostos a pagar. Neste caso, a Mãos Verdes possuía um projeto com um parceiro, com uma verba disponível, e parte dela foi utilizada para o desenvolvimento deste sistema que iria auxiliar no gerenciamento do projeto. Ou seja, o financiamento já existia de uma forma mais abrangente, e foi uma escolha da Mãos Verdes utilizar parte dessa verba para desenvolver um novo sistema. As alternativas disponíveis no mercado não ofereciam a visão de múltiplas empresas e tampouco atenderia os parceiros financeiros dos serviços prestados.

Com a ideia de projetar o sistema de forma mais abrangente, como uma plataforma, o entrevistado 1 (2018) comentou que os canais devem ser pensados também nesta linha. Como será possível buscar mais parceiros através do sistema? Porém, o cliente optou por fazer isso nos modelos mais tradicionais, e pela internet ou outros meios eletrônicos, mas sim pelos contatos dos representantes e de outros meios que a empresa dispõe. Nesse ponto, mesmo através de meios tradicionais de comunicação, as necessidades da empresa estão sendo atendidas e impactam positivamente na experiência dos consumidores do produto (OSTERWALDER, 2011).

Para montar o produto digital é preciso detalhar todo o esforço necessário para desenvolver um sistema. Quais as necessidades do software, do hardware, equipe de operação, equipe de suporte, treinamento, outros parceiros. Ou seja, questões que impactam diretamente na validade do mesmo e, em alguns casos, podem inviabilizar o projeto.

No bloco do sucesso é preciso enxergar se existem métricas específicas determinantes do sucesso para os envolvidos. A Mãos Verdes deveria definir o que é considerado sucesso no negócio proposto. Após discussões entre os envolvidos, o indicador definido foi o de atender trinta UTs em um determinado prazo ao final do projeto. Assim, este poderia ser utilizado como um *case* de sucesso para oferecer outros projetos a outros parceiros.

O *roadmap* provocou um *brainstorming* na linha da visão do negócio, levando os participantes a pensarem no futuro do produto. Assim, o sistema é proposto de tal forma a atender essas diretrizes, facilitando a evolução das funcionalidades da plataforma. Na figura 3 é possível verificar a proposta do canvas oferecido à Cooperativa Mãos Verdes para realizar esse serviço.

Figura 3 – Modelo de negócio e proposta de valor

<b>CLIENTES</b> A quem se destina o produto.	<b>PROBLEMAS</b> Quais as dores destes clientes que o produto irá resolver.	<b>PRODUTO</b> Como vamos resolver os problemas do usuário.	<b>VALOR</b> O que nos DIFERENCIA.	<b>ALTERNATIVAS</b> Como os usuários resolvem os seus problemas hoje.
<b>RECEITA</b> De que forma este produto dará lucro ou será vantajoso.	<b>CANAIS</b> Como vamos chegar até os usuários para que eles utilizem o produto.	<b>RECURSOS</b> O que será necessário para manter o produto funcionando.	<b>SUCESSO</b> Quais são os objetivos a serem alcançados com este produto.	<b>ROADMAP</b> O que adicionaremos ao produto para que ele se mantenha evoluindo.

Fonte: SoftDesign (2017).

Durante as sessões de *brainstorming*, para elaborar o canvas, são utilizadas técnicas do *design thinking* a fim de explorar as possibilidades e definir as questões dos blocos. Na parte de clientes, por exemplo, foi falado da UT. Porém, faltou restringir o perfil da UT em relação às pessoas atuantes, os locais instalados, entre outras questões. Então, decidiu-se utilizar *personas* para aprofundar o conhecimento sobre elas e descobrir quem é essa pessoa na UT que fará uso do sistema, objetivando materializar esse uso. Ou seja, é preciso identificar os problemas destas pessoas em um primeiro momento, para depois propor as melhores soluções (LUCBS, 2015).

O processo de desenvolvimento do canvas possui um ponto de partida a partir da proposta de valor, porém, não é linear, pois à medida que os blocos vão sendo discutidos e entendidos pode surgir algo novo, surtindo efeito em toda a cadeia, afirmou o entrevistado 1 (2018). Por exemplo, no momento em que foi identificada uma nova *persona*, segundo comentários dos clientes 1 e 2 (2018), foi necessário rever os valores, pois surgiram novas perspectivas para diferentes públicos.

O uso das *personas* varia muito conforme o negócio e, no caso da Cooperativa Mãos Verdes, o cliente 1 (2018) afirmou que trabalham há muito tempo com as UTs, por isto havia conhecimento suficiente sobre as pessoas e o dia-a-dia

delas. Desta forma foi possível identificar as *personas* e desenhar o mapa de empatia, conforme propõe Vianna (2012). O entrevistado 2 (2018) comentou que a visão proporcionada auxiliou na construção da melhor forma de atender as UTs, pois levou em consideração o perfil delas. Assim, algumas informações de gestão foram elaboradas em um nível mais apropriado para cada público que iria utilizar o sistema.

A solução tecnológica foi definida com base nas *personas*, explicou Eduardo (2018), visto que os colaboradores das UTs geralmente são pessoas de baixa escolaridade e com uma infraestrutura tecnológica precária. Logo, o produto deveria funcionar nos navegadores mais populares, assim como disponibilizar uma interface intuitiva e com informações simples, de fácil acesso e compreensão, confirmou o cliente 2 (2018).

O cliente 1 (2018) salientou a prévia existência do conhecimento da Mãos Verdes sobre o seu nicho de clientes, mas destacou a surpresa na nova descoberta sobre a própria empresa ser retratada através de duas *personas*, os administradores e os representantes. O cliente 2 (2018) explanou essa necessidade de o sistema atender especificamente as informações destes dois perfis, inclusive para o *dashboard* dos indicadores. Vianna (2012) confirma isto, ao afirmar que o uso de arquétipos auxilia na definição do sentido e do olhar do usuário frente às informações obtidas, auxiliando na tomada de decisão.

Após a realização dessa etapa de definição do canvas, o qual os presentes convergiram na visão do produto e o seu valor, iniciou-se um outro processo para materializar o negócio. Com a técnica da prototipação, foi solicitado para as pessoas imaginarem como deveria ser o sistema e todos foram convidados a desenhar em folhas de papel para elucidar as principais funcionalidades do sistema. Então, os protótipos criados poderiam responder a algumas perguntas e testar algumas hipóteses (LUCHS, 2015).

Os clientes 1 e 2 (2018) possuíam, junto com os outros integrantes que participaram das sessões de concepção com o entrevistado 2 (2018), muito conhecimento sobre o negócio e o produto a ser desenvolvido. Porém, comentaram que durante o processo de construção do canvas por meio do *brainstorming* foi possível identificar as diferentes ideias dos envolvidos, divergindo em certos aspectos, para depois convergir através de discussões orientadas sob o aspecto da proposta de valor.

Através da proposta de valor, comentou o entrevistado 1 (2018), foi identificado pelo cliente que a melhor forma de captar recursos e dar visibilidade nacional para a organização seria por meio de uma boa gestão. E esta gestão deveria ter indicadores em um *dashboard*, mostrando os resultados para as diferentes *personas* que iriam utilizar a ferramenta. E foi esse *dashboard*, desenhado pelos participantes na sessão de prototipação, que buscou entender como deveriam ser tais indicadores. Cada integrante desenhou algo diferente, que acabou gerando uma nova discussão para entender o que era um *dashboard* e quais informações estariam nele e, o mais importante, o que era necessário medir para gerenciar. Com isso a visão do produto tornou-se cada vez mais clara para os envolvidos no processo.

O cliente 1 (2018) comentou que, por terem pensado inicialmente em um sistema que atendesse todas as suas necessidades a fase de prototipação iniciou-se com grande expectativa. Porém, à medida que as versões do protótipo foram evoluindo, percebeu-se que para desenvolver tamanhas funcionalidades seria preciso um aporte de capital muito acima do disponível. O cliente 2 (2018) afirmou que a solução foi focar no potencial de valor, retirando os itens dispensáveis em uma primeira versão do produto. Exemplo disso, sugerido pelo entrevistado 1 (2018), foi a funcionalidade “ver como”, na qual seria possível para o administrador do sistema simular como cada *persona* iria enxergar o sistema conforme o seu perfil de acesso. A funcionalidade não teria tanto valor quanto construir indicadores de gestão.

Com todas as informações organizadas, em um segundo momento de teste das ideias foi gerado um protótipo navegável. Para melhorar o nível de teste e *feedback* sobre o produto digital definido até o momento, o entrevistado 1 (2018) comentou que foi desenvolvido um protótipo mais próximo da versão final do sistema, incluindo o *dashboard*. Construído em uma versão web, testando um possível *layout* com navegações em algumas telas e dados reais, gerando informações do dia a dia de uma UT, foi possível criar uma versão palpável do produto. Enxergar o *dashboard* causou novas discussões para ajustar os indicadores.

Nessa versão do protótipo, o cliente 2 (2018) comentou que foi apresentado para usuários que realmente iriam utilizar o sistema, e naquele momento surgiram novos requisitos, não pensados nas fases anteriores da construção. E, durante esses testes simulados de uso das funcionalidades, foram geradas novas versões

através do *feedback* das diferentes *personas*. Inclusive a ideia de dar uma identidade social, colocando fotos das UTs, mostrando quem são as pessoas envolvidas, tornando visível a questão social do projeto. Essa etapa, ainda, passou por alguns refinamentos até fechar o escopo das funcionalidades a ser disponibilizado na primeira versão do produto digital. Assim, a visão do produto foi finalizada.

#### **4.5 Valor percebido na definição do produto**

Os clientes 1 e 2 (2018) explicaram que as práticas de *canvas* e *brainstorming* eram muito aplicadas na própria empresa durante os seus processos, porém, foi a primeira vez que eles foram envolvidos como clientes, e não como facilitadores. O entrevistado 2 (2018) comentou que nesse aspecto houve uma maior facilidade nas explicações e objetivos das sessões, e também mostrou ao cliente o quanto era necessário definir as estratégias e a proposta de valor de forma consensual, focando em uma primeira versão do produto que coubesse dentro do seu orçamento.

Segundo o cliente 1 (2018), o processo iniciou-se por meio da elaboração do *canvas* que, em um primeiro momento, era diferente do que eles conheciam. Como foi explicado anteriormente, a SoftDesign elaborou uma outra visão deste, mesclando o *canvas* do modelo de negócio com o da proposta de valor. O entrevistado 2 (2018) explica que estavam presentes os clientes 1 e 2 como gerentes do produto, outras duas pessoas da parte técnica de engenharia de produção, e um gestor da Mãos Verdes. Da parte da SoftDesign participou o entrevistado 2, aplicando as práticas de *design thinking* para construção do *canvas* através do *brainstorming* e desenho das *personas*, assim como no início das atividades de prototipação. Depois, o entrevistado 1 foi contextualizado e facilitou as outras sessões para evoluir a prototipação das telas, funcionalidades e *dashboard*.

Através do entendimento da proposta de valor, a visão do negócio evoluiu para um produto digital com a estratégia de trazer mais informações e visibilidade das atividades das *personas* para os clientes da Mãos Verdes, ou seja, para a indústria. O *dashboard* criado na fase de prototipação, e a sua evolução até a versão final, demonstraram o potencial da ferramenta em mostrar tais informações. Além de tudo, também trará vantagem competitiva no mercado, pois na análise dos concorrentes, nenhum possui a visão presente neste produto.

Com a consolidação do canvas, as ideias do time foram materializadas e orientadas para a elaboração de um produto digital. Na concepção do protótipo o sistema a ser desenvolvido foi materializado e dimensionado para atender as principais propostas de valor definidas nas fases anteriores, assim como foi elaborado um *roadmap* de futuras funcionalidades. Estas, não tão urgentes, ajudaram a definir as prioridades da primeira versão do sistema, concluíram os clientes 1 e 2 (2018).

Com a apresentação dos resultados conforme o método proposto no capítulo anterior deste trabalho, a concepção do produto digital foi explorada por meio da construção de todo o processo do anteprojeto pela SoftDesign, sendo possível auxiliar o cliente a definir a proposta de valor do produto digital. Com isso, no capítulo a seguir serão apresentadas as considerações finais do presente estudo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No âmbito do objetivo geral que direcionou este estudo foi analisada a importância do uso de técnicas de concepção de produtos no desenvolvimento de negócios digitais para o cliente da SoftDesign Consultoria e Sistemas, a Cooperativa Mãos Verdes. Para tanto, foi necessário identificar os métodos e as práticas propostas pela organização para definir o produto digital junto ao cliente, assim como apresentar como ocorreu a estruturação de validação do produto e o quanto isto apoiou na definição da visão do mesmo. Por fim, foram identificados os ganhos para o cliente no uso do processo de Concepção e Anteprojeto.

A SoftDesign possui um serviço, o anteprojeto, que abrange práticas de concepção de produtos para auxiliar os clientes a entenderem o seu problema, a fim de encontrar as melhores soluções para tal. Pela dimensão da Mãos Verdes, e o amplo conhecimento do cliente no seu nicho de mercado, optou-se por montar o canvas da proposta de valor em conjunto do modelo de negócio. Em cada bloco foi realizado um *brainstorming* no sentido de convergir as ideias e definir a visão do negócio para o produto digital. Mesmo o cliente tendo ciência do seu negócio e ansiando por um sistema, o trabalho proposto mostrou a real dimensão e esforço necessário para desenvolver o mesmo, focando na entrega do máximo valor possível para a Mãos Verdes e as *personas* envolvidas.

Ao responder o primeiro objetivo específico, que é identificar os métodos e práticas propostas pela organização para definir o produto digital do cliente, foi explicado pelo entrevistado 1 (2018) todo o processo de concepção de produtos digitais, e o foco da SoftDesign em entregar valor para o cliente. Para isso, a empresa realizou um estudo prévio sobre o nicho de mercado do cliente, com o objetivo de, na primeira reunião, estar contextualizado e atender melhor o seu papel de facilitador. Ainda, a análise dos documentos facilitou a identificação dos métodos praticados e o desenho da solução proposta.

O segundo objetivo específico apresentou como ocorreu a estruturação de validação do produto, e como gerou a visão do mesmo. Mostrou como todo o processo desenhado pela SoftDesign foi realizado e auxiliou, na prática, a definir as propostas de valor para aquele produto digital da Mãos Verdes. A realização do *brainstorming*, em conjunto com a visão das *personas*, trouxe novas perspectivas sobre o entendimento do modelo de negócio, conforme comentou o cliente 1 (2018). Cada integrante das sessões possuía a sua ideia de como conceber um sistema de apoio para o seu negócio, porém, nunca haviam parado para discutir em conjunto. A divergência de ideias causou uma discussão saudável, facilitada pelo entrevistado 2 (2018), as quais no final convergiram para as estratégias dos blocos do canvas.

A primeira versão dos protótipos materializou a forma como cada integrante imaginava as telas e funcionalidades do sistema. Foi notável, durante a aplicação da entrevista com o cliente 2 (2018), a surpresa sobre o quanto aquela atividade ajudou a materializar toda a discussão ocorrida, a fim de definir uma primeira versão do produto digital que gerasse valor para eles e para os seus clientes.

O último objetivo específico identificou os ganhos para a Mãos Verdes com o uso da Concepção e Anteprojeto, o qual analisou o andamento das atividades por meio do ponto de vista do cliente. Foi muito interessante identificar o quanto, por mais que cada pessoa tenha um conceito bem trabalhado e claro, no momento de expor e buscar o consenso, alguns desses conceitos são colocados em dúvida.

As definições das *personas*, por exemplo, ajudaram a identificar um novo perfil, o do representante, causando uma surpresa para o cliente. Esta definição impactou diretamente nas funcionalidades do sistema, pois teria de atender a uma nova necessidade. Já o processo de desenvolvimento da prototipação apresentou a necessidade de elaboração de um *dashboard*, não pensado inicialmente. Isso trouxe uma visão concreta de gestão sobre todas as UTs, com vários indicadores e

gráficos, apresentados conforme as percepções de valor de cada *persona*. Assim, a solução foi orientada a ser desenvolvida de forma a alimentar todas estas informações, influenciando diretamente na visão do produto digital.

Como limitação do trabalho efetuado, pode ser citada a aplicação do questionário sobre os principais perfis envolvidos pelo processo, tanto da empresa, quanto do cliente. Uma investigação mais ampla sugere o envolvimento de outros participantes na Concepção e Anteprojeto por parte da Mãos Verdes, assim como representantes e colaboradores de uma UT.

Os resultados demonstrados no presente trabalho apresentaram as aplicações das práticas e métodos de concepção de produtos digitais em um cliente em específico. Sugere-se, para futuros estudos, a análise da execução dos mesmos métodos em outros clientes da SoftDesign, definindo a sua percepção frente aos conhecimentos prévios sobre o seu negócio em comparação às novas descobertas, montando uma pesquisa quantitativa sobre aspectos da proposta de valor, definição de produto e visão do negócio.

## 6 REFERÊNCIAS

BLANK, Steve. *Why the lean startup changes everything*, *Harvard Business Review*, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BRYMAN, A. *Quantity and quality in social research*. London: Routledge, 2000.

DORF, B. e BLANK, S. *The Startup Owner's Manual – the Step - by - Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, California, USA: K&Ranch, Inc. Publishers, 2012.

FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2011.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRADE-MELLO, R. (Orgs.) *Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, p.115-146, 2006.

KALLÁS, D. Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 52, n. 6, 2012.

LUCHS, M.G.; SWAN, K.S.; GRIFFIN, A. *Design Thinking: New Product Development Essentials from the PDMA*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.

MOOTEE, I. *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School*. John Wiley & Sons, 2013.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., BERNARDA, G., & SMITH, A. *Value proposition design - como construir propostas de valor inovadoras*. Barueri (SP): HSM do Brasil, 2014

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Canvas - Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PLATTNER, H.; MEINEL, C.; LEIFER, L. (Eds.) *Design Thinking Research: Studying Co-Creation in Practice*. New York: Springer, 2012.

ROSA, C. A.; LAGE, M. G. *O guia essencial para novos empreendedores: modelagem e proposta de valor*. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2015.

YIN, R.K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.