

Design Thinking e Marketing Digital como aliados estratégicos de microempreendedores: ferramenta gerencial de autoavaliação do nível de desenvolvimento de negócios no mercado *online*

Marina O. Blum¹; Ângela M. F. Danilevicz²

- ¹ Programa de Pós-Graduação em Design, Departamento de Design e Exp. Gráfica, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil
- ² Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção (PMPEP), Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil

RESUMO

A crise econômica mundial provocada pela pandemia da covid-19 impactou muitos microempreendedores, os quais têm sido levados a se reinventarem digitalmente como alternativa de sobrevivência de seus negócios. Apesar de uma célere e repentina disseminação de estratégias digitais a módicos investimentos e muitas possibilidades de implementação de baixo custo de investimento, a inexperiência, a insegurança e a falta de domínio desses microempreendedores sobre o mercado *online* prevaleceram, em diferentes níveis de dificuldades. Para propor ferramentas e mecanismos para mitigarem essas dificuldades, é importante aliar áreas de conhecimento que possuem abordagens estratégicas junto aos negócios e também instigam uma postura de valor centrada nos seres humanos, como o Design Thinking e o Marketing Digital. No entanto, poucos são os microempreendimentos que dispõem de recursos suficientes para implementar práticas de inovação sistêmicas e disciplinadas, orientadas por profissionais de Design ou Marketing. Neste sentido, o presente estudo objetiva a reflexão sobre a promoção de autonomia a microempreendedores, por meio da proposição de uma versão piloto de uma ferramenta gerencial de autoavaliação do nível de desenvolvimento de negócios no mercado *online*. A partir do levantamento de referencial teórico e da escolha da metodologia de pesquisa orientada pelo Design Thinking, o estudo segue com técnicas de pesquisa para cada etapa de exploração, criação e reflexão, identificando estratégias-chave de microempreendedores que incorporaram o Marketing Digital em seus negócios. Como resultado, as estratégias-chave foram classificadas em cinco requisitos estratégicos, que se desdobraram em 40 critérios de análise de negócio para compor a versão piloto da ferramenta, avaliada por *stakeholders* especialistas de ambas as áreas. As principais contribuições do presente estudo são, portanto, a organização dessas práticas em requisitos estratégicos norteadores na transformação digital, como contribuição acadêmica; e o desenvolvimento e potencial disseminação de uma ferramenta gerencial de autoavaliação para micro e pequenos empresários, como a contribuição prática.

PALAVRAS-CHAVE

Design Thinking;
Marketing Digital;
Microempreendedorismo.

Design Thinking and Digital Marketing as microentrepreneurs' strategic allies: self-assessment management tool to measure businesses development level in the *online* market

ABSTRACT

The global economic crisis caused by the Covid-19 pandemic has been impacted many micro-entrepreneurs. As a result, many of them had to change their operations, adapting them to digital strategies to reinvent themselves and survive. However, despite a fast and sudden spread of those strategies, considering affordable investments and many low-cost implantation possibilities, the inexperience, insecurity, and the lack of control over the online market prevailed at different levels of difficulty for these micro-entrepreneurs. Therefore, implement tools and mechanisms to mitigate these difficulties, combining knowledge areas with a strategic approach to business and instigating human-centered value proposition, such as Design Thinking and Digital Marketing. However, just a few microenterprises have sufficient resources to implement systematic innovation practices driven by Design or Marketing professionals. In this sense, this study aims to promote autonomy to microentrepreneurs by proposing a pilot version of a self-assessment management tool to measure businesses' development levels in the online market. From the survey of the theoretical framework and the research methodology choice driven by Design Thinking, the study follows with research techniques for each stage of exploration, creation, and reflection, identifying key strategies of microentrepreneurs who have incorporated Digital Marketing into their businesses. As a result, the key strategies were classified into five strategic requirements, which were broken down into 40 businesses analysis criteria to compose the pilot version of the tool, evaluated by specialist stakeholders from both areas. Thus, the main contributions of the present study are the organization of these practices in guiding strategic requirements in the digital transformation, as an academic contribution of the research, and the development and further distribution of the self-assessment management tool, as the practical contribution.

KEYWORDS

Design Thinking;
Digital Marketing;
Micro-entrepreneurship.

1. INTRODUÇÃO

Cenários complexos e imprevisíveis, combinados com o ritmo acelerado das mudanças que permeiam a sociedade, originam uma preocupante atmosfera de exigência e de competição, principalmente para microempreendedores. À medida que a exigência e a competição aumentam, também é maior a preocupação dos mesmos em criar estratégias inovadoras para acompanhar a disputada busca pela sobrevivência no mercado (SEBRAE, 2020). De forma geral, no entanto, a prática da inovação associa-se mais a oportunidades do que a necessidades, e muitos negócios se encontram despreparados para inovar diante a novas necessidades (KEELEY *et al.*, 2015).

A crise econômica, provocada pela pandemia do novocoronavírus (covid-19) é um exemplo de situação que impacta diretamente na maneira como microempreendedores operam, obrigando-os a se reinventarem a partir das necessidades encontradas na nova realidade (SEBRAE, 2020). Extrapolando para além do universo microempreendedor, um levantamento realizado pela empresa Dell Technologies (2020), aponta que a pandemia da covid-19 levou 87,5% dos negócios brasileiros a se reinventarem digitalmente. Isto porque foram adotadas medidas de isolamento social para conter o alastramento da doença, as quais envolveram a paralização de atividades econômicas consideradas não essenciais (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). Mesmo com as diversas possibilidades de atuação no mercado *online*, o estudo da empresa de tecnologia ainda aponta que um a cada quatro empreendedores temem que seus negócios não sobrevivam aos próximos dois anos e 67,5% acreditam que perderão muitos postos de trabalho e levarão anos para retornar à lucratividade. Não obstante, não é de hoje que a complexidade do cenário os afeta, e a atuação no mercado *online* é considerada importante, independentemente de estarem vivendo um momento adverso ou não. Hoje um vírus de alta transmissão, amanhã alguma nova conjuntura que clama por práticas de inovação que os conduzam a uma adaptação necessária. Na necessidade de restabelecimento em momentos adversos, entretanto, é comum que as áreas de conhecimento não sejam consultadas e que muitos desses negócios se apoiem em inovações triviais ou em módicos investimentos, na desesperada tentativa de lucrar a qualquer custo ou de simplesmente garantir a sua sobrevivência no mercado (KUMAR, 2013; KELLEY *et al.*, 2015).

Enquanto a complexidade do cenário preocupa e dificulta o futuro de muitos negócios, áreas de conhecimento estão se tornando relevantes exatamente por considerarem essa complexidade como ponto de partida para superar as dificuldades. Neste sentido, o Design é considerado uma dessas áreas, habilitada a atuar diante a demandas complexas que a sociedade enfrenta (CARDOSO, 2012). A área de Design compreende efetivas abordagens junto aos negócios como, por exemplo, a abordagem de Design Thinking, a qual emprega uma metodologia de projeto sistêmica que coloca as necessidades humanas no centro do projeto, considerando as dificuldades dos *stakeholders*¹ e os contextos em que as estratégias são inseridas (DESIGN COUNCIL, 2005; BROWN, 2010). Outra área de conhecimento essencial na promoção dessas estratégias é a de Marketing, sendo cada vez mais relevante nos resultados de negócios, da menor a maior empresa. E, quando o assunto é resultado diante a reinvenção no mercado *online*, o Marketing Digital, por sua vez, é uma das abordagens recomendadas para inserção de novas estratégias dentro dos negócios, possibilitando que acessem um novo ambiente de significativo alcance: o digital (CINTRA, 2010; REZ, 2016; KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017).

Quando juntos, o Design Thinking e o Marketing Digital podem potencializar uma aliança estratégica a fim de contribuir com as diferentes demandas enfrentadas por microempreendedores na contemporaneidade. O que faz emergir dois questionamentos: o quanto estes públicos estão dando conta da reinvenção digital que os foi imposta a partir da covid-19? E o quanto as abordagens de Design Thinking e de Marketing Digital estão sendo estudadas para fins de promoção de autonomia para estes públicos, considerando suas limitações de recursos e ausência de experiência no mercado *online*? Sendo assim, aspira-se para este estudo, refletir sobre a importância da promoção de autonomia a microempreendedores, por meio da proposição de uma ferramenta gerencial piloto de autoavaliação do nível de desenvolvimento de negócios no mercado *online*, tanto para negócios estabelecidos quanto para iniciantes.

Com isto, as principais contribuições do presente estudo são: (i) identificar estratégias-chave de negócios atuantes no mercado *online*; (ii) definir requisitos estratégicos e critérios de análise de negócio a compor a ferramenta gerencial piloto de autoavaliação; (iii) desenvolver a versão piloto da ferramenta; e (iv) avaliar a sua relevância junto a *stakeholders* especialistas de Design e Marketing. É importante clarificar que não é foco desse estudo aprofundar e avaliar impactos da crise econômica subsequente a pandemia da covid-19; explorar, em sua totalidade as competências associadas ao Design Thinking e ao Marketing Digital; adentrar nos conceitos de transformação digital; generalizar o contexto de microempreendedores atuantes no mercado *online* durante o período pandêmico; bem como implementar e acompanhar as mudanças estratégicas junto ao público escolhido.

Para o desenvolvimento do presente estudo, cinco seções são desdobradas. Inicialmente, na primeira seção, são abordadas as diretrizes norteadoras do trabalho. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico que aborda o Design Thinking, seus procedimentos metodológicos, o Marketing Digital e ambas as áreas como aliadas. Posteriormente, na terceira seção, são combinados dois dos procedimentos metodológicos do Design Thinking apresentados, como metodologia de pesquisa desse estudo, apresentando quatro etapas projetuais: **exploração, criação, reflexão e implementação**. Para atingir as contribuições propostas, são apresentadas, em suas respectivas etapas projetuais, as seguintes técnicas de pesquisa: **descoberta do contexto, entrevista contextual, análise de conteúdo, definição do conceito, prototipagem inicial, avaliação dos stakeholders e sugestões de implementação**. Por fim, na quarta seção, os resultados obtidos são discutidos para, na quinta e última seção, serem apresentadas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados, em detalhe, os referenciais teóricos para o desenvolvimento do presente estudo, quais sejam: Design Thinking nos processos de negócios; Métodos de Design Thinking; Marketing Digital como estratégias de negócios para as demandas atuais; e Design Thinking e Marketing Digital como aliados.

2.1 Design Thinking nos processos de negócios

Kumar (2013) e Keeley *et al.* (2015) apresentam que estratégias inovadoras são raramente implementadas de maneira regular, sistêmica ou efetiva no mercado. O setor de serviços é um exemplo: representando mais de 80% da economia mundial e brasileira (IBGE, 2020), é um dos mais impactados pela inadequada implementação de práticas de inovação. Um dos motivos tem origem em problemas de

¹ *Stakeholders*: públicos envolvidos no projeto.

design, os quais prejudicam a produtividade dos processos internos dos negócios e, conseqüentemente, despertam insatisfação em clientes (MORITZ, 2005). Embora a terminologia *design* seja frequentemente associada a qualidade e aparência, quando o assunto é a criação de novos projetos, profissionais da área atuam diretamente com foco nas pessoas e em suas necessidades, sejam elas funcionais, emocionais, cognitivas ou estéticas (VIANNA *et al.*; 2011). Borja de Mozota (2003) refere-se ao Design como uma área competente em promover soluções criativas, estratégicas e inovadoras que resultem na melhoria contínua de negócios e de seus produtos e serviços. Além disso, Cardoso (2012) apresenta a área como habilitada a solucionar problemas da sociedade, ao aceitar o contexto complexo como precondição ao invés de combatê-lo. Neste sentido, os autores concordam que designers percebem os problemas como oportunidades para agir sobre eles, criando soluções cuidadosamente planejadas. Esta competência técnica despertou a atenção de empreendedores para a contratação de designers como profissionais capazes de propor soluções criativas para os problemas, sucedendo, assim, a abertura de caminhos para inovações organizacionais, orientadas pelo Design (BORJA DE MOZOTA, 2003; BROWN, 2010).

Quando estratégias inovadoras são reconhecidas como uma necessidade constante – e não somente como eventuais oportunidades, as empresas passam a obter melhores resultados (KALBACH, 2017), independentemente de estarem vivendo um momento adverso ou não. Amazon, Apple, Coca-Cola, Google, Microsoft e Nike, são empresas que não apenas estão se transformando constantemente, mas, também, transformando o mundo, por meio da inovação. E o que as conectam é o Design, o qual contribui na estruturação de áreas de projeto e na proposição de iniciativas voltadas às necessidades humanas. Empresas que não priorizam essa transformação de seus processos, por outro lado, encontram-se entre a maioria despreparada para caminhar em direção à inovação (WACKSMAN E STUTZMAN, 2014). Mesmo tendo em vista a urgência de empreendedores em canalizar a devida atenção ao grande valor estratégico que a inovação é capaz de oferecer, ainda assim, poucos serão aqueles que implementarão um processo de inovação confiável e efetivo em seus negócios (BROWN, 2010; KEELEY *et al.*, 2015).

Designers têm, literalmente, em suas mãos, uma grande oportunidade no mercado que é contribuir para que mais e mais negócios estabeleçam práticas de inovação sistêmicas e disciplinadas que valorizem as necessidades humanas. E, por meio de suas amplas competências de projeto, estes profissionais podem indicar métodos de inovação orientados pelo Design. Neste sentido, surge o Design Thinking que passa a ser considerado pertinente, uma vez que sua abordagem envolve competências como empatia, engajamento, criatividade, multidisciplinaridade e constante iteratividade (BROWN, 2010; KUMAR, 2013; STICKDORN E SCHNEIDER, 2014). Embora o processo de Design Thinking, em um primeiro momento, possa parecer complexo devido a não-linearidade, iteratividade e dinamicidade, é capaz de promover aos negócios estratégias-chaves para diferentes demandas (Figura 1).

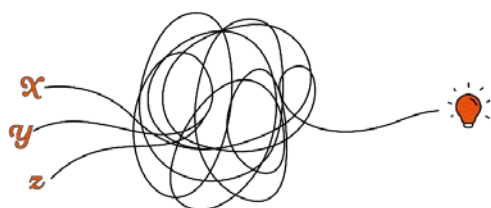


Figura 1 Processo de Design Thinking. Adaptado de Stickdorn e Schneider (2014).

Segundos os autores, é exatamente pelos atributos de não-linearidade, iteratividade e dinamicidade, que métodos de Design Thinking se tornaram referência para a otimização da operação para sistemas produto-serviço² de negócios. Em complemento, Brown (2010) concorda que a relevância dos métodos se dá por serem práticas de inovação potentes, eficazes e amplamente acessíveis, os quais podem ser incorporados em negócios de qualquer porte. Esses atributos são pontos de destaque para a confiabilidade do processo de inovação, uma vez que pode ser necessário retornar a uma etapa anterior ou, até mesmo, iniciar tudo novamente, refinando ainda mais as soluções propostas (STICKDORN E SCHNEIDER, 2014; VIANNA *et al.*, 2014). Os autores concordam que o aprendizado é um elemento fundamental para as práticas de inovação e os profissionais de Design sabem identificar as oportunidades mais adequadas para os empreendedores aproveitarem. Um dos motivos é que designers consideram os princípios do Design Thinking para propor um projeto que seja **centrado nas pessoas, cocriativo, sequencial, evidente e holístico**. Quando ausentes esses princípios, empreendedores podem se apegar em tentativas inadequadas de propor soluções mirabolantes, com gastos excessivos e que não representam a real necessidade das pessoas (KEELEY *et al.*, 2015).

Considerando o primeiro princípio, **centrado nas pessoas**, é importante assegurar que o público-alvo tenha um certo grau de participação em algumas etapas do projeto. Segundo Kalbach (2017), cabe a designers compreenderem e terem empatia com toda a jornada desse público para que o processo de inovação seja sistêmico, disciplinado e eficaz. Em complemento, o segundo princípio de projeto enfatiza que as soluções do sistema produto-serviço das empresas sejam projetadas de modo **cocriativo**, congregando, na proposição de uma solução, diferentes pontos de vista de todos esses públicos envolvidos – os chamados *stakeholders*. Gestores, profissionais de Design e Marketing, profissionais da linha de frente e clientes, são exemplos deles (KIMBELL, 2008; KALBACH, 2017; STICKDORN E SCHNEIDER, 2014).

Esses públicos também influenciam no terceiro princípio que diz que os produtos e serviços devem ser projetados e percebidos de forma **sequencial**, e não como uma experiência de início, meio e fim. Isto porque, do outro lado, existem pessoas com altas expectativas e diversas possibilidades de escolhas e o que as diferencia é a percepção de valor (BROWN, 2010; STICKDORN E SCHNEIDER, 2014). Os autores concordam que o valor tem mais chance de ser percebido quando a experiência é projetada dessa maneira sequencial. Kumar (2013) também reforça a importância desse princípio do Design Thinking nas práticas de inovação das empresas, sendo capazes de transformar a cultura da prática da inovação, a partir da adoção deste pensamento sistêmico.

Em virtude da subjetividade que envolve todo o ciclo por trás da jornada de clientes, surge o quarto princípio de tangibilizar o processo, que é intangível, de forma que o valor da experiência dos *stakeholders* se torne **evidente**. Uma viagem depois de realizada, por exemplo, é uma grande experiência intangível. E, para que não caia no esquecimento, é comum que as pessoas a tangibilizem inconscientemente, guardando artefatos como lembranças valiosas. Deste modo, a experiência é prolongada para além do momento vivido. Para Stickdorn e Schneider (2014), é assim que os negócios devem projetar ações para serem gravados na memória de clientes – como experiências positivas e inesquecíveis.

² Sistema produto-serviço: visão integrada dos produtos ofertados e serviços prestados de uma empresa, considerando todos os pontos de contato (STICKDORN E SCHNEIDER, 2014).

Portanto, quanto mais as pessoas envolvidas usufruírem de provas evidentes e positivas durante o contato com todo sistema produto-serviço dos negócios, mais valor será percebido. É importante avaliar, conquanto, o que gera valor para esses clientes, caso contrário terá um efeito reverso e a evidência pode ser vista como desnecessária. Sendo assim, o quinto e último princípio também se complementa: o enfoque **holístico**. O mesmo reforça a necessidade de que os projetos sejam desenvolvidos de maneira sistêmica. Profissionais de Design devem, portanto, considerar tanto o panorama geral do contexto em que a solução será inserida, quanto a perspectiva dos *stakeholders*. Uma das formas de contemplar os cinco princípios do Design Thinking é projetar ações orientadas por métodos da área (BROWN, 2010; STICKDORN E SCHNEIDER, 2014).

2.2 Métodos de Design Thinking

Quando os negócios reconhecem que o mundo está em constante transformação e sujeito a mudanças positivas e negativas, destacam-se os que entendem que a inovação não é apenas uma oportunidade pontual, mas, também, a necessidade de uma prática de inovação constante (MORITZ, 2005; KUMAR, 2013; KEELEY *et al.*, 2015). Com isto, o mercado se torna ainda mais interessante para a proposição de soluções orientadas por métodos de Design Thinking como uma vantagem competitiva para os negócios, seja na operacionalização de processos internos de inovação ou no desenvolvimento de mecanismos que ofereçam autonomia aos negócios, a partir dos métodos orientados pela área. O ponto é que, através deles, é possível encontrar respostas às demandas contemporâneas das empresas com maiores chances de sucesso, superação e crescimento, no contexto complexo em que se encontram (BROWN, 2010).

Os métodos não lineares, iterativos e dinâmicos do Design Thinking foram organizados em diversas estruturas, similares na essência, mas com etapas e técnicas distintas, defendidas por diferentes autores. Uma dessas estruturas encontradas na literatura, denominada Duplo Diamante, foi desenvolvida no final do século XX pela fundação britânica Design Council (Figura 2).

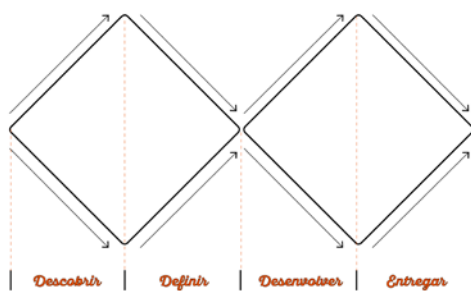


Figura 2 Método Duplo Diamante. Adaptado de Design Council (2005).

Dois losangos foram utilizados para representar visualmente o método de divergência e convergência em cada diamante, desdobrados em quatro fases: **descobrir**, **definir**, **desenvolver** e **entregar**. A primeira fase, das descobertas, é apresentada como momento de **descobrir** o principal desafio a ser resolvido durante o projeto. Esse desafio será a base de todo o desdobramento da pesquisa inicial que identificará as reais necessidades das pessoas. Em seguida, na segunda fase, as necessidades são avaliadas a fim de **definir** alinhamentos entre *stakeholders*. O resultado é sintetizar o projeto de forma que se defina claramente esses desafios, com base em todas as informações coletadas. Na terceira fase, de **desenvolver**,

são concebidas soluções. Testes e protótipos iniciais de soluções em potencial podem ser realizados para a verificação de qual responde melhor ao desafio apresentado. Todas as fases se constituem iterativamente, de modo que, sempre que necessário, retorna-se às fases anteriores para reavaliar melhorias às soluções, ou para selecionar outras mais apropriadas. Por fim, a quarta e última fase, de **entregar**, envolve a preparação da prototipagem ou versão piloto para a implementação da melhor solução (DESIGN COUNCIL, 2005).

Outro método de Design Thinking, intitulado “Sete Modos de Inovação em Design”, foi desenvolvido, em 2013, por Vijay Kumar, professor da escola de Design americana Illinois Institute of Design – IIT. (Figura 3).

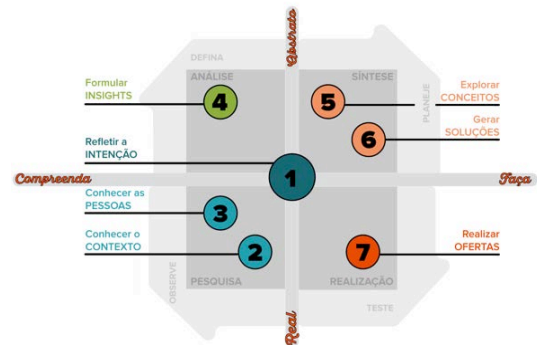


Figura 3 Método Sete Modos de Inovação em Design. Adaptado de Kumar (2013).

Kumar (2013) desdobra o método em quadrantes, quais sejam: pesquisa, que inicia com observações pertinentes; análise, a qual define princípios a serem seguidos; síntese, em que se visualiza os planos; e realização, quando esses planos são testados. Os quadrantes guiam os *status* de todo o projeto. Segundo o autor, são sete modos sequenciais que definem o momento e a ação a ser realizada durante esse projeto, quais sejam: (1) **refletir a intenção**; (2) **conhecer o contexto**; (3) **conhecer as pessoas**; (4) **formular insights**; (5) **explorar conceitos**; (6) **gerar soluções**; e (7) **realizar ofertas**.

Começando por **refletir a intenção** do projeto, é necessário que designers descubram quais são as principais mudanças que estão ocorrendo no mundo e em que espaço o negócio deseja atuar e crescer. A seguir, é preciso **conhecer o contexto** e estudar as circunstâncias que afetam o ecossistema em que esse negócio atua ou pretende atuar com seus produtos e serviços. Então, passa-se a **conhecer as pessoas** para entendê-las, tanto clientes quanto demais *stakeholders*. Com isto, pode-se **formular insights** para ordenar os dados coletados nos três modos anteriores e começar a encontrar os padrões mais relevantes para possíveis conceitos de soluções. Além disso, é necessário **explorar conceitos** para usar os *insights* e os padrões estruturados para gerar os primeiros conceitos de soluções. Esses primeiros conceitos fazem parte do modo de **gerar soluções**, um momento para avaliar e identificar quais conceitos geram mais valor para as pessoas envolvidas. Por fim, o último modo envolve **realizar ofertas**, certificando-se que a solução escolhida foi intencionalmente construída visando a melhor experiência para os *stakeholders* e a proposição de um valor mais significativo para garantir, assim, a eficiência desse método orientado pelo Design Thinking (KUMAR, 2013).

Um terceiro método iterativo, orientado pelo Design Thinking de serviços e apresentado por Stickdorn e Schneider (2014), pode ser correlacionado. Os autores reforçam, também, a importância do modelo inserido no contexto de

negócios, uma vez que é estruturado para auxiliar empreendedores com o desenvolvimento de práticas

inovadoras, tanto para produtos ofertados quanto para serviços prestados (Figura 4).

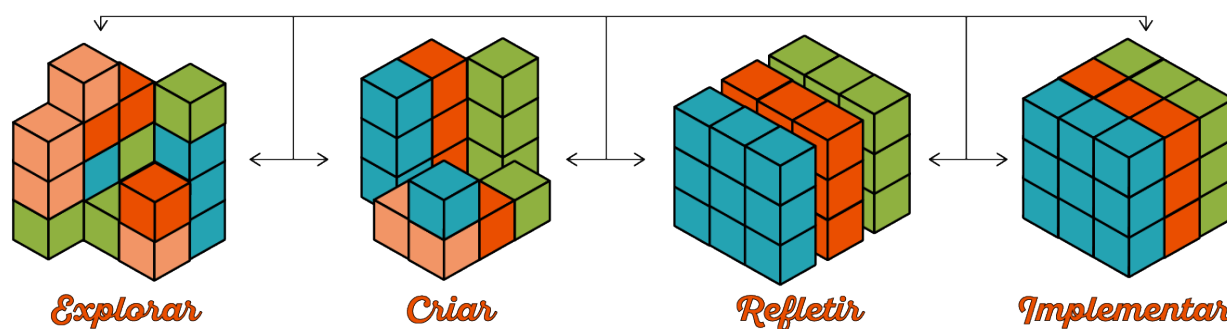


Figura 4 Método iterativo de inovação orientado pelo Design Thinking de serviços. Adaptado de Stickdorn e Schneider (2014).

Segundo os autores, existe uma forma básica de abordar a complexidade do processo iterativo de Design Thinking de serviços. Essa forma se dá a partir de quatro etapas projetuais essenciais que são: **explorar**, **criar**, **refletir** e **implementar**. A primeira etapa do projeto consiste em **explorar** as pessoas, a cultura, as metas e os princípios da empresa em questão, considerando todo o contexto em que se deseja inserir a inovação. Uma vez que as informações mais relevantes são exploradas, na segunda etapa é possível começar a **criar** ideias e conceitos potenciais. Essa etapa está intimamente ligada com a seguinte, que é de **refletir** a partir de testes das ideias elaboradas anteriormente, retornando à criação sempre que necessário para aprimorar os protótipos e versões piloto das soluções encontradas. Por fim, quando o protótipo atender verdadeiramente às necessidades dos *stakeholders*, a quarta e última etapa será de **implementar** a solução mais adequada.

Pode-se perceber que a literatura menciona diversas estruturas compostas por quatro, sete ou mais etapas. Analisando detalhadamente, também é possível perceber que os três métodos de Design Thinking apresentados possuem os mesmos fundamentos. Além disso, os processos iniciam com a exploração do contexto de aplicação. Sendo assim, entende-se que, seja qual for a nomenclatura dada para as etapas do projeto, primeiramente é pertinente questionar em qual setor, indústria e segmento, têm-se a intenção de projetar ações; se envolve mudança nos padrões de vida das pessoas que impossibilite a ação de se encaixar; entre outros questionamentos que permitam a identificação das principais tendências quando se trata de tecnologia, de mercado, de economia, de cultura e de pessoas. Essas tendências são válidas para definir a direção inicial para a qual os negócios devem seguir se movendo (BROWN, 2010; KUMAR, 2013).

Os autores dos métodos apresentados concordam que as próximas etapas consistem, fundamentalmente, na geração de ideias e conceitos potenciais a se tornarem a solução mais adequada. Neste sentido, articula-se uma etapa de cocriação, em que uma equipe multidisciplinar de projeto é formada. Nessa etapa, então, objetiva-se que essa equipe insira os cinco princípios do Design Thinking no desenvolvimento das ideias e conceitos potenciais. É recomendado, ainda, que a equipe, realize pesquisas para vivenciar o contexto do problema, tanto do ponto de vista de negócios, quanto do ponto de vista de clientes em potencial. Durante a pesquisa, ainda, é possível definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar perfis e comportamentos de clientes em potencial para que as reais necessidades sejam identificadas e norteiem o refinamento das soluções propostas nas próximas etapas. Para isto, identificam-se oportunidades de envolver outras áreas de conhecimento para auxiliarem no refinamento dessa solução. Neste ponto, destaca-se o Marketing e seu desdobramento natural em Marketing Digital, como estratégia

essencial de inovação em negócios, e importante área aliada do Design Thinking (STICKDORN E SCHNEIDER, 2014).

2.3 Marketing Digital como estratégia de negócios

Ao longo dos anos, o Marketing vem sendo submetido a uma grande transformação em direção a evolução da área, passando a ser incorporada, cada vez mais, nas estratégias de negócios. Nessa transformação, os produtos deixaram de ser o foco principal das empresas, para abrir caminhos para uma visão de sistemas produto-serviço, com ações centradas em pessoas e em suas vivências. Pessoas as quais também se transformaram na maneira como se comportam ou se relacionam (GABRIEL E KISO, 2020; KOTLER *et al.*, 2017). Segundo Gabriel e Kiso (2020), essa transformação está associada às mudanças de paradigmas da sociedade, as quais afetam profundamente a lógica dos produtos ofertados e dos serviços prestados pelas empresas, emergindo a necessidade de considerar as necessidades humanas em seus processos.

Para Kotler *et al.*, essa evolução se dá ao entender que essas pessoas não são importantes apenas porque são clientes, mas, essencialmente, porque são seres humanos que pensam, agem e sentem. Os autores concordam que a prática da inovação orientada pelo Marketing pode contribuir para que empreendedores passem a ressignificar seus processos gerenciais, considerando essas necessidades e valores humanos no momento de projetar suas ações. E, esta ressignificação voltada para valores humanos tem influência direta da também evolução do mercado *online*. Agora, com o mundo altamente tecnológico, as pessoas anseiam por um envolvimento mais profundo com os negócios. Quanto mais digitais as pessoas se tornam, mais aumentam as exigências e as expectativas em estabelecer conexões de sentido com as marcas e a necessidade de escolher e modelar produtos e serviços a seu critério. As marcas, portanto, passam a estabelecer relacionamentos com as pessoas, pois estas não mais despertam o interesse por suas comunicações institucionais, mas sim pelo valor percebido pelas conexões (CINTRA, 2010; REZ, 2016).

Neste sentido, a evolução do Marketing ocorre paralelamente à evolução da tecnologia, fazendo com que o Marketing Digital emergja e se torne uma das principais estratégias contemporâneas para orientar as práticas de inovação em diferentes tipos de negócios (CINTRA, 2010). De acordo com Kotler *et al.* (2017), o Marketing Digital se trata de um desdobramento natural do Marketing tradicional que ocorreu após o surgimento da *internet*, e transformou exponencialmente as vidas humanas. Para adaptarem-se a essa transformação e se tornarem cada vez mais relevantes para as estratégias dos negócios, profissionais de Marketing passam a contribuir com visões do Marketing Digital. Essas visões priorizam as emoções humanas, potencializando a

criação e o desenvolvimento de negócios com atributos também humanos, um dos principais princípios do Marketing Digital (REZ, 2016). Um exemplo que comprova esse desdobramento natural do Marketing ao Marketing Digital é que, agora, os famosos “Ps do Marketing” são oito, visando contemplar esse importante princípio de humanização de negócios. Além de promover ações voltadas a **produto**, **preço**, **promoção** e **praça**, profissionais da área passaram também a considerar as **pessoas** – que representam os clientes, também chamados de *personas* no universo de Marketing Digital; os **processos** – que representam os procedimentos necessários para manter o fluxo das atividades ordenadas internamente; a **palpabilidade** – que representa as evidências referentes ao à qualidade dos produtos e serviços, sejam eles físicos ou digitais; e a **produtividade** – que representa as chances de alcançar os melhores resultados-chave para os negócios (SEBRAE, 2020).

Kotler *et al.* (2017), também complementam que tais mudanças que reforçam o Marketing Digital como importante estratégia contemporânea de negócios se dão devido ao fluxo acelerado da prática da inovação no mercado. O modelo, que antes era vertical e grandes empresas ditavam as inovações para o mundo, perdeu sua força para consolidar-se horizontalmente, onde as pessoas fornecem as ideias e os negócios as comercializam. Essas pessoas, segundo os autores, não são mais alvos passivos, mas, sim, mídias ativas de comunicação. Por meio da liberdade de expressão conquistada ao longo dos anos, elogiam e criticam abertamente, sobretudo após sua inserção no ambiente digital, o qual facilitou a manifestação dessa opinião. Com isto, é importante que as estratégias de Marketing Digital de negócios sejam percebidas com valor de forma cíclica e duradoura (CINTRA, 2010; REZ, 2016). Levando em conta que os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes e não têm medo de expor descontentamentos, Kotler *et al.* (2017) apresentam que os negócios devem primar pela melhor experiência possível de consumo e Rez (2016) complementa que o Marketing Digital pode e deve ser utilizado a favor dos mesmos. Quanto mais histórias positivas as pessoas puderem contar sobre suas experiências com um negócio, maior é a probabilidade de uma divulgação espontânea e gratuita, de significativo alcance. E, ao focar na experiência ao invés do produto em si, a inovação acontece em toda a cadeia de valor do sistema produto-serviço.

Wacksman e Stutzman (2014) apresentam exemplos de três empresas que focam em experiências. Apple, ao invés de focar em seus computadores, *tablets* e celulares, convida clientes a pensarem diferente, e a valorizarem a integração tecnológica entre seus produtos que têm como objetivo facilitar rotinas. Coca-Cola, igualmente, pois não mais se posiciona como uma marca que vende um refrigerante, mas, sim, felicidade traduzida por momentos que remetem à sensação ao ingeri-lo. Há, inclusive, grandes empresas as quais exercem tão satisfatoriamente este papel de vender experiências, que é preciso refletir sobre qual é sua fonte de renda. Google é uma dessas empresas que se mantém bilionária com a promoção de seus produtos e serviços intangíveis: os chamados infoprodutos.

Em um mercado de constante mudança, a atmosfera competitiva foi nivelada e a concorrência não se determina mais por segmentos, tamanhos, países de origem ou anos de experiência. Com a evolução do Marketing Digital, negócios menores, mais jovens e localmente estabelecidos têm grandes chances de competir com empresas maiores, mais antigas e globais. Nessa evolução, mais empreendedores são capazes de se destacar. Diferentemente da praça, não existe delimitação ou aluguel de espaço no mercado *online*, onde todos podem – e devem – se posicionar com estratégias de

Marketing Digital. Com o posicionamento *online*, é possível que mais e mais negócios atinjam mais e mais pessoas. E com maior alcance, também são maiores os números e resultados revertidos em lucratividade (SEBRAE, 2020). E, com o avanço das soluções tecnológicas, diminuem-se as barreiras que antes distanciavam os ambientes digitais dos físicos, fazendo com que clientes sequer percebam esta separação. Assim, empreendedores entendem que a *internet*, as mídias digitais, as plataformas e os aplicativos se tornaram mais do que ferramentas para facilitar a comunicação. Tudo isto agora faz parte da rotina de clientes, profissionais, fornecedores e parceiros, e os negócios podem encarar como oportunidade de atuação. Em tempos complexos e competitivos, o Marketing Digital veio para ficar, para qualificar as práticas de inovação e para atuar como aliada estratégica em negócios e somando áreas de conhecimento (CINTRA, 2010).

2.4 Design Thinking e Marketing Digital como aliados

O encontro do Design Thinking com o Marketing Digital como abordagens estratégicas aliadas vem de seus desdobramentos naturais das competências técnicas das áreas de conhecimento de Design e de Marketing. Essas competências estão interligadas com a proposta interdisciplinar das áreas, as quais combinam diferentes métodos e ferramentas oriundas de diferentes abordagens, compartilhando conhecimentos (STICKDORN E SCHNEIDER, 2014). Sugere-se que profissionais de Design e Marketing passem a se relacionar e a atuar de maneira cocriativa nessa proposta interdisciplinar. Um dos motivos para a recomendação desta atuação conjunta se dá pela habilidade de ambos profissionais de colocar as necessidades dos seres humanos como prioridade dos projetos – sem deixar de lado as necessidades das organizações. Essa também é uma habilidade que mostra como os conceitos de ambas as áreas se sustentam e podem sugerir estratégias-chave, de forma que uma área contribua com a outra (KIMBELL, 2008).

Segundo Stickdorn e Schneider (2014), existem diversas contribuições e associações que podem ser feitas entre ambas as abordagens. Enquanto o Marketing Digital envolve os negócios com seus clientes, construindo relacionamentos a partir do aumento da percepção de valor de produtos e serviços; o Design Thinking os coloca no centro de todas as etapas projetuais e cocria com eles, potencializando esse valor. Além disso, outra possível associação entre as duas áreas está relacionada ao uso de técnicas que focam nas experiências individuais de clientes. Enquanto pesquisadores de Marketing Digital os observam para obter *insights* para identificar as melhores estratégias-chave para gerar valor para eles, os profissionais de Design Thinking também utilizam esses *insights* e estratégias para gerar valor, no ponto de partida do projeto.

Em síntese, o Design Thinking complementa o Marketing Digital e vice-versa. Sendo relevante, portanto, compreender que ambos possam ser considerados de forma aliada, como estratégia pelos negócios que desejam investir em inovação em produtos e serviços. Principalmente a partir das evoluções tecnológicas e do mercado *online*, onde se expandem as possibilidades de atuação de ambas as áreas em conjunto, com a necessidade emergente de projetar soluções adequadas às demandas contemporâneas. E uma das demandas é atender aos negócios que clamam por estratégias devido à necessidade de reinvenção digital que foi imposta a partir da pandemia da covid-19. Neste contexto, o presente estudo avança para a prática, por meio da aplicação de um procedimento metodológico orientado pelo Design Thinking, em busca de *insights* para a proposição de uma ferramenta de autoavaliação que potencialize o Marketing Digital de

microempreendedores que não possuem recursos para contratar profissionais das respectivas áreas.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para a construção do procedimento metodológico, foi realizada a combinação de dois dos três métodos apresentados anteriormente. O método iterativo orientado pelo Design Thinking de serviços (STICKDORN E SCHNEIDER, 2014); e o das etapas projetuais divergentes e convergentes do Duplo Diamante (DESIGN COUNCIL, 2005). A combinação desses dois métodos resultou na aplicação de técnicas pertencentes às quatro etapas projetuais, as quais são apresentadas na **Figura 5** e detalhadas a seguir.

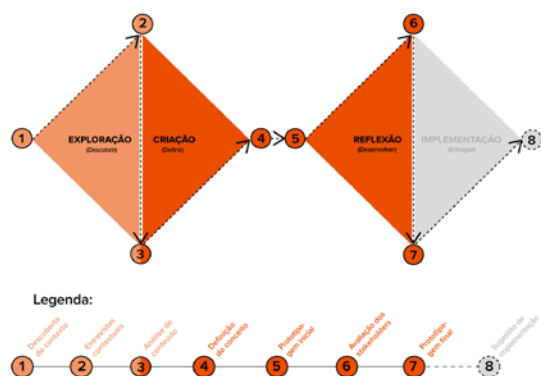


Figura 5 Combinação dos métodos orientados pelo Design Thinking. Adaptado de Stickdorn e Schneider (2014) e de Design Council (2005).

Uma vez que o processo iterativo de Design Thinking tem como foco as necessidades humanas no centro do procedimento metodológico, a primeira etapa, de **exploração**, começou com a **descoberta do contexto**. Seguindo os objetivos dessa etapa, antes de encontrar uma solução para o problema em questão, foi importante analisar o contexto sob a perspectiva dos microempreendedores atuantes no mercado *online*. Por isto, a **entrevista contextual** foi uma das técnicas escolhidas para dar sequência, pois além de ser uma das principais técnicas de investigação (STICKDORN E SCHNEIDER, 2014), foi uma forma analítica de explorar e esclarecer os questionamentos relacionados ao contexto. Gil (2010) ratifica que essa técnica possibilita a obtenção de dados não só a partir do que foi apresentado pelo entrevistado, mas também do que foi observado durante a entrevista. Sendo assim, para garantir o registro dos dados para posterior análise, foi desenvolvido um roteiro semiestruturado (**Apêndice A**), o qual facilitou a condução das entrevistas, que foram gravadas por áudio e/ou imagem. As gravações foram devidamente autorizadas pelos entrevistados, por meio de um termo de consentimento livre e esclarecido (**Apêndice B**). A amostra foi definida por conveniência, por meio de um convite em formato de vídeo, lançado nas mídias digitais de uma das autoras. Foram realizadas 16 entrevistas com empreendedores atuantes no mercado *online*. As entrevistas tiveram a duração de, em média, 25 minutos e foram aplicadas por meio de videoconferências agendadas em consenso pelas partes, no período de agosto a setembro de 2020.

A próxima técnica escolhida para avanço do projeto foi a **análise de conteúdo**, a qual se divide em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento de resultados (BARDIN, 2011). Ainda na etapa projetual de reflexão, foram cumpridas as duas primeiras fases da técnica de análise de conteúdo. Enquanto a pré-análise consistiu na leitura flutuante do material coletado para sistematizar as ideias

iniciais, visualizar as informações disponíveis e verificar se seria necessário coletar mais dados; a exploração do material, consistiu na categorização das unidades de registro definidas a partir de estratégias-chave mais pertinentes dos entrevistados.

Com a identificação das estratégias-chave mais pertinentes, foi possível avançar nas etapas projetuais seguintes de **criação** e de **reflexão**. Essas etapas são contíguas (representadas pela mesma cor na **Figura 5**), pois existe uma forte correlação em nível de iteratividade entre ambas. Enquanto a etapa de criação tem como objetivo definir ideias, a etapa de reflexão testa essas ideias junto aos *stakeholders* (STICKDORN E SCHNEIDER, 2014).

Para definir a ideia principal do projeto na etapa de **criação**, a técnica de **análise de conteúdo** foi finalizada, por meio do tratamento de resultados. Este processo final de análise também foi iterativo, no qual, pouco a pouco, foi elaborada uma explicação lógica para as estratégias-chave extraídas, interpretando e examinando as suas inter-relações com as categorias em que se encontravam reunidas. Neste ponto, foi importante considerar tanto aspectos positivos quanto aspectos negativos relatados pelos respondentes na etapa anterior. Os aspectos negativos não foram considerados problemas, mas sim, impulsores para a **definição do conceito** da solução a ser desenvolvida.

Então, a etapa de **reflexão** desenvolveu a **prototipagem inicial** desse conceito, o qual foi submetido à **avaliação dos stakeholders**, por meio de um questionário *online* com roteiro estruturado de avaliação (**Apêndice C**). A iteratividade das etapas também se dá, principalmente, neste momento de avaliação. É importante transitar entre ambas, diversas vezes, até refiná-las suficientemente para dar início a técnica de **prototipagem final**, na qual a solução deve ser submetida a quarta e última etapa, de implementação (DESIGN COUNCIL, 2005; STICKDORN E SCHNEIDER, 2014).

No entanto, a última etapa convergente não foi aplicada nesse estudo, pois necessariamente envolve um trabalho de longo prazo junto a um negócio, avaliando os resultados das incorporações estratégicas, a partir da solução desenvolvida. Portanto, nessa etapa final, apenas foram apresentadas **sugestões de implementação**. Os resultados e discussões associados às etapas projetuais são apresentados a seguir.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados, em detalhe, os resultados oriundos da aplicação do procedimento metodológico apresentado anteriormente, bem como as técnicas escolhidas para o cumprimento de cada uma das etapas projetuais de **exploração**, **criação** e **reflexão**. Por fim, a **sugestão de implementação** é apresentada.

4.1 Exploração

A primeira etapa projetual de **exploração** começou com a **descoberta do contexto**. Foi realizada uma análise teórica do cenário em que a solução será sugerida para implementação. Esse cenário é marcado por adversidades decorrentes a um acontecimento marcante no final de 2019. Na ocasião, a população teve acesso à informação de que um novo vírus havia surgido e a previsão era de uma pandemia global (Ministério da Saúde, 2020). Mesmo assim, todas as informações do agente causador desta doença respiratória de alta transmissão, denominada de covid-19, não impediram a economia mundial de prosseguir ativa.

Conquanto, alguns meses foram suficientes para que se confirmasse a previsão do Ministério da Saúde (2020), e que os números em nível mundial de contaminados e de óbitos fizessem a necessidade da aplicação de medidas de

contenção, na tentativa de interromper a pandemia. Sendo assim, de tempos em tempos, as providências implicaram na paralisação das atividades econômicas consideradas não essenciais para estimular o isolamento social. Diante do alastramento da doença, muitas pessoas, empresas e governanças foram impactadas economicamente, e viram-se obrigadas a se reinventarem digitalmente para sobreviver. Muitos microempreendedores, entretanto, não se encontravam preparados para esta reinvenção, pois, de forma geral, não dominavam as práticas de inovação e/ou o próprio mercado *online*.

Neste sentido, a técnica de **entrevista contextual** foi utilizada para sondar o quanto os microempreendedores estavam, ou não, preparados para essa reinvenção digital que os foi imposta a partir da pandemia. Objetivando extrair *insights* para o desenvolvimento das próximas etapas projetuais, um roteiro semiestruturado norteou as entrevistas. Embora a aplicação da técnica não tenha cunho probabilístico, foi importante mapear algumas informações para entender o panorama geral dos entrevistados, o qual é detalhado no infográfico a seguir, na **Figura 6**.

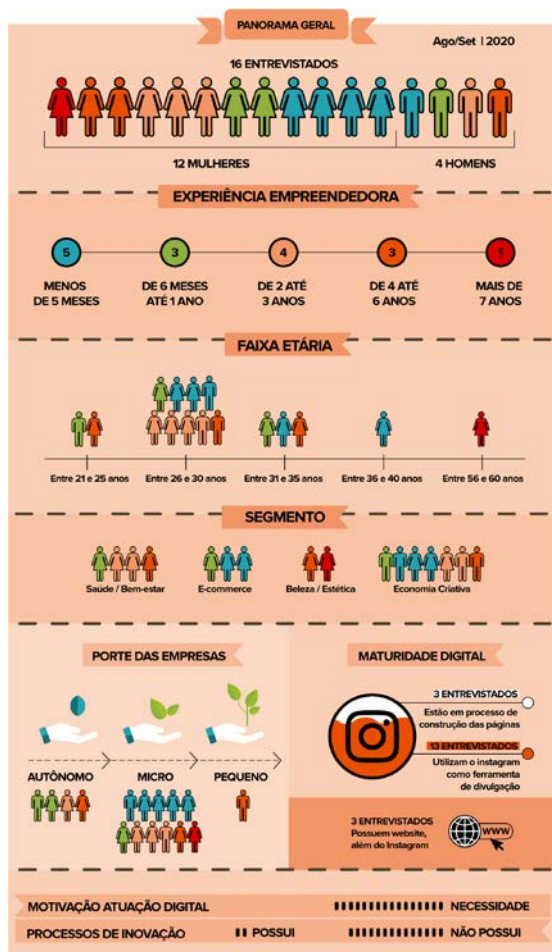


Figura 6 Panorama geral dos empreendedores entrevistados. Dados obtidos no período de agosto a setembro de 2020.

O infográfico foi desenvolvido durante a primeira fase do planejamento de **análise de conteúdo**, a pré-análise (BARDIN, 2011), afim de organizar os dados e mapear o panorama geral dos 16 convidados, sendo 12 mulheres e quatro homens, com experiências empreendedoras diversas. Dessa amostra, cinco respondentes haviam começado a empreender próximo a data da entrevista, representando um período inferior a cinco meses; enquanto outros três respondentes iniciaram suas jornadas empreendedoras no ano anterior, porém não haviam

comemorado o primeiro ano de empresa ainda; além de outros quatro respondentes que já possuíam experiência superior, de dois até três anos; e mais outros três respondentes, de quatro até cinco anos. Apenas um respondente informou experiência superior a sete anos de mercado, atuando com as mídias digitais. A faixa etária dos entrevistados também era diversa, compreendendo pessoas entre 21 e 60 anos, e a maioria estava na faixa entre 26 e 30. Por ter sido uma amostra por conveniência, os segmentos de mercado não foram muito variados, resumindo-se a quatro, quais sejam: saúde e bem-estar; *e-commerce* (loja virtual); beleza e estética; e economia criativa. Adicionalmente, observou-se a presença de quatro autônomos, nove microempreendedores e apenas um pequeno empreendedor.

Quanto a maturidade digital, foi perceptível que a pandemia acelerou a necessidade de reinvenção no mercado *online*, pois, dos 16 entrevistados, apenas três estavam em processo de construção das páginas *online* e os outros 13 já estavam atuando ativamente em mídias digitais. Por fim, observou-se que essa maturidade digital era majoritariamente limitada à adoção de apenas uma das mídias disponíveis. E, por outro lado, três dos respondentes utilizam o seu *website* como mídia adicional para negócios e divulgação de seus produtos e serviços.

Em relação aos motivos que levaram os entrevistados a atuação nas mídias digitais, todos voltaram suas ações para a cultura digital mais fortemente a partir do período de isolamento social que foi ocasionado pela pandemia da covid-19. Os empreendedores identificaram a necessidade de adotar estratégias *online* tanto para clientes quanto para fornecedores. Observou-se, também, que apenas três dos entrevistados se preocuparam em consolidar práticas de inovação, como forma de se adaptarem rapidamente ao novo comportamento dos consumidores e fornecedores. Em complemento, os outros 13 entrevistados alegaram não ter recursos suficientes para estruturar práticas de inovação, voltando-as somente para estratégias ágeis e sem custo de Marketing Digital.

O principal *insight* obtido na pré-análise foi que os diferentes níveis apresentados no infográfico não são fatores impeditivos para que os empreendedores se destaquem neste mercado. Percebe-se que todos entrevistados entendem o movimento como necessidade de adaptação, e que precisam adotar métodos ágeis em uma célere tentativa de sobreviver à crise econômica e enfrentar o novo contexto adverso, ocasionado pela pandemia. Entretanto, como o mercado *online* proporciona testagens rápidas de baixo ou nulo investimento, todos também rapidamente aprenderam com seus erros e acertos, utilizando validações ágeis de clientes, através de mínimos produtos viáveis, conseguindo identificar estratégias-chave para seus negócios.

As estratégias-chave foram citadas durante as entrevistas, por maneiras particulares de se expressar de cada entrevistado, sendo necessário aplicar a segunda fase da metodologia de análise de conteúdo, a exploração do material (BARDIN, 2011). Para identificar as unidades de registro do material, foram consideradas as estratégias-chave com o mesmo sentido, citadas mais de dez vezes pelos entrevistados. Essas estratégias-chave foram recortadas a partir da definição das seguintes categorias: (i) **diferenciais do negócio**; (ii) **facilidades do mercado *online***; (iii) **dificuldades do mercado *online***; (iv) **estratégias no mercado *online***; **inovações em ofertas**; (v) **sugestões de solução**; e (vi) **recomendações aos empreendedores**.

A seguir, são apresentadas as estratégias-chave extraídas como resultados da análise da primeira categoria: **"diferenciais do negócio"**. As estratégias-chave mais citadas

pelos entrevistados na categoria “diferenciais do negócio” foram **qualidade do produto ou serviço**, com 16 citações; **clientes no centro do processo**, com 13 citações; e **humanização de marca e produção de conteúdo de valor**, ambas com 12 citações (Figura 7).



Figura 7 Estratégias-chave extraídas na categoria “diferenciais do negócio”. Dados de agosto a setembro de 2020.

Adentrando as práticas, observou-se que os 16 entrevistados consideram que seus negócios se diferem na **qualidade do produto ou serviço**. O que leva a crer que a prática não necessariamente deve ser considerada como um diferencial, uma vez que, naturalmente, todos os entrevistados a ressaltaram em seus negócios. Infere-se, portanto, que a qualidade de produtos ou serviços deve associar-se, obrigatoriamente, aos demais diferenciais para ser percebida como um, também. Caso contrário, a qualidade dos produtos ou serviços, por si, só não irá garantir o envolvimento de clientes com o negócio. Para garantir o envolvimento, fazem-se necessárias as demais práticas, a começar pela **humanização de marca**, citada por 12 entrevistados.

Esses entrevistados que consideraram a humanização de marca como um dos diferenciais de seus negócios, claramente possuem conhecimentos elementares em Marketing Digital, pois consideram valores humanos no momento de comunicar sua marca no mercado *online*. Segundo Kotler *et al.* (2017), considerar os valores humanos é um diferencial percebido em um mundo altamente tecnológico, pois as pessoas anseiam por envolvimento mais profundo com as marcas. Os autores complementam que a humanização da marca faz parte de uma estratégia eficaz, pois tem como premissa esse envolvimento, ao avaliar o comportamento humano, colocando clientes no centro do processo de inovação.

A prática-chave de colocar **clientes no centro** do processo de inovação é exatamente outro critério que mais apareceu, com 13 citações. Vale aqui ressaltar que não é possível mapear características individuais de absolutamente toda gama de clientes de um negócio, portanto os empreendedores fazem agrupamentos associados às *personas*. Quando as *personas* são agrupadas, simplifica-se o processo de personalização da última prática mais citada nessa presente categoria: os **conteúdos de valor**. São eles que promovem engajamento com a marca, sendo considerados de valor porque resolvem possíveis objeções de clientes, durante suas experiências com os pontos de contato dos negócios (REZ, 2016).

Na sequência, novas estratégias-chave foram extraídas a partir da categoria “facilidades do mercado *online*” (Figura 8). As estratégias-chave mais citadas na categoria “facilidades do mercado *online*” foram **mercado *online* de vasto alcance**, com 13 citações; **ferramentas gratuitas disponíveis**, com 12 citações; e **horários flexíveis para produtividade**, com 11 citações. Em complemento a essa categoria, para análise em

conjunta, foram extraídas estratégias-chave a partir da categoria “dificuldades no mercado *online*” (Figura 9). Ambas são detalhadas a seguir.



Figura 8 Estratégias-chave extraídas na categoria “facilidades do mercado *online*”. Dados de agosto a setembro de 2020.



Figura 9 Estratégias-chave extraídas na categoria “dificuldades do mercado *online*”. Dados de agosto a setembro de 2020.

As estratégias-chave mais citadas na categoria “dificuldades do mercado *online*” foram **captação e retenção de clientes**, com 12 citações; **sobrecarga de funções**, com 11 citações; e **gestão do tempo**, com dez citações.

Com a categorização das facilidades e dificuldades vivenciadas pelos entrevistados no mercado *online*, observou-se que a maioria entende como principal facilidade o **mercado *online* de vasto alcance**, pois se tornou uma necessidade comprovada de incorporação aos negócios. Uma vez que esse mercado possibilita, prontamente, extrapolar as barreiras físicas, os empreendedores passam a oferecer seus produtos e serviços para outras cidades, estados e, até mesmo, países, principalmente quando ofertam infoprodutos ou serviços que podem ser acompanhados à distância, permitindo vendas facilmente escaláveis (REZ, 2016; KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017). Além disso, outra facilidade apontada diz respeito aos **horários flexíveis para produtividade** – devido à necessidade de implementação do modelo *home office* como uma das medidas de isolamento social para conter o alastramento da covid-19. Esse modelo aumentou o rendimento dos empreendedores, além de proporcionar mais uma prática apontada como facilidade, que foi a descoberta de **ferramentas gratuitas disponíveis** para qualificar a gestão dos negócios no mercado *online*.

Em contrapartida, muitas dificuldades também foram vivenciadas. Com a migração ao digital, os empreendedores somaram novas atribuições e houve uma **sobrecarga de funções**. Neste sentido, evidenciou-se, nas entrevistas, que os empreendedores encontraram dificuldades para delegar tarefas, principalmente devido ao momento incerto de pandemia, optando por conter investimentos. Sendo assim, as demais dificuldades se deram devido à ausência de investimento em serviços terceiros para contemplar as funções extras. Paralelamente, houve muita dificuldade na **captação e retenção de clientes**, por não conseguirem aplicar esforços a esta ação e, conseqüentemente, a **gestão do tempo**

também foi uma dificuldade vivenciada. Foi perceptível que as dificuldades foram ocasionadas por um despreparo econômico geral da parte dos empreendedores para enfrentar uma adversidade como a pandemia em seus negócios, pois precisavam, unicamente, faturar – sem condições de investir em soluções para o crescimento no mercado em ascensão.

Frente as categorias até então exploradas, percebe-se que os empreendedores passaram a valorizar mais o mercado *online* devido a pandemia, implementando inovações em ofertas e novas estratégias nesse mercado, que correspondem as próximas categorias a serem apresentadas. Os resultados oriundos da categoria “estratégias no mercado *online*”, são apresentados na **Figura 10**.



Figura 10 Estratégias-chave extraídas na categoria “estratégias no mercado *online*”. Dados de agosto a setembro de 2020.

As estratégias-chave mais citadas na categoria “estratégias no mercado *online*” foram **presença digital constante**, com 13 citações; **marketing de conteúdo**, com 12 citações; e **copywriting** e **branding**, ambas com dez citações. Em complemento a essa categoria, para análise em conjunta, foram extraídas estratégias-chave a partir da categoria “inovações em ofertas” (**Figura 11**). Ambas análises são detalhadas a seguir.



Figura 11 Estratégias-chave extraídas na categoria “inovação em ofertas”. Dados de agosto a setembro de 2020.

As estratégias-chave mais citadas na categoria “inovação em ofertas” foram **infoprodutos**, com 11 citações; e **acompanhamentos *online*** e **consultorias**, ambas com dez citações cada. Importante pontuar que, durante as entrevistas, os respondentes demonstraram conhecimentos elementares sobre as categorias de “estratégias no mercado *online*” e “inovações em oferta”. No entanto, embora soubessem descrever os resultados obtidos em seus negócios a partir das estratégias-chave no mercado *online*, não sabiam nomear as estratégias conforme terminologias do Marketing Digital.

A categorização de ambas, portanto, foi essencial para identificar as estratégias e inovações adotadas. As estratégias-

chave correlacionam-se tanto entre si, quanto com as já analisadas anteriormente, como a prática de humanização de marcas. Segundo Rez (2016), essa humanização é potencializada por meio das estratégias de **marketing de conteúdo**, através da técnica de **copywriting**, estratégias-chave também extraídas nas entrevistas. Segundo o autor, essas estratégias fazem parte do “chapéu do Marketing Digital”, as quais objetivam o consumo de algum formato de conteúdo, como textos, imagens ou vídeos. Esses conteúdos, por sua vez, são personalizados a ponto de não incomodarem as pessoas com ofertas diárias de produtos e serviços, mas sim conectá-las com a marca por meio de uma presença digital constante. Neste sentido, as pessoas passam a consumir o conteúdo a partir de uma identificação com o negócio, com simpatia, aceitação, atenção e boa vontade. E, ao invés de clientes, as marcas passam a conquistar fãs.

A geração de valor de uma marca prospera – e muito – quando promove relevância nas vidas das pessoas. Neste sentido, surge o **branding**, como prática necessária para atuação no mercado *online*, a qual também foi citada pelos entrevistados. Importante ressaltar que o **branding**, ou gestão de marcas, é uma estratégia que conceitua todo o sistema produto-serviço de um negócio, proporcionando um sentido profundo à todas as suas dimensões (TROIANO, 2017). O autor complementa que é a prática mais eficaz na construção de valor e que os negócios devem contar com profissionais adequados em suas estratégias voltadas ao posicionamento de marca.

Assim como houve dificuldades em apontar as estratégias no mercado *online*, na categoria “inovações em ofertas” também foram percebidas dificuldades da parte dos empreendedores. Novamente, sem saber como nomear as práticas, informaram familiaridade sutil em relação ao desenvolvimento de **infoprodutos**, como a produção de *e-books* e cursos autodirigidos. E afirmaram estar priorizando **acompanhamentos *online*** e **consultorias**, prestando serviços de forma assistencial a clientes. Para sanar essas dificuldades, foi importante extrair dos entrevistados “sugestões de solução”. As estratégias-chave indicadas, extraídas a partir da categoria “sugestões de solução” foram **centralização de conteúdos sobre marketing digital**, com 11 citações; e **ferramenta de avaliação do negócio no mercado *online***, e **trilha personalizada de conhecimentos e ferramentas**, ambas com dez citações. (**Figura 12**).

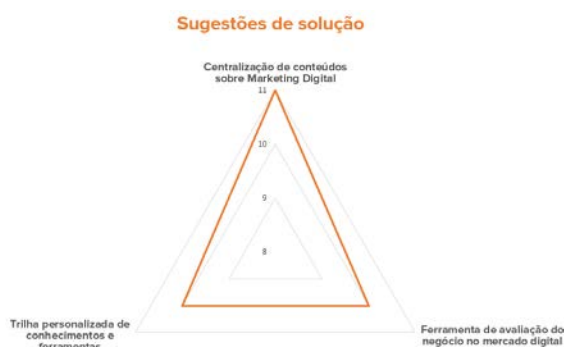


Figura 12 Estratégias-chave extraídas na categoria “sugestões de solução”. Dados de agosto a setembro de 2020.

Em complemento dessa categoria, para análise conjunta, foram extraídas estratégias-chave a partir da última categoria “recomendações aos empreendedores” (**Figura 13**). Ambas as análises são detalhadas a seguir.

Segundo os entrevistados, as sugestões de solução para o presente estudo e as recomendações que os mesmos gostariam de contribuir para empreendedores avaliarem seu

desenvolvimento no mercado *online*, estão intimamente ligadas com suas experiências de atuação nesse mercado. Na categoria “sugestões de solução” as estratégias-chave extraídas foram baseadas em ausências que os empreendedores tiveram durante a trajetória de atuação. Nessa trajetória, sentiram falta da **centralização de conteúdos sobre Marketing Digital**, de uma **trilha personalizada de conhecimentos e ferramentas**, que se adaptasse bem a suas realidades, e de uma **ferramenta de avaliação do negócio no mercado online**.



Figura 13 Estratégias-chave extraídas na categoria “recomendações aos empreendedores”. Dados de agosto a setembro de 2020.

Os entrevistados demonstraram bastante desorientação em relação a esse mercado. No entanto, conseguiram adotar métodos ágeis de atuação, em uma tentativa apressada de sobreviver à crise estabelecida pela pandemia da covid-19. Mesmo com a adversidade, os empreendedores entrevistados não demonstraram arrependimentos em migrarem para o ambiente digital de maneira apressada, mas sim, de não começarem antes. Da mesma forma, não demonstraram arrependimentos em atuar de forma desorientada, mas gostariam de se preparar de forma autônoma e independente de profissionais terceiros – principalmente devido aos seus recursos limitados.

Embora a maioria tenha iniciado a empreender por oportunidade, migrar para o ambiente digital foi, de fato, uma necessidade unânime. Segundo Kelley *et al.* (2015), nessas necessidades de reestabelecimento, é comum que os empreendedores se apoiem em inovações triviais. Em uma era tecnológica na qual os empreendedores concebem seus negócios 100% digitalmente, direcionar esforços para o ambiente digital por sobrevivência, ainda não deve ser considerada uma inovação trivial. Segue sendo uma incorporação necessária aos negócios, visto que o mercado *online* já é explorado por muitas empresas desde a década de 90. Com o vasto alcance do mercado, os empreendedores podem e devem voltar ações ao digital, em todos seus movimentos e tomadas de decisões.

Neste sentido, para que os mesmos invistam cada vez mais nesse mercado, com planejamento e sustentação, sem precisar agir de maneira impensada para sobreviver à uma adversidade, as estratégias-chave analisadas durante a presente etapa de exploração serviram de *insights* para as próximas etapas projetuais de criação e reflexão.

4.2 Criação e reflexão

Os resultados das etapas de **criação** e de **reflexão** são apresentados juntos, pois se correlacionam em alto nível de iteratividade. Enquanto a etapa de **criação** tem como objetivo conceber ideias e conceitos, a etapa de **reflexão** testa essas ideias e conceitos junto aos *stakeholders* (STICKDORN E SCHNEIDER, 2014). Segundo os autores, erros não são

considerados problemas, mas sim, impulsionadores de *insights* para a concepção do conceito. E essa concepção se deu a partir da terceira e última fase da técnica de **análise de conteúdo**, o de tratamento de resultados (BARDIN 2011).

Nessa fase, os dados foram interpretados de forma reflexiva e crítica a partir das estratégias-chave extraídas e categorizadas anteriormente. Essas estratégias-chave serviram de *insights* para a **definição do conceito** do projeto cinco requisitos estratégicos necessários para avaliação do nível de desenvolvimento de negócios no mercado *online*.

São eles: **autoconhecimento** empreendedor, **desenvolvimento** pessoal e empresarial, conhecimentos do **mercado online**, conhecimentos do **público alvo**, e **posicionamento** de marca. O tratamento dos resultados é apresentado a seguir, no **Quadro 1**.

PRÁTICAS	CATEGORIA	REQUISITO
Buscar autoconhecimento e ter objetivos claros Horários flexíveis para produtividade Humanização de marca Ser autêntico	Recomendações aos empreendedores Facilidades do mercado digital Diferenciais do negócio Recomendações aos empreendedores	AUTO CONHECIMENTO
Captação e retenção de clientes Ferramentas gratuitas disponíveis Gestão do tempo Manter-se informado sobre diversos assuntos Qualidade do produto ou serviço	Dificuldades do mercado digital Facilidades do mercado digital Dificuldades do mercado digital Recomendações aos empreendedores Diferenciais do negócio	DESENVOLVIMENTO
Branding Copywriting Infoprodutos Investir no digital o quanto antes Mercado digital de vasto alcance Presença digital constante	Estratégias no mercado digital Estratégias no mercado digital Inovação em ofertas Recomendações aos empreendedores Inovação em ofertas Estratégias no mercado digital	MERCADO DIGITAL
Acompanhamentos online Cliente no centro Consultorias Conteúdos de valor	Inovação em ofertas Diferenciais do negócio Inovação em ofertas Estratégias no mercado digital	PÚBLICO -ALVO
Sobrecarga de funções Marketing de conteúdo Testar rápido e aprender com os erros	Dificuldades do mercado digital Estratégias no mercado digital Recomendações aos empreendedores	POSICIONAMENTO

Quadro 1 Definição de conceito a partir do tratamento de resultados das estratégias-chave identificadas.

Precedendo o tratamento de resultados para auxiliar a definir o conceito da solução, considerou-se os princípios do Design Thinking do projeto ser **centrado nas pessoas**, **cocriativo**, **sequencial**, **evidente** e **holístico**. Neste sentido, o primeiro movimento foi garantir que as estratégias-chave indicadas na categoria “sugestões de solução”, fossem

consideradas para que a resultado proposto fosse **centrado nas pessoas** envolvidas – os microempreendedores.

Dentre suas indicações de centralização de conteúdos sobre marketing digital; ferramenta de avaliação do negócio no mercado *online*; e trilha personalizada de conhecimentos, a que mais foi de encontro com as aspirações de contribuição do estudo foi a sugestão de **ferramenta de avaliação do negócio no mercado *online***. Visando, portanto, o desenvolvimento e disponibilização de um instrumento ágil de diagnóstico do nível de desenvolvimento no mercado *online*, tanto para negócios estabelecidos quanto para iniciantes nesse mercado.

Partindo, então, para as interpretações reflexivas do tratamento dos resultados das entrevistas, a primeira foi que os empreendedores entendem que o mercado *online* é uma alternativa necessária para sobreviver à pandemia. No entanto, embora reconheçam a importância, não sabem avaliar o nível de desenvolvimento de seus negócios nesse mercado. Da mesma forma, foi perceptível que valorizam a importância de todas as estratégias-chave que precisam atentar-se, porém possuem inseguranças e dificuldades em desassociá-las das categorias para estabelecerem ações necessárias em ordem de priorização. Sendo assim, foram definidos os cinco requisitos afim de auxiliar os empreendedores a ordenar essas estratégias-chave e ações que devem cumprir para que possam se posicionar assertivamente no mercado *online*.

Finalizada a etapa de **criação** do conceito, partiu-se para a de **reflexão**. Neste momento, foram realizadas as técnicas de **prototipagem inicial** e de **avaliação dos stakeholders**, em que a ferramenta gerencial foi desenvolvida e submetida a avaliação de seis especialistas de Design e de Marketing. A imagem ilustrativa do protótipo inicial é apresentada na **Figura 14**.



Figura 14 Protótipo inicial – versão de avaliação para os stakeholders. Elaborado pelas autoras.

A ferramenta foi desenvolvida em formato digital, como versão de avaliação, para ser enviada aos especialistas de

Design e de Marketing. O ordenamento de apresentação dos requisitos segue uma lógica **sequencial**, também baseada nos princípios do Design Thinking. Para melhor aproveitamento da ferramenta, a sequência de ações sugerida para avaliação do desenvolvimento do negócio no mercado *online* é que seja realizada de dentro para fora, incorporando melhorias internamente para, então, expandir ao externo. Por este motivo, os primeiros requisitos estratégicos apresentados são os de **autoconhecimento** empreendedor e **desenvolvimento** pessoal e empresarial. Este último, por sua vez, começa a expandir para o externo ao explorar a realidade do negócio, até decorrer às ações voltadas ao contexto em que a solução será inserida – com o requisito de conhecimentos do **mercado *online***. Ao entender o contexto, o empreendedor prepara-se para executar melhores ações voltadas às pessoas – com o requisito de conhecimentos do **público-alvo**. Após este alinhamento, é possível concluir a análise com o requisito estratégico final, de **posicionamento** de marca, o qual aponta ações ágeis de comunicação e gestão de marca, além de atentar para delegar funções do negócio, se necessário.

Critérios de análise do negócio	Assinale a melhor opção
3.1 Posso conhecimentos básicos, intermediários ou avançados sobre o mercado digital.	
3.2 Estudo sobre o mercado digital para implementar melhorias no meu negócio.	
3.3 Tenho conhecimentos de quais são as melhores estratégias no mercado digital.	
3.4 Posso planos de ação para expandir meu negócio no mercado digital.	
3.5 Executo os planos de ação para expandir meu negócio no mercado digital.	
3.6 Investo em estratégias para expandir meu negócio no mercado digital.	
3.7 Implemento / planejo implementar infoprodutos para escalar vendas no mercado digital.	
3.8 Divulgo meu negócio nas mídias digitais com elevada frequência.	
SOMA: 15	

Figura 15 Exemplo de preenchimento na ferramenta gerencial. Elaborado pelas autoras.



Figura 16 Versão piloto da ferramenta. Elaborado pelas autoras.

Essas ações apontadas em cada um dos requisitos foram chamadas de critérios de análise do negócio, os quais possibilitam a autoavaliação por parte do empreendedor, a partir do preenchimento da escala Likert (1932). Essa, é considerada uma escala de avaliação bipolar, a qual mensura uma resposta positiva ou negativa a uma afirmação. Sendo assim, foram utilizados seis níveis de intervalo e pontos somatórios, com o objetivo de incentivar o empreendedor a uma escolha positiva ou negativa, uma vez que a opção central "indiferente" não existe. Um exemplo de preenchimento na ferramenta é apresentado na **Figura 15**.

Importante ressaltar que a apresentação dos requisitos não define a ordem de execução dos planos de ação dos empreendedores, os quais são incentivados a analisar a todos os requisitos a partir do ordenamento proposto ou conforme preferência ou necessidade de atenção, tornando o instrumento ágil e personalizado à realidade de cada negócio.

A presente etapa reflexiva, ainda, envolve o princípio do Design Thinking de **cocriação**, em que os *stakeholders* são convidados a participar para agregar valor à solução, oportunizando reflexões e aprendizados a partir da testagem do protótipo inicial. Neste ponto do projeto, os especialistas receberam a versão piloto da ferramenta (**Figura 16**) e a aceitação entre eles foi unânime.

Consideraram que os cinco requisitos estratégicos e os respectivos critérios de análise apresentados são suficientes para compor a ferramenta de autoavaliação do nível de desenvolvimento dos empreendedores no mercado *online*, tanto para iniciantes quanto para experientes. Dois dos especialistas, no entanto, inferiram que a ferramenta gerencial tenha mais valor à microempreendedores, pois acreditam que os negócios maiores contam com mais acesso à informações e recursos que podem fazer com que a ferramenta não seja considerada uma novidade.

Em contraponto, os demais entenderam como importante que a solução proposta seja aplicada em diferentes dimensões de negócios para que mais e mais empreendedores acessem ferramentas de autoanálise. Os especialistas, na totalidade, também informaram que os benefícios a serem obtidos com a solução proposta são **evidentes** – outro princípio de Design Thinking considerado em seu desenvolvimento. Justificaram que, além de auxiliar na identificação de pontos de melhoria, a ferramenta auxilia a ressaltar os pontos que já são executados satisfatoriamente. Também informaram que, independentemente do nível de desenvolvimento dos empreendedores, os cinco requisitos e seus respectivos critérios de análise se fazem coerentes e relevantes de maneira abrangente. Esta percepção também só foi possível devido a consideração do último princípio, o qual orienta que as soluções sejam **holísticas**.

Os especialistas participaram, por fim, da cocriação de melhorias, apontando sugestões que refinaram a diagramação da ferramenta, bem como qualificaram a construção dos textos de apresentação dos requisitos. Como sugestão de implementação e avanços para esse estudo, foi sugerido que a ferramenta gerencial seja aplicada em uma realidade de negócios para avaliar sua efetividade; ofertada gratuitamente para que os empreendedores descubram seu nível de desenvolvimento; para que então, posteriormente, direcionem os a consultorias, mentorias ou capacitações específicas, personalizadas a suas realidades. Em conclusão, recomendam a distribuição da ferramenta para que mais e mais empreendedores sejam incentivados ao domínio da prática da inovação em seus negócios e, assim, habilitem-se a projetar estratégias que atendam verdadeiramente às necessidades das pessoas. As melhorias sugeridas foram incorporadas na versão piloto do **protótipo final** do instrumento e a **sugestão**

de implementação é apresentada na quarta e última etapa projetual a seguir.

4.3 Implementação

A **sugestão de implementação** é que seja um momento prático, no qual o protótipo final é executado e analisado de maneira preliminar. Necessariamente, esta etapa final divergente deve envolver, um processo de mudança no microambiente em questão (DESIGN COUNCIL, 2005; STICKDORN E SCHNEIDER, 2014). Segundo os autores, para a solução ser realmente efetiva, é necessário planejar essas mudanças.

Sendo assim, sugere-se que essas mudanças estejam baseadas em conceitos coerentes às etapas anteriores e que, neste momento, os negócios primem por engajamento e participação de todas as partes para que ocorra uma implementação sustentável e duradoura. Também se sugere, que os *stakeholders* se envolvam para mensurar se a ferramenta proposta apresenta resultados. Em suma, essa última etapa de implementação deve ser seguida por diversas ações exploratórias para os negócios, com o objetivo principal de avaliar os progressos e mudanças a partir da solução implementada, mas desta vez em um contexto real de uma ou mais organizações.

5. CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

Microempreendedores frequentemente lidam com diferentes níveis de dificuldade para inovar diante a adversidades, seja uma crise, uma pandemia, ou os próprios desafios deste universo. Inúmeras demandas complexas que fazem com que, naturalmente, esses negócios se encontrem em um estado de despreparo para pensar na criação de estratégias-chave que os faça vencer esses desafios. E, é nesse despreparo que inovações simples, mas necessárias, são, por vezes, proteladas, como a de encontrar apoio em áreas de conhecimento que atendam às suas demandas, em meio a tantos outros desafios de gestão que já enfrentam.

Estruturar práticas de inovação sistêmicas e disciplinadas se faz necessário e é assim que empresas têm se mantido em alto nível por anos e anos. E não só grandes empresas, pequenos e micro negócios, localmente estabelecidos, também têm encontrado grandes resultados a partir da incorporação de estratégias orientadas por profissionais de competentes áreas. Sendo possível acreditar que esses negócios poderiam ter desfecho diferente durante a pandemia se tivessem contado com profissionais de Design ou Marketing em seus processos gerenciais, desde antes da intercorrência acontecer. Não porque os profissionais possuem métodos preditivos para auxiliar negócios a sobreviverem perante uma pandemia, mas sim, porque antecipam não somente oportunidades como, também, necessidades de inovação, aceitando a complexidade como precondição ao invés de tentar combatê-la.

Neste ponto, existe uma dualidade de caminhos. Questiona-se muito como esses microempreendedores podem contar com profissionais de inovação se os seus recursos são escassos. Sendo também um desafio escolher minuciosamente no que investir, desde a concepção de seus negócios. Por outro lado, também há muitos empreendedores com recursos, mas operando individualmente e sem profissionais adequados para auxiliá-lo no domínio da prática da inovação. O que leva a crer que profissionais de áreas de conhecimento com abordagens voltadas para inovação em negócios, como o Design Thinking e o Marketing Digital, por exemplo, podem ser grandes aliados na proposição de soluções acessíveis para este público, as quais promovam

independência e conscientização sobre a importância de estabelecer práticas de inovação em suas estratégias-chave.

Desta forma, aspirou-se para esse estudo a proposição de uma versão piloto de uma ferramenta gerencial de autoavaliação do nível de desenvolvimento de negócios no mercado *online*, tanto para microempreendimentos estabelecidos nesse mercado quanto para iniciantes. Com isto, a principal contribuição acadêmica do presente estudo foi identificar estratégias-chave de negócios atuantes no mercado *online* para definir requisitos estratégicos e critérios de análise de negócio a compor a ferramenta gerencial piloto de autoavaliação. Como contribuição prática, foi desenvolvida a versão piloto da ferramenta, que teve sua relevância verificada junto a *stakeholders* especialistas de Design e Marketing.

Essa versão piloto da ferramenta gerencial desenvolvida foi embasada na difusão dos conceitos de Design Thinking e de Marketing Digital, pelas competências de ambas as áreas. Enquanto o primeiro aborda procedimentos metodológicos e processos sistêmicos e disciplinados que resultam em estratégias inovadoras, o segundo amplifica a proposição dessas estratégias e possibilita que os empreendedores foquem suas ações nesse ambiente de significativo alcance: o mercado *online*. Por este motivo, o levantamento de referencial teórico estudou o Design Thinking como abordagem inovadora e seus métodos, e o Marketing Digital como estratégia de negócios, ambas as áreas com competências essenciais para os negócios, as quais se potencializam quando caminham juntas.

O levantamento de referencial teórico fez emergir o questionamento de o quanto os microempreendedores deveriam estar sendo orientados por profissionais dessas áreas, mas ainda não possuem os recursos e investimentos suficientes para tal movimento. Com isto, dois dos métodos de Design Thinking apresentados foram considerados para desenvolver a ferramenta autogerencial que melhor atendesse as necessidades de Marketing Digital dos microempreendedores de forma independente dos profissionais de ambas as áreas. Neste sentido, unir as etapas projetuais de exploração, criação e reflexão dos procedimentos metodológicos apresentados por Design Council (2005) e Stickdorn e Schneider (2014), foi fundamental para executar técnicas de projeto em cada respectiva etapa, quais sejam: descoberta do contexto, entrevistas contextuais, análise de conteúdo, definição do conceito, prototipagem inicial, avaliação dos *stakeholders*, prototipagem final e sugestão de implementação. Por fim, essa difusão também facilitou a incorporação dos princípios do Design Thinking – centrado nas pessoas, cocriativo, sequencial, evidente e holístico – no desenvolvimento da ferramenta.

A descoberta do contexto e as entrevistas nortearam as demais técnicas, com a identificação de estratégias-chaves dos microempreendedores atuantes no mercado *online*. Embora importantes as estratégias-chave incorporadas em seus negócios, os entrevistados demonstraram desconhecimento sobre estratégias de implementação e se estão as realizando corretamente. Neste sentido, as estratégias-chave foram agrupadas por afinidade dentro de cinco requisitos estratégicos, quais sejam: autoconhecimento empreendedor, desenvolvimento pessoal e empresarial, conhecimentos no mercado *online*, conhecimentos no público-alvo e posicionamento de marca. Para cada requisito, foram incorporados oito critérios de análise, totalizando o desenvolvimento de 40 critérios de autoavaliação para auxiliar a todos os microempreendedores que desejam medir seu

nível de desenvolvimento de seus negócios no mercado *online*, sejam eles estabelecidos ou iniciantes.

Conclui-se, portanto, a importância de estudos como esse, orientados por áreas de conhecimento como Design Thinking e o Marketing Digital. Deve-se propor, cada vez mais, ferramentas que auxiliem microempreendedores a dominarem a prática da inovação em seus negócios. Além disso, conclui-se que essas ferramentas gerenciais de autoavaliação podem ser consideradas relevantes, uma vez que oferecerem uma autonomia que é necessária para estes pequenos negócios. Também são relevantes uma vez que promovem melhores resultados ao facilitar a eles uma estratégica condução de planos de ação. Paralelamente, as áreas de Design Thinking e Marketing Digital se tornam relevantes em conjunto, pois propõem soluções que descomplicam e simplificam a vida de microempreendedores, que já é extremamente desafiadora. E, neste sentido, conclui-se, por fim, que existem muitas possibilidades de atuação para os designers. Os profissionais possuem, literalmente em suas mãos, diversas oportunidades de contribuição no mercado de serviços, ajudando mais e mais negócios a estabelecerem práticas de inovação sistêmicas e disciplinadas, superando a complexidade do mercado.

Como sugestões de trabalhos futuros, enfim, indica-se a aplicação da ferramenta junto a microempreendedores, com um acompanhamento longitudinal para implementação de planos de ação e avaliação de resultados; e a identificação de capacitações que podem ser associadas a cada um dos níveis de desenvolvimento do negócio, conduzindo a eles a um treinamento aprofundado para que evoluam nos níveis.

REFERÊNCIAS

1. BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
2. BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 3ª reimpressão.
3. BORJA DE MOZOTA B. **Design management: using design to build brand value and corporate innovation**. New York: Allworth Communications, 2003.
4. CARDOSO, R. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2011.
5. CINTRA, F. C. Marketing Digital: a era da tecnologia *online*. In: **Investigação**, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010. <DOI: <https://doi.org/10.26843/investigacao.v10i1.147>>.
6. DELL TECHNOLOGIES. **Avaliação do andamento da transformação digital ao redor do mundo**, 2020. Disponível em <<https://is.gd/y8I61j>> Acesso em 21/04/2021.
7. DESIGN COUNCIL. **The Double Diamond: a universally accepted depiction of the design process**, s.d. Disponível em <<https://is.gd/1eGBZZ>> Acesso em 30/06/2020.
8. GABRIEL, M.; KISO, R. **Marketing na era digital**. 2ª Edição. Editora Atlas S.A, 2020.
9. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.
10. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Mensal de Serviços – PMS**, 2020. Disponível em <<https://is.gd/aUGsAx>> Acesso em 07/05/2020.

11. KALBACH, J. **Mapeamento de experiências: um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas.** Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017.
12. KIMBELL, L. Insights from service design practice. 8th European Academy Of Design Conference, **The Robert Gordon University**, Aberdeen, Scotland. 1st, 2nd & 3rd. April, 2009
13. KELLEY, L, PIKKEL, R, WALTERS H, QUINN B. **Dez tipos de inovação: a disciplina de criação de avanços de ruptura.** São Paulo: DVS Editora; 2015.
14. KOTLER P, KARTAJAYA H, SETIAWAN I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
15. KUMAR, V. **101 design methods: a structured approach for driving innovation in your organization.** New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2013.
16. LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes,** *Archives of Psychology*, 140: 1-55. 1932.
17. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Coronavírus COVID-19 – O que você precisa saber,** 2020. Disponível em <<https://is.gd/wGjUO6>> Acesso em 21/04/2020.
18. MORITZ S. Service Design: practical access to an evolving field (**tese de mestrado: Köln International School of Design**). <<https://is.gd/E1GJl>> Acesso em 01/05/2020.
19. REZ, R. **Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI.** São Paulo: DVS Editora, 2016.
20. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Cada empresa foi atingida pela crise de uma forma,** 2020. Disponível em <<https://is.gd/2VUYJn>> Acesso em 21/04/2020.
21. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Marketing de serviços: uma visão baseada nos 8 Ps,** 2020. Disponível em <<https://is.gd/ztjgcY>> Acesso em 30/06/2020.
22. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Dicas de gestão para negócios enfrentarem crise do coronavírus,** 2020 Disponível em <<https://is.gd/Aota1W>> Acesso em 30/06/2020.
23. STICKDORN M, SCHNEIDER J. **Isto é Design Thinking de serviços – Fundamentos, ferramentas e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2014.
24. TROIANO, J. **Brand Intelligence: construindo marcas que fortalecem empresas e movimentam a economia.** São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.
25. VIANNA M, VIANNA Y, ADLER I, LUCENA B, RUSSO B. **Design Thinking – Inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.
26. WACKSMAN, B; STUTZMAN, C. **Connected by design: seven principles for business transformation through functional integration.** San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

APÊNDICE A**ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA CONTEXTUAL**

Olá! Você foi convidado para participar desta validação do resultado de pesquisa da aluna [Omitido para revisão cega], para o trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação em [Omitido para revisão cega], na Universidade [Omitido para revisão cega], intitulado de "Design Thinking e Marketing Digital como aliados estratégicos de microempreendedores: instrumento para avaliação do nível de desenvolvimento de negócios online".

Essa pesquisa tem a duração de, em média, 25 minutos, e as perguntas são focadas em microempreendedores, atuantes no mercado digital. As respostas são de grande importância e servirão de insights na proposição de requisitos estratégicos para auxiliar microempreendedores na expansão de seus negócios no mercado digital, mesmo em momentos de adversidades como, por exemplo, o atual da pandemia do coronavírus.

Ao assinar o termo de consentimento livre e esclarecido, fica assegurado o sigilo da gravação deste encontro e de todas informações fornecidas pelos entrevistados, bem como as informações da respectiva empresa. Não será possível identificar as empresas presentes neste estudo uma vez que a análise categorizada. Todas as respostas serão veridicamente transcritas pela pesquisadora para publicação, seja do trabalho de conclusão, de artigos, e/ou revistas nacionais e internacionais.

Muito obrigada por colaborar com este trabalho.

PERGUNTAS:

1. Conte, brevemente, a sua trajetória empreendedora no atual negócio.
2. Qual é(são) o(s) seu(s) diferencial(ais) do negócio atual em relação à concorrência?
3. Quais foram as principais facilidades e dificuldades vivenciadas nessa trajetória de negócios online? Apresente, pelo menos, três de cada.
4. Como você enfrentou as dificuldades? Quais foram as estratégias adotadas?
5. Como o seu negócio enfrentou a crise econômica decorrente a pandemia do coronavírus (COVID-19)? Que adaptações você teve que fazer?
6. Você adotava algum tipo de estratégias de marketing digital, antes da pandemia? Quais? E por quê?
7. Você se valeu de novas estratégias de marketing digital ou de novos produtos/serviços digitais para enfrentar o período de pandemia? Quais? Por quê?
8. Você possui um método ou processo estruturado de inovação em produtos e serviços? Qual(is)? Por que adotou este? Como funciona?
9. Se você pudesse orientar a si mesmo no início de sua jornada, com dicas relevantes que faltaram, quais seriam essas dicas? Por quê?
10. Especificamente em relação ao mercado digital, o que você gostaria de encontrar em um documento que orientasse empreendedores iniciantes na implementação de novos negócios?

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de pós-graduação intitulada: Design Thinking e Marketing Digital como aliados estratégicos de microempreendedores: instrumento para avaliação do nível de desenvolvimento de negócios online”. Os participantes do estudo são pequenos e microempreendedores, atuantes no mercado digital. Todos os empreendedores, incluindo o(a) senhor(a), serão convidados a responder a uma entrevista semiestruturada a respeito de dados para classificação do respondente e assuntos relacionados ao panorama da empresa, ao contexto do mercado e ao objeto de estudo. A entrevista tem duração de, em média, 25 minutos e será aplicada por meio de uma videoconferência, a qual será previamente agendada em consenso de ambas as partes. As respostas servirão de input na proposição de requisitos estratégicos para auxiliar futuros pequenos e microempreendedores na criação de novos negócios, com ênfase em canais online, considerando momentos de adversidades.

Ao participar da entrevista, o(a) senhor(a) deverá:

- Aceitar eletronicamente a participação da entrevista, o que corresponderá à assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, a ser enviado a pesquisadora. O mesmo poderá ser impresso, se assim o desejar.
- Responder a todas as perguntas da entrevista fielmente à realidade da respectiva empresa. O encontro será por meio de videoconferência, e pode ser respondido no momento e local de sua preferência, a ser acordado previamente junto ao a pesquisadora. Não é obrigatório responder a todas as perguntas se assim o desejar.
- Estar ciente de que a entrevista não acarreta em despesas ou remunerações; e que pode se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer necessidade de justificativa.
- Conceder a gravação da entrevista para fins de transcrição das respostas, as quais serão transcritas veridicamente.

Para garantir a confidencialidade e a privacidade dos participantes, a caracterização dos mesmos será feita por codificação de sua identidade. Fica assegurado o sigilo de todos os dados obtidos na entrevista, sejam os mesmos relacionados ao(a) senhor(a) ou a respectiva empresa. Todas as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente com finalidades científicas, quais sejam: publicações do trabalho de conclusão, artigos e/ou revistas nacionais e internacionais, entre outros periódicos científicos, conforme previsto no consentimento do participante.

O acompanhamento dos procedimentos será realizado pela pesquisadora: [Omitido para revisão cega], aluna do curso de [Omitido para revisão cega] da Universidade [Omitido para revisão cega], que é a responsável pela entrevista. Solicita-se, portanto, a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não identificação do seu nome e da sua respectiva empresa. Ao assinar este termo de consentimento livre e esclarecido, cópia do mesmo será automaticamente enviada para seu endereço eletrônico informado na entrevista.

Declaro que fui informado (a) sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes. Estou ciente que todos os dados relacionados ao meu respeito e a respeito da minha empresa serão sigilosos e utilizados de forma codificada para publicação científica do presente estudo. Declaro que fui informado sobre a necessidade da gravação de minhas respostas, para assegurar a veracidade das mesmas. Também compreendo que a pesquisa não acarreta em despesas ou remunerações, e que posso me retirar a qualquer momento.

Nome por extenso: _____

Assinatura: _____ Local: _____ Data: ___/___/___

Muito obrigada pela sua participação e colaboração!

APÊNDICE C

ROTEIRO DE AVALIAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

Olá! Você foi convidado para participar desta validação do resultado de pesquisa da aluna [Omitido para revisão cega], para o trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação em [Omitido para revisão cega], na Universidade [Omitido para revisão cega], intitulado de "Design Thinking e Marketing Digital como aliados estratégicos de microempreendedores: instrumento para avaliação do nível de desenvolvimento de negócios online".

Essa validação tem a duração de, em média, 20 minutos, e as perguntas são direcionadas a especialistas de marketing e design, que possuem familiaridade com estratégias de negócios voltadas ao mercado digital. Você recebeu o instrumento de pesquisa em formato pdf para avaliar.

As respostas a serem coletadas neste formulário são de grande importância para a validação deste instrumento de pesquisa que resultou em cinco requisitos estratégicos para auxiliar autônomos, pequenos e microempreendedores na expansão de seus negócios no mercado digital, mesmo em momentos de adversidades como, por exemplo, o atual da pandemia do coronavírus.

Fica assegurado o sigilo das suas informações fornecidas. As respostas serão utilizadas para fins de publicação, seja do trabalho de conclusão, de artigos, e/ou revistas nacionais e internacionais.

Muito obrigada por colaborar com este trabalho.

PERGUNTAS:

1. Você considera que os requisitos estratégicos apresentados são suficientes para que o empreendedor analise o nível de desenvolvimento de seus negócios no mercado digital?
2. Você considera que os critérios de análise apresentados no 1º requisito AUTOCONHECIMENTO são suficientes para que o empreendedor analise o nível de desenvolvimento de seus negócios no mercado digital?
3. Você considera que os critérios de análise apresentados no 2º requisito DESENVOLVIMENTO são suficientes para que o empreendedor analise o nível de desenvolvimento de seus negócios no mercado digital?
4. Você considera que os critérios de análise apresentados no 3º requisito MERCADO DIGITAL são suficientes para que o empreendedor analise o nível de desenvolvimento de seus negócios no mercado digital?
5. Você considera que os critérios de análise apresentados no 4º requisito PÚBLICO-ALVO são suficientes para que o empreendedor analise o nível de desenvolvimento de seus negócios no mercado digital?
6. Você considera que os critérios de análise apresentados no 5º requisito POSICIONAMENTO são suficientes para que o empreendedor analise o nível de desenvolvimento de seus negócios no mercado digital?
7. Caso você tenha respondido alguma resposta "não", o que está faltando?
8. Você recomendaria para empreendedores EXPERIENTES a adoção deste instrumento como instrumento de avaliação para descobrir o nível de desenvolvimento de seus negócios no mercado digital? Por quê?