

DESIGN THINKING - PENSAR O CLIENTE











Projeto n.º POCI-02-0853-FEDER-046457

Design ThinkingPensar o Cliente

FICHA TÉCNICA

Promotor APCMC – Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção

Conteúdos PAMÉSA

Data 2022









Índice

Nota prévia	5
1 Design Thinking, o que é?	7
1.1 Definição	7
2 Como aplicar o Design Thinking nas empresas	10
2.1 As fases de implementação	12
2.2 O Design Thinking e a comunicação	17
2.3 As vantagens do Design Thinking	18
3 A qualificação dos recursos humanos	19
4 Nota Final	20
Bibliografia	21

Nota prévia

O presente trabalho é parte integrante das atividades do projeto SIAC **Speed Up: Materiais de Construção 4.0.**, que tem como principal objetivo capacitar o tecido empresarial no sentido de efetuar mudanças imprescindíveis ao desenvolvimento dos negócios, informando sobre metodologias que melhor se ajustam à implementação de novos processos de gestão, com o gradualismo adequado a minimizar riscos inerentes à inovação.

O *Design Thinking* integra-se nas mudanças referidas, dado tratar-se de uma nova forma de abordagem aos mercados que contribui para:

- Aumentar a eficiência da gestão comercial do setor do Comércio dos Materiais de Construção (CMC);
- Integrar a digitalização nos processos de comunicação e venda;
- Aumentar a competitividade da oferta (produto, serviço, soluções);
- Superar dificuldades decorrentes das alterações nos mercados;
- Inovar processos de venda e rendibilizar os negócios.

A oportunidade do tema decorre do contexto de retoma económica que permite perspetivar cenários de expansão¹ dos negócios devido ao esperado aumento da procura e do investimento (público e privado) estimulado por apoios comunitários, que deverá proporcionar condições adequadas para o efeito.

Na mesma linha, a crescente utilização das tecnologias digitais nos processos de gestão, as macrotendências do *eco-design*, a subida dos preços, entre outros, são realidades que suscitam necessidades emergentes e ações de mudança. Vejamos:

- A oferta de produtos eco-friendly está cada vez mais presente nas prioridades dos mercados devido às exigências de sustentabilidade ambiental e ou de eficiência energética;
- A tendência para uma utilização crescente de metodologias digitais e transversais a todo o processo construtivo, como o BIM (Building Information Modeling), assim como o enriquecimento dos modelos tridimensionais com diferentes dimensões de dados e cumprindo regras de classificação, como o ETIM (International Classification Standard forma de classificação de materiais e produtos técnicos), implicam mudanças e competências específicas para acompanhar a inovação dos processos e a capacitação para o aumento da eficiência dos recursos (técnicos e humanos) disponíveis;

٠

¹ As previsões de crescimento do PIB da economia portuguesa, em 2021, segundo o Banco de Portugal, são de cerca de 4,8% e de 4% em 2022. Contudo, os cenários macroeconómicos perspetivam dificuldades e tensões inflacionistas no curto-médio prazo relacionadas com o aumento das matérias-primas e a elevação dos custos ambientais da indústria transformadora.

- O aumento dos preços dos materiais de construção, da logística e transportes, mão-de-obra, entre outros, repercute-se na variação nos custos em toda a cadeia de valor, tornando a oferta mais cara e a procura mais exigente e seletiva;
- A influência crescente das redes sociais nos comportamentos dos consumidores reflete-se no crescimento do e-commerce e nas formas de abordagem aos clientes-alvo.

Ou seja, os cenários que se perfilam no curto-médio prazo comportam novos desafios que, por um lado, proporcionam maior exigência e complexidade dos mercados e, por outro, implicam mais capacidade de gestão, novas competências das equipas e investimento.

Implementar o *Design Thinking* ajuda a superar os desafios referidos, seja em negócios B2C (entre empresas e o cliente final), seja em B2B (negócios entre empresas), efetuados presencialmente (*offline*) e/ou remotamente (*online*). Daí a sua utilidade e oportunidade.

1 Design Thinking, o que é?

1.1 Definição



Fonte: www.mrdesigner.pt

Significa "o pensamento pelo *design*". Vejamos duas definições que ajudam a perceber o conceito e a sua evolução:

- O Design Thinking é a inovação na abordagem ao cliente-alvo alimentada pela compreensão e observação direta sobre o que as pessoas querem e precisam na vida e aquilo que gostam e não gostam sobre um produto e/ou a sua embalagem ou no seu todo. (Brown, 2008)
- O Design Thinking evidencia o design como um processo de resolução de problemas de mercado. Aplica métodos de pesquisa centrados no utilizador, esquematizando problemas, definindo oportunidades e apresentando propostas de valor. (Nixon & Blakley, 2012)

O conceito está associado ao processo de venda, que se inicia com o levantamento das necessidades do cliente e no desenho de soluções para as colmatar da forma rápida, eficiente, inovadora e rentável.

O principal objetivo do *Design Thinking* é aumentar vendas e elevar o nível de satisfação do cliente (direto e/ou indireto). Por isso, importa conhecer muito bem as carências, desejos, perceções e o ambiente socioeconómico que rodeia os clientes-alvo.

Mas, para que tal aconteça, é essencial:

 Preparar as equipas para saber ouvir, perguntar e sobretudo gerar empatia estabelecendo uma relação de confiança entre o cliente e a empresa;

- A gestão de topo da empresa estar aberta a mudanças para inovar o marketing no ponto de venda²;
- Utilizar ferramentas digitais na promoção e venda (offline e online).

O termo *Design Thinking* foi popularizado nos anos 90 por uma empresa consultora americana (IDEO), face às falhas e insucessos verificados na melhoria dos processos de planeamento do *design* e nos resultados nas vendas.

Os estudos desta consultora concluíram que tais falhas decorriam de:

- Desfasamentos entre o pensamento criativo do designer profissional e o conhecimento da realidade sobre as tendências dos consumos;
- Os responsáveis pelos negócios não faziam circular internamente a informação sobre os negócios e seus problemas de forma sistematizada;
- Carências de informação sobre os mercados, tendências e de perceção sobre o tipo de necessidades dos mesmos.

Entretanto, o conceito evoluiu, passando a integrar:

- A participação de responsáveis de outros departamentos (não criativos), no sentido de aportar mais conhecimento sobre os clientes-alvo e tendências de consumo;
- Análises sobre macrotendências (modernidade do design, utilização de materiais eco eficientes, sustentabilidade e responsabilidade social);
- Ações formativas para saber como captar e identificar os pain-points (as dores do cliente, a preocupação ou problema) e gerar contributos para os colmatar.
- As tecnologias digitais nos processos de comunicação e venda.

Assim, o Design Thinking corresponde a:

toom, o bodigit trimming corresponde a.

a)Abordagens inovadoras orientadas para os clientes, suportadas no conhecimento das suas necessidades, nas macrotendências e na utilização de ferramentas digitais.

b) Pensar os clientes-alvo como se estivesse na sua pele. E isto diz respeito a toda a equipa, o criativo e/ou *marketers*, diretor comercial e vendedores para planear e desenvolver nova oferta (produtos, serviços e /ou soluções) que seja técnica e economicamente viável.

² in Guia das Redes de Distribuição e o Marketing no ponto de venda, acessível em www.apcmc.pt.

No fundo, trata-se de:

- Desconstruir o tradicional modelo de abordagem ao cliente e evoluir para formatos mais elaborados e participados pelos colaboradores da empresa;
- Utilizar ferramentas digitais adequadas que permitam obter rigor, flexibilidade e eficiência nas abordagens aos clientes-alvo;
- Redesenhar novas formas de abordagem no sentido de conhecer melhor as "dores" dos clientes;
- Promover cultura de inovação na empresa;
- Melhorar as competências das equipas;
- Aumentar níveis de satisfação dos clientes³.

³ vide Guia das Redes de Distribuição e o Marketing no ponto de venda, acessível em www.apcmc.pt.

2 Como aplicar o Design Thinking nas empresas

Pode ser aplicado em qualquer tipo de empresas do SCMC (Setor do Comércio dos Materiais de Construção), com ajustamentos adequados às caraterísticas dos seus negócios, B2B e/ou B2C. Mas vejamos:



Nos negócios B2B, entre empresas com atividade produtiva (p.e., produção equipamentos de banho, cozinha, cerâmica, aquecimento, ferramentas, bricolage), o designer, ou o responsável criativo, assume relevância neste processo porque está na base da conceção de novas propostas de produtos, serviços ou soluções para satisfazer a procura dirigida à empresa.

Nos negócios B2C, de comercialização direta ao consumidor final, particulares e/ou profissionais ligados à construção, o responsável do *marketing* ou da direção comercial está no "centro" das mudanças para criar novas formas de abordagem junto dos clientes-alvo.



Em qualquer dos casos, é possível aplicar o *Design Thinking* sem recorrer a grandes investimentos. Vejamos duas situações, como exemplo:

a) Como identificar e/ou caracterizar a natureza do cliente-alvo

Trata-se de uma análise fundamental para orientar as abordagens e as estratégias de comunicação ao mercado, pelo que importa conhecer bem o segmento de mercado-alvo através de processos como:

- Realização de inquéritos através da internet, utilizando o Google Forms por exemplo, que permite o acesso fácil, alargado a potenciais clientes e a consumidores em geral;
- Utilizar o CRM (Customer Relationship Management)⁴ software de gestão muito vulgarizado para analisar rotinas de compra dos clientes através de funcionalidades, como:
 - Gestão das preferências dos clientes;
 - O volume negócio/cliente e rendibilidades;
 - Registo do histórico sobre contactos que resultaram vendas;

⁴ Aplicação disponível no mercado que pode ser adaptada às caraterísticas e dimensão dos negócios

- Utilizar as ferramentas digitais, como:
 - Customer Journeys³: Mapeamento de informação para melhor conhecer os clientes-alvo e os seus touch points (pontos de contacto) e equacionar formas de interagir com a empresa;
 - Personas ou Jobs To Be Done: analisar as circunstâncias que levam os clientes a querer comprar e em que condições;
 - As redes sociais: como meio para perceber os comportamentos, tendências dos potenciais consumidores.
- b) Como melhorar as condições de abordagem ao cliente (consumidor final, profissional ou dono de obra...) que permitam conhecer as suas "dores", especialidades/capacidades/dificuldades (no caso dos profissionais) e equacionar a oferta de soluções para as superar.

Porque cada cliente é um caso, e as empresas têm dimensões e capacidades diferenciadas, não existem "receitas-tipo" que se possam recomendar. Porém, o sucesso de algumas experiências conhecidas revelou a importância do seguinte:

- Sempre que possível, utilizar no atendimento imagens (p.e. em 3D, protótipos, etc.), para dar maior visibilidade ao potencial da oferta (produto, serviço, solução). Isto é, utilizar a tecnologia para aprofundar o diálogo, proporcionar clareza e precisão e impressionar o cliente;
- Promover a formação dos colaboradores sobre marketing no ponto de venda e na área comportamental no sentido de saber analisar o tipo de cliente em presença e como gerar empatia.

Dito de outra forma:

Na abordagem ao cliente, é essencial utilizar ferramentas digitais e ter preparação adequada para "saber ouvir, ver e sentir o que pretende o cliente".

Nota!

As ferramentas digitais ajudam a implementar o Design Thinking, mas o mais importante é a mudança nas atitudes das equipas. No entanto, para que isso aconteça, é imprescindível dotá-las de competências que ajudem a perceber o que se pretende inovar nas abordagens ao cliente-alvo e como gerar confiança e mais-valia na venda.

Nota!

Existem empresas que ainda não reúnem condições para desenvolver o Design Thinking devido a carências de dimensão, de recursos (técnicos e humanos) adequados, bem como de maturidade digital. Porém, importa alertar que a sustentabilidade dos negócios no curto-médio prazo implica colmatar tais carências.

2.1 As fases de implementação

Aplicar o *Design Thinking* depende do tipo de organização existente nas empresas, mas, em qualquer situação, implica criar uma cultura de inovação nos processos da gestão comercial e do *marketing*.

O primeiro passo é fazer uma análise da situação interna, isto é: Avaliar as condições existentes no sentido de saber se é possível implementar, ou não, novos processos de abordagem aos clientes e fazer as mudanças necessárias para o efeito.

No pressuposto de que a maioria das empresas reúne condições e considerando os conhecimentos e a vasta experiência que detêm sobre a atividade de distribuição/logística, a implementação do *Design Thinking* pode ser aplicada em dois tipos de formatos:

1. Formato simplificado

Micro, pequenas-médias empresas;

2. Formato completo

Empresas de dimensão média e grande, com atividades de transformação.

Em qualquer dos casos, as ações devem ter como foco principal as necessidades dos clientes-alvo e como conceber propostas inovadoras e economicamente viáveis para as colmatar.

Nota!

O Design Thinking não diz respeito apenas a criar nova forma de abordagem ao cliente, um novo produto, serviço ou solução específica, mas também a inovar processos de gestão da promoção e venda (offline e/ou online), independentemente da dimensão e atividade da empresa·

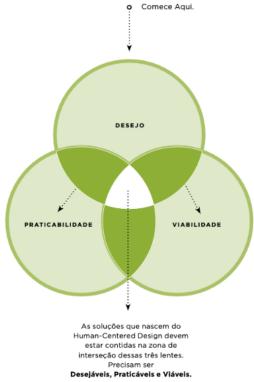
FORMATO SIMPLIFICADO

O gráfico seguinte mostra a sequência:

Desejo → ou a necessidade dos clientesalvo.

Praticabilidade → A possibilidade de o satisfazer.

Viabilidade → A proposta deve ser económica e financeiramente viável.



Fonte: adaptado de www.ideo.org

Assim, implementar o Design Thinking, comporta os seguintes formatos e fases:

Fase 1 - Definição

• Identificação do problema a resolver; perceber bem o que é importante para satisfazer as carências da procura dos clientes ou mercados-alvo.

Fase 2 - Investigação

• Recolhar informação e analisar se, na prática, há ou não capacidade para resolver as carências e/ou problemas identificados.

Fase 3 - Implementação

 Preparação de propostas viáveis para a nova oferta - produto, serviço, soluções adequadas às necessidades, às "dores" dos clientes-alvo. Sistematizar procedimentos para otimizar as fases e controlar objetivos.

FORMATO COMPLETO

Neste formato, para empresas de média e grande dimensão (incluindo com atividades transformadoras), implementar o *Design Thinking* implica 6 (seis) fases. Poder-se-á fazer, sempre que possível, a integração de algumas para simplificar.













Fase 1 - Definição do problema



O processo é identico ao referido no formato simplificado.

Contudo, considerando a dimensão da empresa e o facto de possuir atividade transformadora, esta fase poderá envolver mais colaboradores nas equipas multidisplinares.

Assim, a presença de responsáveis – criativos, marketeers, diretores comerciais, industriais... – é

fundamental para gerar condições de participação alargada que terá como missão:

- a) Identificar e perceber bem o problema ou as "dores" dos clientes-alvo.
- b) Analisar o potencial das condições internas para o resolver.

Fase 2 – Investigação⁵



O objetivo é recolher e analisar informação proveniente de várias fontes como, associações empresariais, centro tecnológicos, entidades oficiais ou outras, sobre os segmentos de mercado onde se integram os clientes-alvo, e perceber:

- a) A evolução da procura dirigida ao segmento onde se integra a oferta da empresa;
- b) As macrotendências (novos materiais, novos processos, novos produtos, certificações, sustentabilidade ambiental, etc.) que se perfilam nos mercados.

As Fases 1 e 2 são designadas como "ouvir, ver e sentir os mercados".

Fase 3 – A Idealização⁶



Trata-se de apelar à criatividade e ao mesmo tempo reunir condições para desenvolver esboços *inspiration boards* e/ou exemplos de novas propostas.

Serve para dar sequência às ideias criativas sobre novos produtos ou soluções exequíveis, tendo em conta:

a) Que poderá haver mais do que uma solução e que alternativas devem ser exploradas para satisfazer os mercados-alvo:

⁵ Pode ser integrada na Fase 1

⁶ Pode ser integrada na fase 4

- A necessidade de recorrer a entidades tecnológicas para realizar estudos ou testes sobre a compatibilidade dos materiais para cumprir requisitos de sustentabilidade ambiental e de normas de certificação, p.e.;
- c) A possibilidade de integrar, p.e., um novo produto na classificação ETIM, standard a nível internacional, e garantir o fluxo de informações técnicas bem como a interação com profissionais de negócio B2B em todo o mundo;
- d) As condições para registar o novo produto, marca ou patente.

Fase 4 – A Prototipagem



Criar amostras (protótipos) para apresentar aos clientesalvo, no sentido de ver se a nova oferta resolve, de facto, o problema identificado anteriormente.

Esta fase pode implicar investimento e, por isso, importa avaliar montantes envolvidos no desenvolvimento de amostras.

Os protótipos devem ser validados (testes, experiências piloto, etc.) e, sempre que possível, ser verificada a sua

conformidade (requisitos de classificação, qualidade, certificações, ...) antes de avançar para a fase seguinte.

Fase 5 – A Implementação



Trata-se de concluir o *Design Thinking* como forma de abordagem inovadora e apresentar o resultado da nova oferta (produto, serviço e ou solução).

Os responsáveis (designers, planeamento, comercialização, *marketing*, etc.) devem preparar o plano de comunicação (imagens, exposição, catálogos, entre outros).

Também, devem conceber formas de controlar e acompanhar os resultados, tendo em vista fazer ajustamentos indispensáveis à viabilidade económica da nova oferta.

Para o efeito, recomenda-se o que é usual na gestão de um projeto de inovação mapear as atividades com valores e confrontar o previsto e o realizado, designadamente:

- a) Os objetivos de impacto (custos, vendas, prazos, desvios, rendibilidades, etc.);
- b) Os indicadores relacionados com o mercado (novos clientes, novos mercados, ...) e de satisfação dos clientes-alvo.

Fase 6 – Aprendizagem



Fazer a comparação entre o que correu bem e mal, dando a conhecer às equipas os resultados a fim de proporcionar efeitos pedagógicos importantes para a melhoria contínua.

Esta fase é muito importante para consolidar procedimentos, eliminar falhas e desperdícios.

2.2 O Design Thinking e a comunicação

Saber comunicar de forma oral e/ou escrita é essencial para definir um problema e delinear formas de o resolver.

Porém, a clareza e objetividade determinam, quase sempre, apresentação de gráficos, tabelas, desenhos, fotos, etc., para melhor transmitir uma ideia, tendência ou perceção. Isto é, implica saber utilizar tecnologias digitais adequadas para a eficácia da comunicação e criar condições para:

- Focalizar a atenção no que é essencial;
- Promover a interação das equipas com os problemas e o desenho das soluções;
- Estimular as equipas para os processos de inovação e mudança.

A comunicação escrita deve estar presente quando é necessário, p.e., elaborar relatórios (reuniões, conclusões, ...), porque:

- Explicita detalhes importantes sobre os compromissos assumidos, para que conste: quem, como e quando os realizar;
- Descreve os objetivos de impacto e as condições para os atingir.

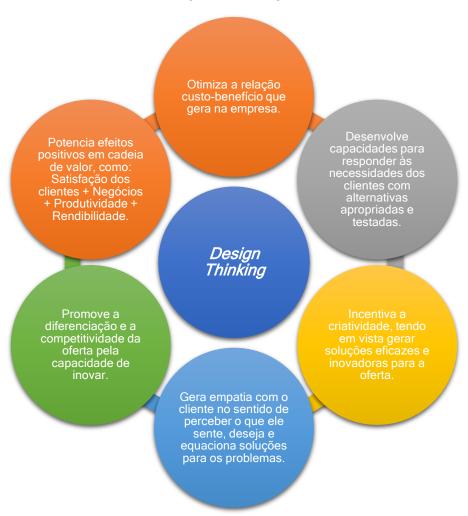
Sintetizando, saber comunicar (de forma oral ou escrita) determina vantagens na implementação do *Design Thinking*, pelo que devem usadas adequadamente e em simultâneo. Remetendo para uma regra simples, diremos:

- Se se pretende agir rápido? Comunicar via oral;
- Se o objetivo é absorver e obter compromissos? Usar a escrita.

2.3 As vantagens do Design Thinking

Como se depreende do exposto, estamos em presença de uma nova filosofia de abordagem aos clientes que não acarreta elevados investimentos e está ao alcance da maioria das empresas do SCMC. Permite perspetivar se a oferta (produto, serviço, solução) vai de encontro às necessidades do cliente e se garante qualidade e rendibilidade económica adequada.

Assim, resumidamente, temos as seguintes vantagens:



Ou seja, aplicar o *Design Thinking* como nova forma de abordagem ao mercado aporta vantagens que se repercutem na competitividade da oferta e na expansão dos negócios das empresas.

3 A qualificação dos recursos humanos



O *Design Thinking* ajuda a identificar ineficiências e/ou carências formativas dos colaboradores em função das suas ideias e nível dos contributos para promover a inovação dos processos de venda.

A formação é fundamental para criar e desenvolver novas competências, atrair e reter os mais qualificados. Trata-se de uma tarefa inadiável, tendo em conta:

- Que a realidade mostra que o pessoal afeto ao SCMC (e de outros setores) ainda carece de qualificações comparativamente aos nossos parceiros europeus, sobretudo a nível comportamental e digital, não obstante os esforços desenvolvidos nos últimos anos;
- A necessidade de aumentar a produtividade e a competitividade das empresas;
- A urgência de superar défices "endémicos" de capacitação empresarial que condicionam a expansão das atividades.

O acima referido não constitui novidade, mas importa realçar as situações e colocá-las no centro das prioridades face aos desafios que se avizinham.

Também, importa reiterar que a sustentabilidade dos negócios depende em boa parte das capacidades (técnicas e humanas) para gerar riqueza, investimento e emprego qualificado.

4 Nota Final

O presente trabalho foi orientado no sentido de descrever de forma simples e concisa o que é o *Design Thinking* e as respetivas fases de implementação, salientando os seus contributos para melhorar a qualidade do serviço e criar condições para inovar os processos de venda essenciais à competitividade e ao desenvolvimento dos negócios no SCMC.

O propósito foi, também, evidenciar que não se trata de fazer ajustes aos processos de venda tradicionais, mas alterar a forma e os conteúdos que suportam a ação comercial no seu todo com vista a aumentar o nível de satisfação dos clientes-alvo num contexto de mudança e de novos desafios que implicam maior exigência para os superar no curto-médio prazo.

Bibliografia

Documentos:

Brown, T. (2008). Design thinking. In Harvard Business Review. 84-92.

Gaddi, R., Gallarati, F., Zantedeschi, A. & Pievani, F. (2014). *Investigation and narration abouth the territory: Innovative methodologies for fashion design.* In Proceedings of the 2nd International Fashion and Design Congress. Milão, Itália.

Guia das Redes de Distribuição e o Marketing no Ponto de Venda. APCMC, 2018.

Nixon, N. & Blakley, J. (2012). *Fashion thinking: Towards an actionable methodology*. In Fashion Practice, 4, 2. 153-175.

Websites:

www.apcmc.pt

www.bportugal.pt

www.ideo.org

www.mrdesigner.pt