

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo
“Especialização em Pesquisa de Mercado Aplicada em Comunicações”

LUCIANA HAMAMOTO TERCEIRO

**PESQUISA QUALITATIVA EM DESIGN THINKING PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

São Paulo

2016

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo
“Especialização em Pesquisa de Mercado Aplicada em Comunicações”

LUCIANA HAMAMOTO TERCEIRO

**PESQUISA QUALITATIVA EM DESIGN THINKING PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento parcial às exigências do Curso de Pós-Graduação-Especialização, para obtenção do título de especialista em “Pesquisa de Mercado Aplicada em Comunicações”, sob orientação da profa. Dra. Raquel Siqueira.

São Paulo

2016

Nome: Terceiro, Luciana Hamamoto

Título: Pesquisa qualitativa em Design Thinking para micro e pequenas empresas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento parcial às exigências do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Nome: _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Nome: _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Nome: _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Dedicatória

A Daniel e Alice,
que tiveram muita paciência em todo o processo
e sempre me apoiaram nas minhas iniciativas.
Vocês são os melhores parceiros para
todos os tipos de empreendimentos!

Aos meus pais, João e Tiyoka,
que sempre valorizaram a educação e o
conhecimento como instrumentos para a vida.

Agradecimentos

À todos os alunos que cursaram comigo
a Pós-Graduação *Latu Senso* em
Pesquisa de Mercado em Comunicação.

Sem vocês, tudo seria muito menos divertido!

A todos os professores,
que nos deram a oportunidade de aprender tanto.

À minha orientadora, Profa. Dra. Raquel Silveira,
que nos mostrou a pesquisa qualitativa e
etnográfica com tanta riqueza de informação.

RESUMO

Os micro e pequenos empreendedores representam uma parcela importante do mercado e da economia do Brasil, empregando mais da metade dos trabalhadores registrados e provendo produtos e serviços diversificados para os consumidores. Porém, a sobrevivência destas pequenas empresas está sujeita a diversos fatores, desde administrativos até a posicionamento de mercado e inovação.

Nesse cenário competitivo e complexo, estes empreendimentos podem se beneficiar de métodos de pesquisa, dentro de processos de desenvolvimento de produtos e serviços, para a evolução de seus negócios? E que competências o pequeno empreendedor pode desenvolver para se tornar capacitado a conduzir pesquisas?

O objetivo deste trabalho acadêmico é realizar uma investigação bibliográfica com orientações adequadas a este público, compreendendo suas limitações e seu perfil, e utilizando o processo do *Design Thinking* como guia e orientação para os métodos de pesquisa selecionados. A partir deste processo como referência, foram selecionados e adaptados os tipos de pesquisa qualitativa que fossem mais viáveis para este tipo de público e negócio.

Palavras-chave: Pesquisa qualitativa. Empreendedorismo. Micro-empresas. Empresas de médio porte. *Design Thinking*. Inovação.

ABSTRACT

The micro and small entrepreneurs represent an important share of the market and the economy of Brazil, employing more than half of registered workers and providing diversified products and services to consumers. But the survival of these small companies is subject to various factors, from administrative to market positioning and innovation.

In this competitive and complex scenario, these small companies can benefit from research methods within development processes of products and services to the evolution of their business? And the small entrepreneurs can develop skills to become qualified to conduct research?

The objective of this academic work is to conduct a literature research with appropriate guidance in this public understanding their limitations and their characteristics, and using the Design Thinking process as a guide and orientation for the selected research methods. From this process as a reference and for this target and business, the types of qualitative research that were most feasible were selected and adapted.

Keywords: Qualitative research. Entrepreneurship. Microenterprises. Midsize businesses. Design Thinking. Innovation.

RESUMEN

Los micro y pequeños empresarios representan una parte importante del mercado y la economía de Brasil, que emplea a más de la mitad de los trabajadores registrados y suministro de productos y servicios diversificados a los consumidores. Pero la supervivencia de estas pequeñas empresas está sujeto a diversos factores, desde administrativa a posicionamiento en el mercado y la innovación.

En este escenario competitivo y complejo, estas empresas pueden beneficiarse de los métodos de investigación en los procesos de desarrollo de productos y servicios a la evolución de su negocio? Y las pequeñas empresas pueden desarrollar para estar calificado para llevar a cabo la investigación?

El objetivo de este trabajo académico es llevar a cabo una investigación de la literatura con la orientación adecuada en este público comprendido sus limitaciones y su perfil, y utilizando el método de Diseño que piensa como una guía y orientación para los métodos de investigación seleccionados. De este proceso como una referencia, fueron seleccionadas y adaptadas tipos de investigación cualitativa a ser más viable para este tipo de público y de negocios.

Palabras clave: Investigación cualitativa. El espíritu empresarial. Microempresas. Las medianas empresas. Design Thinking. La innovación.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fatores mais importantes para a sobrevivência da empresa	16
Gráfico 2 - Tiveram dificuldades no primeiro ano?	16
Gráfico 3 - Dificuldades do primeiro ano	17
Gráfico 4 - Estratégias para atrair clientes	18
Gráfico 5 - Ações mais frequentes nas atividades da empresa, realizadas pelo empreendedor	19
Gráfico 6 - Valores iniciais de investimento fixo	20
Gráfico 7 - Valores iniciais de capital de giro	20

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Workshop Virada Tecnológica 2015	14
Figura 2 - Workshop Virada Tecnológica 2015	14
Figura 3 - Workshop na escola Hivelab (2016)	14
Figura 4 - Workshop na escola Hivelab (2016)	14
Figura 5 - Workshop na Campus Party 2016.....	15
Figura 6 - Workshop na Campus Party 2016.....	15
Figura 7 - Diagrama de aspectos de inovação no <i>Design Thinking</i>	26
Figura 8 - Duplo diamante elaborado pelo British Design Council, 2007.....	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Por que pesquisa qualitativa para micro e pequenos empreendedores? ...	13
1.2	Ciclo de vida das empresas brasileiras	15
1.3	Características de micros e pequenas empresas e sua relação com o mercado	21
1.4	O aprendizado do empreendedor como pesquisador	23
2	PESQUISA QUALITATIVA NA REALIDADE DO PEQUENO EMPREENDEDOR	24
2.1	Metodologia para elaboração do material	24
2.2	Pesquisa qualitativa no processo de construção de valor	24
2.3	Virando pesquisador.....	27
2.4	Na prática, como começar?	28
2.5	<i>Design Thinking</i> como processo de condução da pesquisa qualitativa	31
2.6	Pesquisa qualitativa adequada à realidade empreendedora	34
2.6.1	Pesquisa: centrada no usuário, empática	35
2.6.2	Conscientização de oportunidades e Ideação	39
2.6.3	Prototipação e testes	41
2.6.4	Como trabalhar com as informações coletadas?.....	42
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
4	BIBLIOGRAFIA	45

1 INTRODUÇÃO

"Não existem fatos dentro do escritório... Então, ponha-se dali para fora e vá falar com os clientes."

Steve Blank, empreendedor e educador

"- Comprando. Observando. Conversando. Nós realmente precisamos fazer as três coisas? Nós realmente podemos nos dar ao luxo de dispender esse tempo?"

- Você pode se dar ao luxo de não fazer?"

(CONSTABLE, 2014, p. 16, tradução da autora)

Por que se pensar em pesquisa qualitativa para pequenos empreendedores? De acordo com Castellion (2012), em torno de 40% dos novos produtos e serviços falham, ou seja, não atingem os objetivos de negócio propostos pelas empresas responsáveis. No cenário brasileiro, de acordo com o Sebrae em pesquisa realizada em 2014, pouco mais de 50% das novas empresas fecham as portas em até 4 anos após sua abertura. Empreendedores e educadores da área reconhecem que apenas uma pequena porcentagem das novas ideias representa, de fato, oportunidades viáveis de negócios. O cenário geralmente é de incerteza, pouca informação e a necessidade de tomada de decisão rápida.

Neste cenário, a proposta desse trabalho é provocar uma reflexão sobre se é viável e como as ferramentas e métodos da pesquisa qualitativa podem ser adaptadas para que os novos empresários e empreendedores consigam exercitar um maior planejamento e conhecimento de mercado, a fim de aumentar as probabilidades de permanência destes negócios.

E por que a pesquisa qualitativa? A pesquisa quantitativa possui características técnicas que a tornam mais complexas e impeditivas para o público de pequeno e médio empreendedor. Sua abrangência, características de amostra e modelos estatísticos a tornam menos acessíveis. Já a pesquisa qualitativa, associada a um processo de criação de hipóteses, testes e trabalho contínuo com os consumidores, em uma abordagem que se assemelha ao processo do *design thinking*, permite a evolução de produtos e serviços de maneira viável ao pequeno empreendedor.

Apesar de não ser rigidamente uma pesquisa de mercado convencional nem procurar garantir o mesmo nível de qualidade, a adaptação dos métodos qualitativos pode oferecer um recurso valioso para a evolução e permanência dos pequenos negócios. Essa reflexão naturalmente não pretende defender a substituição de profissionais e empresas de pesquisa qualitativa nessas situações, mas sim mostrar que é possível compartilhar parte deste conhecimento para que as pequenas empresas tenham maiores chances de sobrevivência no mercado.

1.1 Por que pesquisa qualitativa para micro e pequenos empreendedores?

Em maio de 2015 comecei a participar de uma iniciativa que oferece *workshops* sobre inovação para negócios, para micro e pequenos empreendedores, chamada *Design Thinking para Startups*, que derivou para o Coletivo Mola. A proposta destes encontros, feitos em parceria com o Núcleo de Empreendedorismo da Pontifícia Universidade Católica (PUC) de São Paulo, é oferecer, a valores bastante acessíveis, oficinas onde os empreendedores possam aprender o processo do *Design Thinking* e exercitar métodos e ferramentas. Desde seu início, mais de 10 oficinas já foram oferecidas, inclusive em outras oportunidades como a Virada Tecnológica 2015, Campus Party 2016 e a Conferência Web.br 2016, promovida pela instituição W3C Brasil.

Dentro do processo de *Design Thinking*, a pesquisa qualitativa exerce um papel bastante importante pois o processo possui como premissa ter o desenvolvimento de produtos e serviços centrados no cliente ou usuário. Para que isso seja exercido de modo satisfatório, a pesquisa qualitativa ocupa um papel bastante importante, pois ela oferece métodos para se conhecer e se entender os consumidores.

Porém, os empreendedores que participam dos *workshops* possuem bastante dificuldade em compreender e colocar em prática essas ferramentas de pesquisa. Essa dificuldade foi o motivador para este trabalho de conclusão de curso e espero que este seja um início de trabalho que ofereça mais recursos aos pequenos empresários, que já enfrentam tantas dificuldades na administração de suas empresas.



Figura 1: Workshop Virada Tecnológica
2015



Figura 2: Workshop Virada Tecnológica
2015

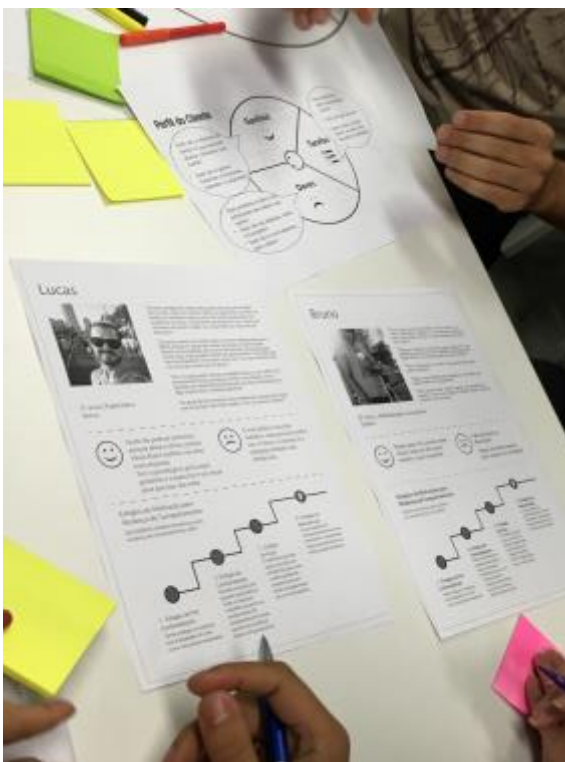


Figura 3: Workshop na escola Hivelab
(2016)



Figura 4: Workshop na escola Hivelab (2016)



Figura 5: Workshop na Campus Party 2016



Figura 6: Workshop na Campus Party 2016

1.2 Ciclo de vida das empresas brasileiras

Analisando a pesquisa realizada pelo Sebrae em 2014, "Causa Mortis - o sucesso e o fracasso das empresas nos cinco primeiros anos de vida" para entender melhor o que acontece com as empresas brasileiras, podemos observar alguns dados bastante elucidativos sobre o ciclo de vida dos empreendimentos.

O primeiro fator que leva à mortandade das empresas é a falta de planejamento que envolve, entre outros aspectos, a falta de visão de mercado, de público-alvo, de concorrência, entre outros. Parte dessa falta de planejamento, principalmente no que diz respeito ao público-alvo, seus comportamentos, atitudes e percepções, poderia ser melhorada se o empreendedor tivesse em mãos alguns recursos para investigação.

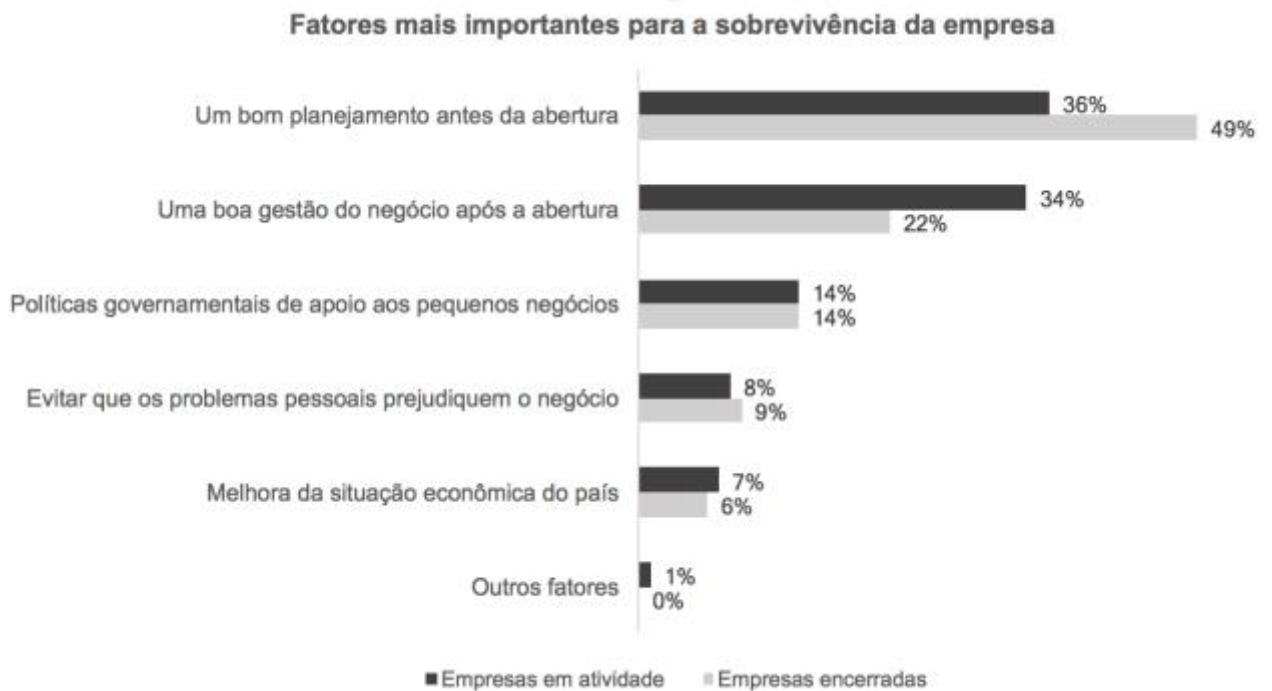


Gráfico 1: Fatores mais importantes para a sobrevivência da empresa

Para ilustrar, ao abrir uma empresa, 72% possuíam experiência ou conhecimento no ramo de mercado, porém 46% não sabiam o número de clientes que teriam nem seus hábitos de consumo. Ainda, 38% não identificaram necessidades não atendidas pelo mercado e 21% não identificaram o público-alvo. Isso reflete na maior dificuldade declarada no primeiro ano, que é a de formação de carteira de cliente (22%).

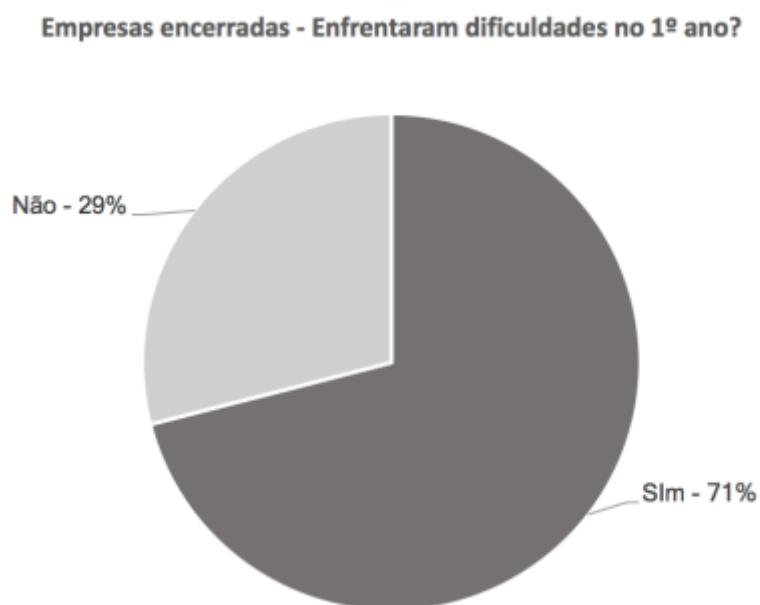


Gráfico 2: Tiveram dificuldade no primeiro ano?

Dificuldades apontadas pelas empresas que responderam "sim" (71%)

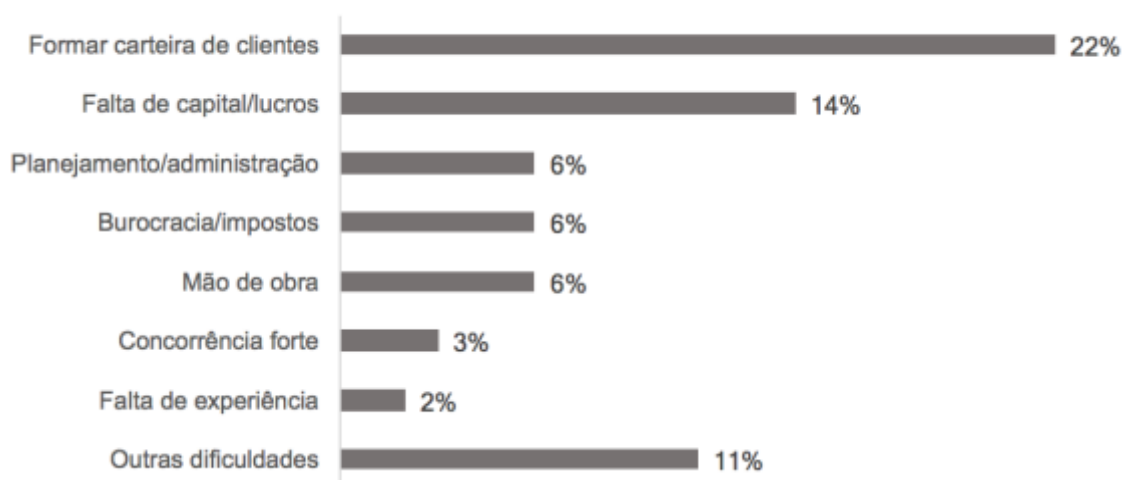


Gráfico 3: Dificuldades do primeiro ano

Isso indica que os empreendedores conhecem o ofício, mas nem sempre possuem uma visão macro que permita criar diferenciação e valor de mercado.

Em segundo lugar, vem a tendência de copiar modelos já existentes, sem inovar. Isso muitas vezes pode ser consequência da falta de planejamento, pois sem conhecer ao certo o mercado, o caminho aparentemente mais seguro é o de copiar o que já está dando certo. Essa prática faz com que as empresas não possuam diferenciação, sendo mais uma no mercado e competindo basicamente por preço.

Importante reforçar que o fator que mais pesou na permanência das empresas em atividade foi a estratégia da diferenciação: 38% das empresas que sobreviveram apostaram nesse caminho. Preços competitivos corresponde a 23% e propaganda, 20%. A diferenciação foi o que causou mais impacto positivo.



Gráfico 4: Estratégias para atrair clientes

Não se adaptar às mudanças do mercado é outro fator apontado. É comum que as empresas que encontram uma fórmula comprovada tenham a tendência a seguir sempre o mesmo caminho. Porém, mercado e consumidores são elementos muito dinâmicos, em constante mudança.

Ainda dentro do mesmo estudo, aponta-se que comportamento empreendedor faz a diferença na permanência do negócio. As empresas com maiores taxas de sucesso possuem empreendedores que buscam intensamente informações (59%) e procuram se antecipar aos fatos (60% das empresas em atividade). Podemos inferir que há um comportamento investigativo que procura entender mercado e consumidor de maneira mais recorrentes.

Ações mais frequentes nas atividades da empresa, realizadas pelo empreendedor

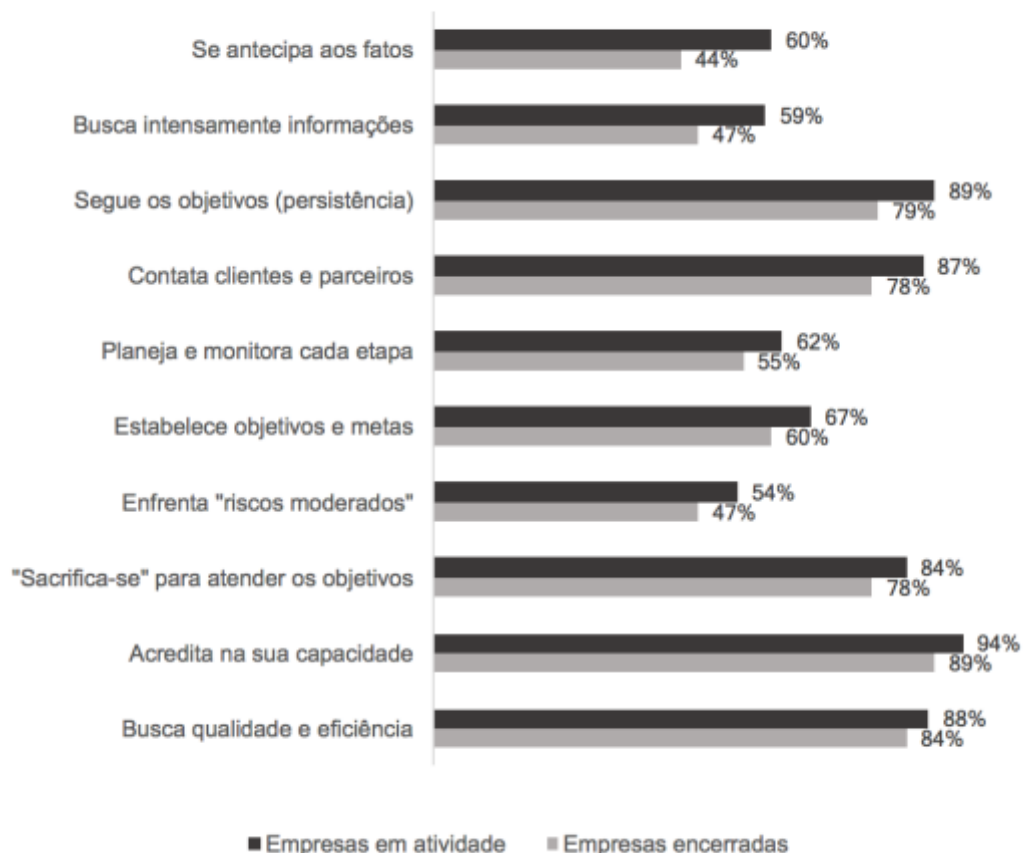


Gráfico 5: Ações mais frequentes nas atividades da empresa, realizadas pelo empreendedor

E por que se pensar em uma capacitação em pesquisa qualitativa junto a esses pequenos empreendedores? De acordo com dados de 2014, temos em torno de 8,9 milhões de micro e pequenas empresas e elas são responsáveis por 27% do PIB, 52% dos empregos de carteira assinada e 40% dos salários pagos. Apesar da quantidade, os valores que estes empreendedores podem investir inicialmente são baixos: 58% dos empreendedores utilizara até R\$ 10.000,00 para investimento fixo no negócio, e 65%, até R\$ 5.000,00 para formação de capital de giro. Isso inviabiliza a contratação de profissionais qualificados em pesquisa que possam dar suporte para o planejamento e evolução.

Valor do investimento fixo

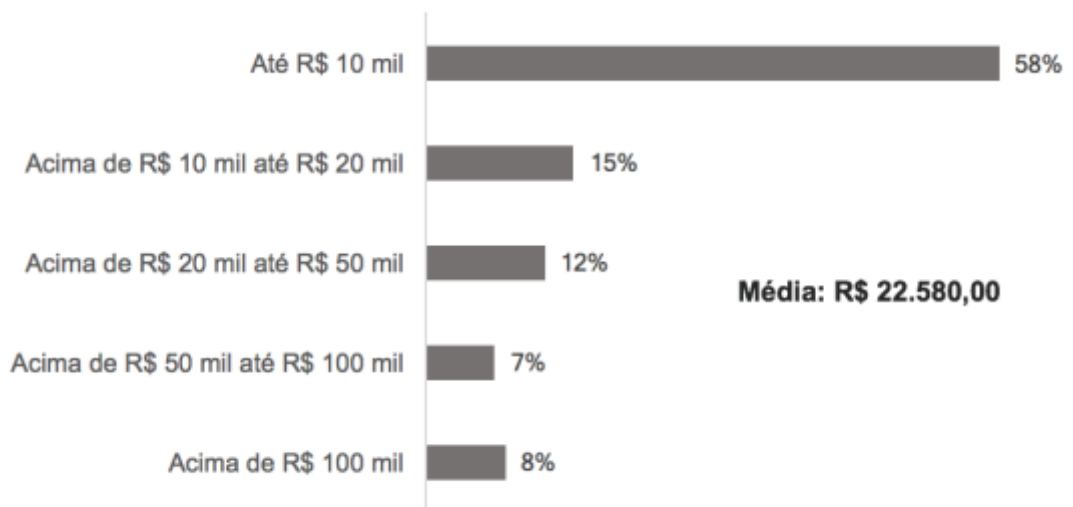


Gráfico 6: Valores iniciais de investimento fixo

Valor do capital de giro

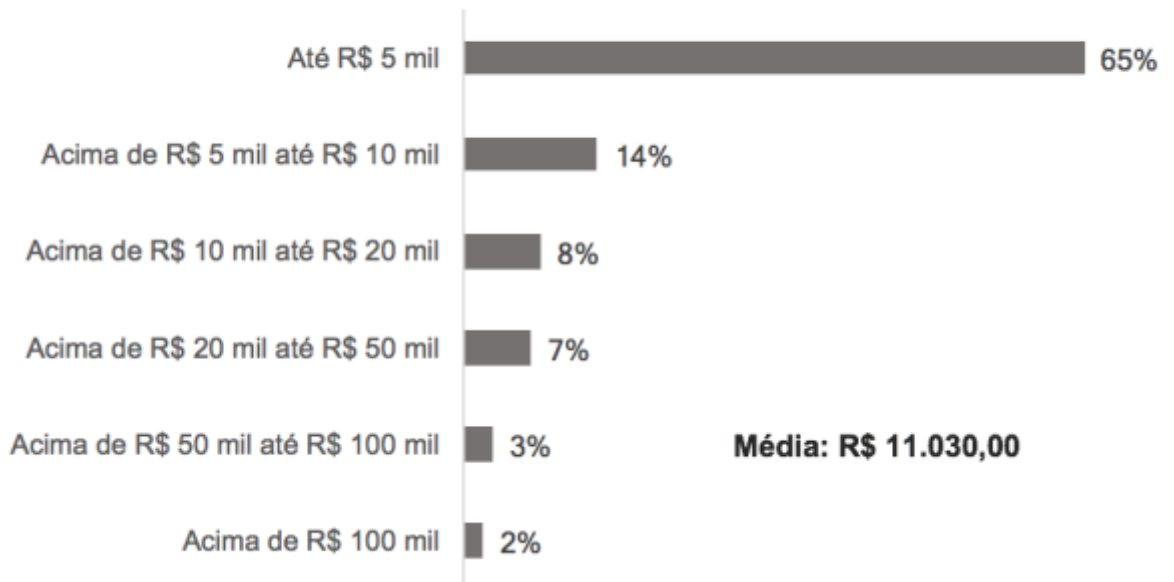


Gráfico 7: Valores iniciais de investimento de giro

1.3 Características de micros e pequenas empresas e sua relação com o mercado

Inicialmente, é importante alinhar que estamos denominando micros e pequenas empresas como aquelas que são administradas por supervisão direta de seu dono. Como observamos, a falta de planejamento é o principal fator de mortalidade para estas empresas. Para a maioria, geralmente há muito mais empecilhos para se encaixar uma abordagem analítica para o planejamento na rotina diária da empresa. Por ter menos funcionários, possui menos especialistas nas funções e mais generalistas.

Geralmente não possuem um planejamento de longo prazo e há limitações financeiras e técnicas. São menos burocráticas e mais flexíveis, mas é muito comum a falta de tempo e dinheiro para se investigar potenciais consumidores, analisar substitutos ou projetar alternativas tecnológicas.

Ter como seu principal decisor o dono do negócio traz vantagens e desvantagens. A autonomia é maior, porém às vezes é mais complicado para o empreendedor enxergar outros caminhos e ainda há fatores pessoais, como o apreço pelas próprias ideias e conceitos, o que pode tornar mais difícil as mudanças. É comum que os novos empreendimentos surjam de dificuldades ou necessidades que os próprios empreendedores passaram quando no papel de clientes ou funcionários, portanto é natural e esperado a postura de conhecedor do problema.

Por outro lado, muito tempo em análise inclusive pode ser potencialmente danoso. No momento que a oportunidade é totalmente investigada, ela pode já não existir mais. Há um equilíbrio entre nenhum e muito planejamento, e é nesse equilíbrio que se encontra o sucesso e a oportunidade no momento certo.

Como práticas atuais, as empresas menores geralmente se baseiam em pesquisas secundárias e a "inteligência de mercado" é quase que totalmente baseada em informações provenientes de outras pesquisas, conferências, revistas da área, etc. ou informações compartilhadas entre profissionais da área, fornecedores e funcionários de bancos.

As empresas, sejam microempresas ou grandes corporações, se encontram atualmente em ecossistemas complexos e altamente competitivos, que demandam inovações constantes e que tragam significado para seus clientes.

A evolução contínua das necessidades dos consumidores, organizações, tecnologias e do mercado introduz uma percepção dinâmica na percepção de valor. As necessidades dos consumidores estão em constante mudança e isso exige que o desenvolvimento dos produtos também ganhe em velocidade. Conforme consumo e as condições de troca de valor mudam, o valor associado aos produtos e serviços também mudam. Mesmo os mais estáveis mercados, há a necessidade de mudanças e inovações, de identificar e explorar oportunidades existentes. Porém, as necessidades que proporcionam as maiores oportunidades nem sempre são observáveis ou explícitas. Como o empreendedor pode investigar as camadas mais profundas para vislumbrar as necessidades tácitas e latentes de seus consumidores? Além da complexidade natural do meio-ambiente socioeconômico, as micros e pequenas empresas ainda contam com suas próprias limitações internas, naturais de seu perfil.

Viabilizar a existência e permanência de pequenos empreendimentos é fundamental para a saúde econômica da sociedade, pois fomenta a economia local. Porém isso só se concretiza se for possível que eles ofereçam um serviço de qualidade para seu público.

Em mercados turbulentos, o foco em inovação contínua (adaptação) é uma política muito mais adequada do que a inércia ou inovação gradual (seleção). E entender o consumidor aparece como fator importante para o desenvolvimento de um produto ou serviço inovador e de sucesso. Como ressaltam Hartman, Tower e Sehora (1994 apud Verhees e Meulenbergh, 2004 p. 139) "*innovativeness, being an element of entrepreneurial orientation, is expected to stimulate customer market intelligence because customer information is a key resource for innovation*".

Porém, inovação ou mesmo a concepção de produtos e serviços que produzam alto engajamento vão além de implementações e adaptações de métodos, instrumentos, processos e sistemas. Também requerem mudanças culturais e organizacionais, onde estes pequenos empreendedores precisam se abrir para a construção de novas capacidades de aprendizado, pois inclusive as formas de aprendizado a que estão habituados também não suportam essas evoluções. Em resumo, conhecer e estabelecer um processo de aprendizado que aumente suas capacidades criativas.

Na prática, construir e reconfigurar competências que permitam endereçar as mudanças no ambiente, adotando processos que permitam construir essas ideias, focando em um problema identificando sua fonte e exercitando soluções.

Esse processo tem como objetivo desenvolver a orientação de mercado dentro da empresa para proporcionar um ambiente que "a cultura organizacional que de maneira mais eficiente e efetiva crie os comportamentos necessários para a criação de valor superior para seus compradores e assim, uma contínua performance superior para os negócios".

1.4 O aprendizado do empreendedor como pesquisador

Quando o empreendedor se transforma em pesquisador há o benefício direto de compreensão do cenário e do público, conforme aumenta a coleta de informações e o conhecimento sobre o ecossistema onde o negócio se insere. Entender quais são as dificuldades de seus consumidores, onde as necessidades não são bem atendidas, em que contexto os serviços e produtos se encaixam, até expandir o campo de visão para que seja possível entender o mais amplamente possível o dia a dia destas pessoas. O empreendedor, desta forma, recebe em primeira mão, sem intermediários ou interpretações de outros, essas informações e pode tanto realizar uma melhor análise quanto fazê-la de forma mais ágil.

Para além das informações, o grande benefício quando o empreendedor vai a campo observar e conversar é o de desenvolver a empatia com seus clientes. "Calçar os sapatos" de seus clientes, se colocar no lugar deles e entender sentimentos e emoções permitem que o empreendedor encontre oportunidades não apenas úteis mas que realmente criem o engajamento e o laço afetivo entre seu negócio e seu público.

2 PESQUISA QUALITATIVA NA REALIDADE DO PEQUENO EMPREENDEDOR

2.1 Metodologia para elaboração do material

O motivador para elaboração do presente documento originou-se de experiências empíricas da autora, a partir de treinamentos e workshops que foram ministrados com micro e pequenos empreendedores, dentro do Programa de Empreendedorismo da PUC-SP. Na convivência com este público, foi possível perceber o crescente interesse em processos de inovação e concepção de produtos e serviços e conscientização de que é necessário criar a diferenciação dos negócios, para sobrevivência no mercado. Em meio às dificuldades e lacunas demonstradas pelo pequeno empreendedor, a que constantemente desperta mais dúvidas é como conduzir as pesquisas com usuários, investigar suas necessidades para, a partir desse ponto, identificar oportunidades de negócios.

A partir da detecção deste interesse, a metodologia utilizada foi a de estudo bibliográfico, onde procurou-se analisar a literatura que abrangesse:

- Fundamentos essenciais de pesquisa qualitativa
- Perfil de micros e pequenos empreendedores e seus processos para concepção de negócios
- Processos de desenvolvimento de produtos e serviços com enfoque centrado no consumidor.

O conteúdo foi adequado ao perfil do empreendedor sem experiência ou conhecimento em pesquisa qualitativa, observando-se suas limitações de recursos.

2.2 Pesquisa qualitativa no processo de construção de valor

"No começo, um foi copiando o outro. Quem fez a adaptação para o paladar do consumidor nacional conseguiu seguir no negócio" (sobre as paleterias - lojas de picolés mexicanos)

Juliana de Magalhães Berbet, consultora do Sebrae - SP.

Nesse cenário, pode a pesquisa qualitativa assumir um papel importante, que proporcione aos empreendedores obterem maior consciência sobre suas condições

de negócio a fim de tomar decisões, entregar benefícios tangíveis e intangíveis, provocar o pensamento inovador, assimilar e transformar informações em conhecimento e administrar ciclos de inovação?

De acordo com Godoy (1995), pesquisa qualitativa é a pesquisa de estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural. O ambiente é a fonte direta de dados, o pesquisador se torna o instrumento fundamental de execução da pesquisa. Ela é descritiva e preocupa-se em descobrir os significados que as pessoas dão ao mundo ao seu redor. Flick (2009, p. 24) escreve que a pesquisa qualitativa "demonstra a variedade de perspectivas [...] sobre o objeto, partindo dos significados sociais e subjetivos a ele relacionados."

Muito provavelmente a pesquisa qualitativa, por si só, não irá oferecer ao pequeno e médio empreendedor tudo o que ele necessita, por mais primorosa que tenha sido sua execução, pois falta a essas informações um direcionamento prático de atividades, um processo que o conduza em direção a uma real construção de valor. Nesse sentido, o *Design Thinking* pode oferecer um método que contextualiza a pesquisa qualitativa em uma sequência de atividades lógicas para criação de hipóteses de produtos e serviços e os testes para comprovação ou não.

No processo de construção de valor proposto pelo *Design Thinking* devem ser levados em conta três características que compõem um projeto ou serviço inovador: o viável em termos do negócio, o factível no aspecto técnico e o desejável do ponto de vista do consumidor.

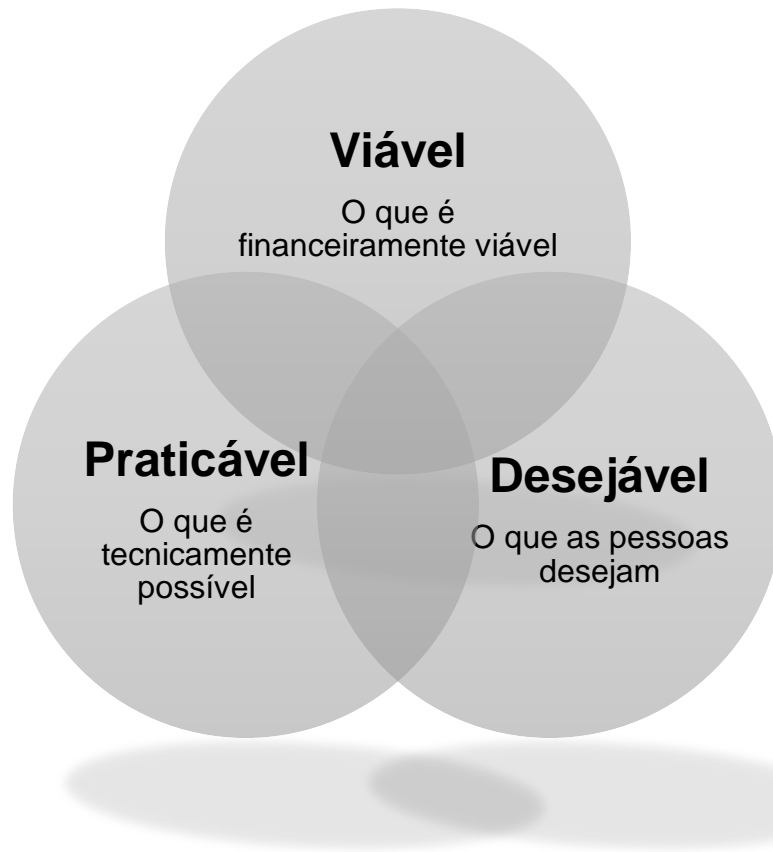


Figura 7: Diagrama de aspectos de inovação no *Design Thinking*

Como já observamos anteriormente, os aspectos técnicos, que dizem respeito ao ofício em si, geralmente são mais familiares aos empreendedores, uma vez que a maior parte dos empreendimentos surgiram de experiências anteriores. O viável em termos do negócio também tende a ser mais tangível, pois o empreendedor tem consciência sobre custos, valores de produção, gastos com infraestrutura e demais despesas necessárias para a sobrevivência da empresa.

Entretanto, o aspecto do que é desejável pelo consumidor costuma ser frequentemente subestimado ou mesmo deixado de lado, pois essa investigação não é simples e muitas vezes o empreendedor não tem orientação sobre sequer como começar.

Nesse momento, a pesquisa qualitativa assume papel fundamental para que o processo seja eficiente, pois seus métodos proporcionam o ferramental necessário para executar os passos de criação com *Design Thinking*, no contexto mais adequado de desenvolvimento do projeto.

2.3 Virando pesquisador

O pequeno empreendedor, em sua grande maioria, não é um pesquisador treinado, que possui experiência no ofício ou treino na atividade, porém algumas orientações podem ajudar a obter melhores resultados. Novamente devemos ressaltar que é necessária a constância na atividade, tanto para obtenção de experiência quanto para aprendizado e validações mais concretas.

Para que o pequeno empreendedor comece a desenvolver as habilidades de pesquisador, é necessário que ele desenvolva o olhar, antes de de fato seguir para os métodos de pesquisa. A observação atenta e atenciosa sobre pessoas e ambientes é uma etapa importante para perceber de forma consciente e ir além de suposições. Observações podem ser tão poderosas quanto entrevistas, porque grande parte das informações não são declaradas verbalmente ou textualmente mas transparecem em ações, gestos, expressões corporais e faciais, e também no ambiente.

Ouvir mais do que falar. Não assumir mas perguntar é outro exercício importante. É comum que a pessoa sem prática em pesquisa e com ligação emocional com o tema pesquisado, como é o caso do empreendedor, busque confirmações para o que acredita ser verdade. Estar aberto ao novo e inclusive estar preparado para verificar que suas próprias ideias estavam incorretas são outros pontos importantes. É importante que a pesquisa seja usada para se descobrir, e não para confirmar as próprias opiniões. Na prática, mais do que confirmar opiniões, o empreendedor precisa buscar problemas e necessidades porque nestes pontos podem surgir as melhores oportunidades.

Assumir o papel de aprendiz, de quem é iniciante, é outro grande desafio para o empreendedor. Desafio porque muitas vezes, como dono do negócio, é muito comum ter-se muito conhecimento sobre o assunto, mas ao mesmo tempo essa postura bloqueia o aprendizado do novo. E ao se colocar na posição de quem desconhece o assunto, potencializa-se o aprendizado.

Ao assumir o papel de pesquisador, o empreendedor pode ter em mente algumas técnicas que o ajudam a personificar a atividade, como descreve Osterwalder (2014):

- **O Detetive de Dados:**

Coleta dados e informações de diversas fontes, tendo o cuidado de observar a procedência e a data do material. Essa atividade ajuda a conhecer o contexto de forma rápida e acessível.

- **O Jornalista:**

Entrevista clientes, sejam atuais, potenciais, da concorrência, a fim de entender suas percepções, opiniões, visões de mundo, atitudes e comportamentos atuais.

- **O Antropólogo:**

Observa os clientes na prática, para ter uma visão mais próxima do real, sobre seu comportamento, rotina e ações.

- **O Personificador:**

Tenta se colocar no papel do cliente, procurando ver o mundo, pensar e agir como se de fato fosse esta terceira pessoa.

- **O Cocriador:**

Integra os clientes no processo de criação e significação. Trabalha com as pessoas a fim de explorar e desenvolver novas ideias.

- **O Cientista:**

Faz com que as pessoas participem de experimentos, a fim de observar suas relações e reações.

Essas figuras ajudam o empreendedor a entender melhor que papel deve ter no momento da investigação. O ideal é a combinação de dois ou três papéis, de maneira a ter uma interação mais completa.

2.4 Na prática, como começar?

O empreendedor pode fazer um exercício inicial para delimitar alguns parâmetros. Constable (2014) sugere que se pense nos tópicos abaixo, mesmo que eventualmente, no decorrer da pesquisa, seja necessário alterar o que foi planejado

inicialmente. A mudança, inclusive, é vista como resultado do trabalho de campo, já que entre as suposições e as validações, podem aparecer discrepâncias.

- **Pergunta 1: Quem é o público que o empreendedor deseja pesquisar?**

Para definir sobre quem se deseja aprender, é possível pensar em algumas categorias de clientes:

O cliente padrão

Representa o maior público do produto ou serviço que você pesquisa. Este cliente é uma fonte de informação para se conhecer sobre a utilização atual do produto ou serviço, testar mudanças e mensurar os impactos. A pesquisa com clientes padrão é mais indicada para mudanças incrementais, evoluções, do que propriamente grandes inovações, porque eles tendem a trazer menos descobertas disruptivas e maneiras alternativas de uso, mas podem apontar problemas atuais no uso do produto ou serviço já existente.

Os clientes extremos

Os clientes extremos são os que primeiro adotam o serviço ou produto, os *early-adopters*, ou aqueles que possuem grande aversão ao produto ou serviço. Geralmente são os perfis que mais colaboram para inovação e descobertas mais disruptivas, porque utilizam o produto de formas diferentes ou resolvem seus problemas e necessidades de maneiras inesperadas.

Parceiros críticos

Distribuição, fornecedores e demais que sejam fundamentais para o negócio. Eles trazem a visão de partes do processo que nem sempre estão claros para o empreendedor, mas que acabam tendo impacto direto na qualidade do produto ou serviço oferecido.

O empreendedor deve procurar evitar os vieses, buscando falar com pessoas que realmente estejam envolvidos no assunto e que não possuam laços afetivos que possam influenciar a pesquisa.

- **Pergunta 2: O que o empreendedor quer aprender?**

Os pontos a serem investigados variam de acordo com o tema, porém para definir o que se deseja aprender, o empreendedor pode se guiar por perguntas como:

- Que problema o consumidor precisa ou quer resolver?
- As necessidades do consumidor pode ser resolvido como?
- Por que meu consumidor não consegue resolver seu problema hoje? ou se resolve, como ele o faz?
- Quem é o competidor mais importante?
- Esse competidor resolve de maneira diferente do meu produto ou serviço?

A tentação de se fazer perguntas especulativas é grande, como saber se a pessoa usaria, compraria, gostaria, etc. mas as pessoas, apesar de geralmente gostarem e possuírem a tendência a especular sobre comportamentos futuros, não costumam fazer previsões muito acuradas, provocando respostas pouco válidas pois são feitas com base em suposições não comprovadas e as chances de imprevisibilidade e surpresas são altas. Para evitar respostas pouco confiáveis, a orientação é que se procure por histórias e não especulações.

- **Pergunta 3: Como fará para chegar até essas pessoas?**

Como encontrar os potenciais consumidores para entrevistar? Dificilmente o micro e pequeno empreendedor conseguirá contar com recrutamento profissional, dados os valores. Porém ele pode recorrer a alguns recursos que permite expandir seu círculo social e conversar com mais pessoas:

Método da bola de neve ou indicação

É um método não-probabilístico onde os participantes de uma pesquisa indicam outros com perfil semelhante. Por exemplo, se estou pesquisando entre profissionais da área de tecnologia, posso solicitar que os participantes iniciais indiquem outros. Quanto maior a distância do meu ponto de origem, menor o relacionamento do pesquisador com os entrevistados, o que pode suavizar vieses.

Recrutamento pela Internet, via questionários online

O uso de questionários online, utilizando-se de ferramentas como *Google Forms*, *Survey Monkey*, *Typeform*, entre outras, permite que o empreendedor já colha algumas informações, além de possibilitar a coleta de contatos de pessoas interessadas em participar de entrevistas e pesquisas. Iremos detalhar essa ferramenta dentro dos métodos de pesquisa.

Estabelecimentos concorrentes ou análogos

Buscar estabelecimentos concorrentes pode ser uma fonte alternativa para conversas rápidas. Provavelmente é a alternativa menos acessível, mas pode ser uma fonte rica para observação. Estabelecimentos análogos podem funcionar para se ampliar o campo de visão, como por exemplo, se o empreendedor estiver pesquisando maneiras de otimizar a fila de pagamento em seu restaurante, ele pode visitar farmácias, repartições públicas, bancos e demais locais que possuem a mesma situação e procurar, em conversas rápidas, entender a percepção das pessoas no local.

- **Pergunta 4: Como planejar uma entrevista ou conversa eficiente?**

Inicialmente, planejar conversas individuais ajuda o empreendedor a ganhar experiência na atividade. Novamente, é importante lembrar que a postura do empreendedor-pesquisador é preparar-se para ouvir, inclusive o que não o agrada ou o que não está esperando. Não é momento de julgamentos, e o pesquisador aprendiz precisa treinar, inclusive, para não transparecer que as respostas o desagradaram de alguma forma.

O empreendedor pode elaborar um roteiro que funcione como guia para conduzir a conversa, evitando usar palavras que influenciem de alguma forma. Para exemplificar, é melhor fazer perguntas mais abrangentes como "Como você utiliza determinado produto?", em vez de perguntar se o cliente acha fácil ou difícil usar. Evitar adjetivos é uma orientação para que as perguntas ganhem maior caráter investigativo.

2.5 *Design Thinking* como processo de condução da pesquisa qualitativa

As origens do *Design Thinking* datam da década de 60 e 70, onde professores de Stanford começaram a designar assim um processo que, na verdade, já era utilizado

por profissionais da área de design. Professor de Stanford, David Kelley fundou em 1991 a IDEO, empresa que se tornou responsável por levar o processo para o mundo dos negócios e popularizou o termo.

Design Thinking, de acordo com Tim Brown, um dos sócios da IDEO, é uma abordagem voltada para inovação, centrada no ser humano, e que utiliza as ferramentas do design para integrar as necessidades dos usuários, as possibilidades da tecnologia e os requisitos de sucesso para os negócios. Exatamente por ser uma abordagem centrada no ser humano, a pesquisa qualitativa assume papel fundamental para a condução do processo.

Há uma grande variedade de processos estruturados que ilustram as etapas do *Design Thinking* mas todos possuem, em comum, momentos alternantes de divergência e convergência, ou abertura e fechamento.

As etapas divergentes são os momentos de abertura, onde o propósito é buscar informação e gerar conhecimentos. São divergentes porque busca-se gerar alternativas. Os momentos que se seguem são de convergência, em que deve-se fazer escolhas e selecionar as possibilidades mais promissoras.

Para orientar a sequência e os métodos de pesquisa qualitativa mais adequados a cada momento do projeto, iremos utilizar o processo ilustrado pelo diagrama do Duplo Diamante, criado pelo British Design Council (2007). A escolha deste diagrama, em detrimento de outros, deu-se pela clareza na comunicação das etapas.

O diagrama do duplo diamante

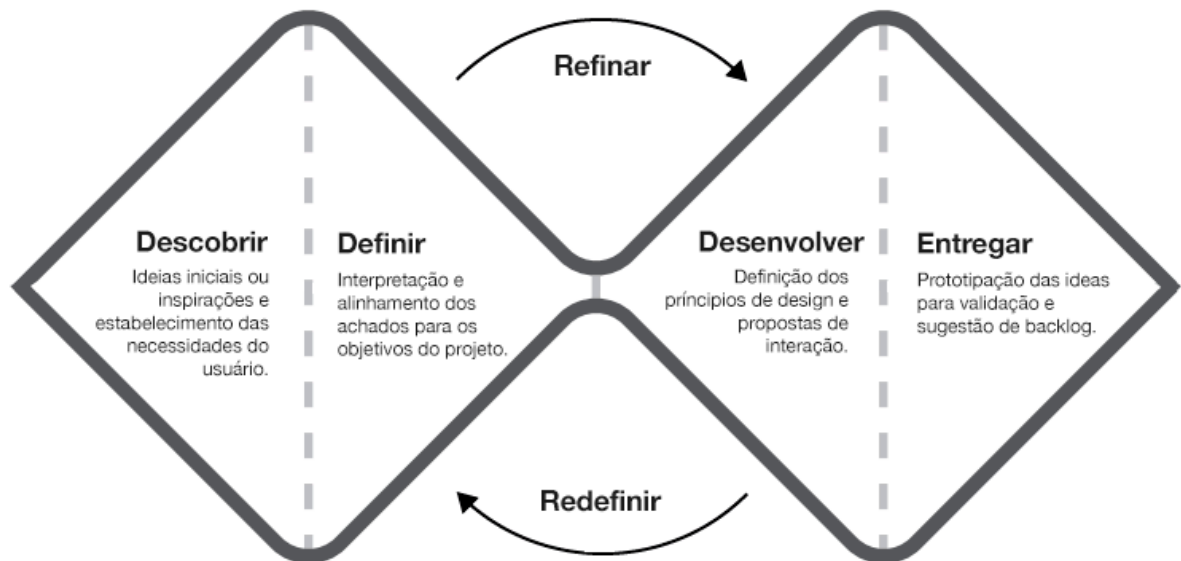


Figura 2: Duplo diamante elaborado pelo British Design Council, 2007

Analisando o duplo diamante, podemos observar 4 etapas:

- Pesquisa: centrada no usuário, empática
- Conscientização de oportunidades: necessidades, valores, pontos de contato
- Ideação: *brainstorms* e propostas de ideias
- Prototipação e testes: construção de ideias e testes com pessoas

Agrupamos as etapas pelos tipos de pesquisas mais indicados para cada momento do projeto:

- **Etapa de pesquisa: centrada no usuário, empática**

O momento 1 é fundamental para o início do trabalho. Essa é uma das etapas onde a pesquisa qualitativa pode exercer seu maior papel. Nesse momento, o importante é coletar informações e gerar conhecimento. Entrevistas rápidas ou em profundidade, pesquisas etnográficas ou de caráter etnográfico, netnografia, grupos focais, pesquisas qualitativas online e técnicas projetivas e de associação são algumas das técnicas que podem ser utilizadas.

- **Etapas de conscientização de oportunidades e ideação**

Os momentos de síntese e geração de ideias são os momentos onde a cocriação com os consumidores pode ser o processo mais eficiente. Para conduzir o trabalho colaborativo, sessões de grupos focais, técnicas projetivas, associativas e de conclusão podem ser as mais adequadas.

- **Etapa de prototipação e testes**

Na última etapa, os consumidores podem participar ativamente de testes de uso e de percepção sobre os protótipos. Entrevistas rápidas ou em profundidade podem auxiliar para compreender melhor as percepções.

2.6 Pesquisa qualitativa adequada à realidade empreendedora

Dentre as opções todas apresentadas, há métodos de pesquisa que podem ser mais adequados ao pequeno empreendedor, partindo-se do princípio que não são profissionais da área de pesquisa e considerando-se também a disponibilidade e o tempo que eles possuem para estas atividades.

Observando-se as etapas anteriormente descritas para o desenvolvimento de um projeto, seja ele envolvendo um novo produto ou serviço, ou a evolução ou mudança de algum que já existe, o proposto é que seja observado a sequência de atividades para a condução de um projeto mais assertivo. Dessa maneira, detalho os métodos de pesquisa mais indicados, com as devidas adaptações ao público pequeno empreendedor.

É importante ressaltar também que o processo do *Design Thinking* tem como uma das características a iteração, ou seja, as etapas são cíclicas e se repetem, porque dentro do método constantemente cria-se hipóteses e tenta-se validá-las. Esse aspecto é bastante importante e deve ser destacado principalmente porque o pequeno empreendedor não possui experiência na atividade de pesquisa, a repetição constante o ajudará a estabelecer as hipóteses mais consistentes. Aconselha-se também que o pequeno empreendedor combine e utilize mais de um método de pesquisa, a fim de construir um panorama o mais completo possível.

As pesquisas realizadas nesse cenário também possuem como característica serem não-probabilísticas. É possível fazer um cruzamento com informações estatísticas, de pesquisas secundárias, para tentar adequar a amostra de conveniência a um perfil quantitativamente acurado, porém a precisão dessas informações é bastante baixa.

2.6.1 Pesquisa: centrada no usuário, empática

Esse é o momento mais rico para a coleta de informações e onde a pesquisa qualitativa pode ser de maior valor. Entre os métodos, elencamos cinco métodos como os mais indicados:

- **Questionários online**

O questionário online não é, essencialmente, um método qualitativo. As próprias limitações da plataforma e o caráter de autopreenchimento não permitem que os questionários sejam longos ou complexos para maximizar a taxa de compreensão e de respostas. Porém é um método bastante acessível, de baixo custo e que permite explorar de forma rápida o assunto em pesquisa. Entre os benefícios, é um método bastante adequado para explorar temas mais complexos: o anonimato favorece a pesquisa de assuntos mais delicados, e o questionário online pode ser uma forma de recrutamento, onde o pesquisador pode captar os contatos dos respondentes interessados em participar de outras etapas de pesquisa, como entrevistas.

Para questionários online, sugere-se abordar perguntas mais simples, utilizando uma média de dez questões de múltipla escolha. O pequeno empreendedor pode veicular o questionário em páginas de assuntos relacionados, grupos virtuais e listas de discussão. Quanto maior a abrangência, maior o alcance e a taxa de resposta.

- **Entrevistas rápidas:**

As entrevistas rápidas são descritas por Pinheiro (2015), num método que ele denomina "Sprint Etnográfico". Terminologias à parte, a entrevista rápida tem como função ter uma visão mais realista do público consumidor antes de seguir para uma etapa de aprofundamento. Como orientação, Pinheiro sugere que a entrevista seja feita com a maior quantidade de pessoas relacionadas ao assunto que está sendo investigado, utilizando um roteiro de perguntas simples, dividido em 3 blocos: aprendizado, uso e lembrança.

Dentro de cada bloco, a recomendação é fazer três perguntas que explorem o assunto investigado sob a perspectiva do:

- Aprendizado: como a pessoa obteve conhecimento a respeito do assunto e como ela aprendeu a utilizar.

- Uso: como ela utiliza, de que formas, em que momentos.

- Lembrança: como elas relembram as suas experiências com o assunto em questão.

A entrevista rápida tem o objetivo de provocar o empreendedor a sair do campo das ideias pré-concebidas e das suposições e começar a construir um olhar voltado para o consumidor real. É uma etapa intermediária para seleção dos públicos com maior potencial.

A entrevista rápida pode ser feita presencialmente, por telefone ou por meios online como Skype. Presencialmente ou com recursos como vídeo são mais indicados porque permitem captar mais informações visuais, além do declarado.

A entrevista rápida também pode ser um método bastante adequado para que o pequeno empreendedor exercite o ato de entrevistar, procurando assumir a postura de um pesquisador que tenta minimizar os vieses e busca o aprendizado.

- **Entrevistas em profundidade**

As entrevistas em profundidade, como descreve Malhotra (2012, p. 121), "constituem uma forma não estruturada e direta de obter informações [...] A entrevista em profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é sondado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico."

A entrevista em profundidade apresenta um grau maior de dificuldade para o pequeno empreendedor porque, primeiramente, tem maior duração, levando em média de trinta minutos a mais de uma hora, e depois por ser uma técnica mais investigativa e menos estruturada, onde procura-se estimular o entrevistado a relatar suas experiências com o mínimo de influência possível. Porém, é um método bastante rico para obtenção de informações e a prática constante pode aperfeiçoar o ato de entrevistar.

Apesar de seu caráter não-estruturado, recomenda-se que inicialmente o empreendedor utilize um roteiro como guia, para orientá-lo durante as entrevistas. Assim como nas entrevistas rápidas, a entrevista em profundidade também pode ser feita presencialmente, por telefone ou por meios online como Skype. Presencialmente ou com recursos como vídeo são mais indicados porque permitem captar mais informações visuais, além do declarado.

- **Pesquisas de caráter etnográfico**

A pesquisa etnográfica, de acordo com Malhotra (2012), é o estudo do comportamento humano em seu contexto natural e envolve a observação do comportamento e do cenário e entrevistas em profundidade.

A pesquisa de caráter etnográfico é derivada da pesquisa etnográfica tradicional, porém enquanto a pesquisa etnográfica demanda uma disponibilidade muito maior para se coletar as informações da maneira devida, a pesquisa de caráter etnográfico é mais flexível, compreendendo que nosso pesquisador possui limitações.

Baseado na etnografia com observação participante, o pequeno empreendedor que utilizar dessa técnica pode observar os seguintes aspectos, de acordo com Flick (2009):

- Espaço: local ou locais físicos.
- Atores: pessoas envolvidas.
- Atividades: conjunto de atos relacionados realizados pelas pessoas.
- Objetos: as coisas físicas presentes.
- Atos: ações individuais realizadas pelas pessoas.
- Eventos: conjunto de atividades relacionadas executadas pelas pessoas.
- Tempo: sequenciamento que acontece ao longo do tempo.
- Objetivos: as coisas que as pessoas tentam alcançar.
- Sentimentos: emoções sentidas e manifestadas.

A pesquisa segue uma sequência de três fases de observação (FLICK, 2009):

- Observação descritiva: apreender o máximo possível a complexidade do campo.
 - Observação focalizada: nesse momento, o pesquisador restringe sua perspectiva aos processos e problemas essenciais à sua pesquisa.
 - Observação seletiva: fase final da coleta de dados onde procura-se mais indícios e exemplos relacionados aos tipos de práticas e processos descobertos na etapa dois.
- Para o pequeno empreendedor, recomenda-se que ele possa dispender algumas horas, em dias e momentos variados, como manhã, tarde e noite, para captar a maior variação possível de dados e informações.

- **Netnografia**

A netnografia procura exercer práticas semelhantes à pesquisa etnográfica, porém em ambientes virtuais, onde o pesquisador busca observar o comportamento do seu potencial público consumidor em redes sociais e websites que permitam interações.

De acordo com Kozinets (1998 apud Amaral, Natal e Viana, 2008, p. 36):

A netnografia, como transposição virtual das formas de pesquisa face a face e similares, apresenta vantagens explícitas tais como consumir menos tempo, ser menos dispendiosa e menos subjetiva, além de menos invasiva já que pode se comportar como uma janela ao olhar do pesquisador sobre comportamentos naturais de uma comunidade durante seu funcionamento, fora de um espaço fabricado para pesquisa, sem que este interfira diretamente no processo como participante fisicamente presente. Por outro lado, ela perde em termos de gestual e de contato presencial off-line que podem revelar nuances obnubiladas pelo texto escrito, emoticons, etc.

Os ambientes mais propícios à netnografia são:

- Redes sociais, como Facebook, LinkedIn, Instagram, entre outros. Páginas temáticas e grupos são espaços bastante adequados para a observação.
- Comunidades virtuais: fóruns e listas de discussão.
- Espaços para comentários em websites de notícias e blogs, resenhas de produtos e guias de programação e entretenimento.
- Websites autorais como blogs e canais no YouTube.

O próprio ambiente virtual escolhido pelas pessoas também vem carregado de significados e a própria escolha pode ser interpretada.

Semelhante à etnografia, busca-se observar as características abaixo, procurando captar valores e percepções:

- Atores: pessoas envolvidas.
- Atitudes e comportamentos: o que é dito e a forma, demais formas de expressão como conteúdos, imagens e fotos compartilhados.
- Atos: ações individuais realizadas pelas pessoas.
- Eventos: conjunto de atividades relacionadas executadas pelas pessoas, motivadores de comportamentos e atitudes.

- Tempo: sequenciamento que acontece ao longo do tempo.
- Objetivos: as coisas que as pessoas tentam alcançar.
- Sentimentos: emoções sentidas e manifestadas.

- **Métodos não recomendados**

Grupos focais, técnicas projetivas e de associação são métodos pertinentes a esta etapa, porém são mais custosos, exigem mais tempo e experiência em pesquisa para serem eficientes. Tendo em vista as limitações, esses métodos não serão explorados nessa etapa.

2.6.2 Conscientização de oportunidades e Ideação

Durante as etapas de oportunidades e ideação, a participação dos clientes ou consumidores é mais rara, pois demanda tempo, disponibilidade e muitas vezes, uma recompensa, o que torna inviável para o pequeno empreendedor. Porém, se houver a possibilidade de contar com a participação de usuários, o processo se enriquece, pois os métodos permitem que os usuários cocriem junto com o empreendedor. Os métodos mais indicados para essa etapa são os grupos focais com as técnicas projetivas, de associação e de conclusão.

- **Grupos Focais**

Os grupos focais podem proporcionar encontros de muita criação e desenvolvimento de ideias, dentro do processo de *Design Thinking*. Por definição, um grupo focal é:

Um grupo de foco é uma entrevista realizada por um moderador treinado (que lidera a discussão), de uma forma não estruturada e natural, com um pequeno grupo de entrevistados. O objetivo principal dos grupos de foco é obter uma visão aprofundada ouvindo um grupo de pessoas do mercado-alvo apropriado falar sobre problemas que interessam ao pesquisador. O valor da técnica está nos resultados inesperados que frequentemente se obtêm de um grupo de discussão livre.

(MALHOTRA, 2012, p. 112)

Porém, entre os métodos citados, provavelmente o grupo focal é o mais complexo para o pequeno empreendedor sem experiência em pesquisa. Além das dificuldades já citadas em termos de tempo, disponibilidade e agradecimentos, o grupo focal exige que o pesquisador tenha competências de moderador e facilitador, para que ele possa reger o grupo da forma mais harmônica possível, evitando os indivíduos dominantes, incentivando os mais tímidos a participar, ao mesmo tempo que conduz as discussões e as tarefas e capta as percepções não-declaradas do grupo.

Para auxiliar o trabalho em grupo, as técnicas projetivas podem ajudar a conduzir as dinâmicas de uma forma melhor estruturada, mas exigem do pesquisador um maior treino e sensibilidade para compreensão das respostas. Na técnica projetiva, procuramos usar formas indiretas de fazer perguntas que incentive as pessoas a projetar suas motivações, crenças, atitudes ou sentimentos. Na prática, pede-se para que os entrevistados interpretem os comportamentos de outros e desta forma, externalizem indiretamente suas motivações, valores, crenças e emoções.

As técnicas projetivas são:

Técnicas de associação

Com essa técnica, os entrevistados trabalham associando as palavras de uma seleção às palavras que primeiro se lembrarem. O ideal é que haja uma combinação de palavras aleatórias e palavras pertinentes ao assunto, para suavizar uma associação automática formada de imagens pré-concebidas. O método permite colher modelos mentais e conceitos mais arraigados.

Técnicas de conclusão

Na técnica de conclusão, os entrevistados completam uma situação inicial, incompleta, como uma história (texto ou quadrinhos), uma imagem ou frase que tenham relação com o tema em pesquisa. Dessa forma, é possível extrair sentimentos e percepções das pessoas sobre o assunto.

Técnicas de construção

Muito semelhante à técnica de conclusão, aqui os entrevistados constroem uma resposta em forma de história, diálogo ou descrição. Pode-se utilizar texto, imagens, *storyboards*, quadrinhos, entre outros recursos.

Técnicas expressivas

Aqui, apresenta-se aos entrevistados uma situação verbal ou visual, pedindo que relatem os sentimentos, emoções, atitudes e pensamentos das pessoas envolvidas na situação. Na prática, essa expressão pode ser feita por meio de dramatização, onde os entrevistados assumem papéis, como em um teatro, e a técnica da terceira pessoa, onde os participantes vão relatar as crenças, ideias e sentimentos de uma terceira pessoa.

2.6.3 Prototipação e testes

O pequeno empreendedor pode prototipar as ideias que apresentaram maior potencial junto ao público pesquisado, buscando métodos e alternativas os mais rápidos e de baixo custo possíveis. Entendemos por prototipação a tentativa de simular o produto ou serviço de maneira alternativa, não-definitiva, com o intuito de colher reações, sugestões e experiências de uso.

O protótipo pode ser digital, no caso de websites, sistemas e aplicativos para celulares, que simulam o funcionamento de um produto ou serviço. Para produtos e serviços físicos, há desde a possibilidade de se construir protótipos menos elaborados até objetos mais elaborados. Gráficas rápidas e espaços como os pequenos laboratórios de fabricação, ou *fab labs*, do inglês *fabrication laboratory*, é possível contar com recursos tecnológicos como impressoras 3D, *kits* de eletrônica como Arduino, linguagens de programação mais acessíveis como Raspberry Pi, e máquinas de corte a laser e fresadoras, permitem a construção de um protótipo de forma mais rápida e acessível, para se testar conceitos.

Dessa forma, os consumidores podem participar ativamente de testes de uso e de percepção sobre os protótipos. Entrevistas rápidas ou em profundidade podem auxiliar para compreender melhor as percepções.

Testes de usabilidade

O objetivo deste teste é colher impressões, percepções e dificuldades diante do protótipo. Mesmo que haja diferenças em relação ao produto final, o propósito é provocar as reações e apresentar conceitos que, de forma verbal ou textual, teriam menos eficiência.

Para um teste de usabilidade, o recomendado é estruturar um pequeno roteiro com três ou quatro tarefas relacionadas ao protótipo. O teste apresenta a vantagem de, em um período de tempo relativamente curto, ser possível colher diversas percepções e sugestões.

Diário de uso continuado

Se o empreendedor estiver testando um produto, pode-se utilizar de protótipos físicos que permitam um uso mais próximo do real. Nesse caso, os entrevistados podem levar o protótipo para seus ambientes, seja casa ou escritório, utilizá-lo no dia a dia e registrar suas impressões e experiências.

A vantagem deste método é que não demanda muito tempo do empreendedor, mas exige que haja interação constante entre pesquisador e entrevistado, para que este faça seus registros diariamente. Aparelhos como smartphones podem ser muito úteis para incentivar o registro, pois possuem recursos de gravação de voz, vídeo, fotos e textos, o que torna mais rápido o registro. Utilizar softwares familiares ao público, como aplicativos de mensagens (SMS, WhatsApp, entre outros), sistemas de e-mails, redes sociais, também aumenta a adesão, pois não há curva de aprendizado para os participantes.

Shadowing

O *shadowing* é uma variação derivada da pesquisa etnográfica e pode ser traduzida como acompanhamento. Nesse método, o pesquisador deve acompanhar o entrevistado, observando sua rotina e como o protótipo é utilizado em um contexto mais próximo do real.

Apesar de ser um método bastante rico em informações, também é custoso pelo tempo que demanda do pesquisador.

2.6.4 Como trabalhar com as informações coletadas?

Após o trabalho de campo, o empreendedor precisará começar a organizar o material coletado e para organização deste conteúdo, sugere-se a análise categorial, onde o objetivo é ter uma visão geral das oportunidades de forma a poder descartar o que parece menos promissor e selecionar as questões mais relevantes.

Bardim (1977 apud Caregnato e Mutti, 2006, p. 683) descreve a análise categorial como:

A análise categorial é o tipo de análise mais antiga e na prática a mais utilizada. A análise categorial poderá ser temática, construindo as categorias conforme os temas que emergem do texto. Para classificar os elementos em categorias é preciso identificar o que eles têm em comum, permitindo seu agrupamento.

A técnica de análise categorial pode ser dividida em três etapas:

- 1) Pré-análise: transformar as observações em material descritivo e registros que possam ser manipulados para uma visão geral do conteúdo coletado, organização, agrupamentos de acordo com padrões.
- 2) Exploração do material: refinamento dos grupos, análise para definição de afinidades e nomeação de categorias.
- 3) Tratamento dos resultados e interpretação: relações entre categorias por semelhanças ou diferenciações, grupos hierárquicos, e possíveis reorganizações.

Os agrupamentos e identificações de padrões permite que o empreendedor estruture as informações com a finalidade de produzir conhecimento que o leve da análise à ação. O objetivo final, para este público, é transformar o que foi coletado em soluções e alternativas reais que possam ser testadas e selecionadas, para o contínuo desenvolvimento do negócio.

É importante ter em mente que nem todas as dúvidas serão respondidas e que o pequeno empreendedor deve estar preparado para mudar de rumo. A pesquisa constante e iterativa, nesse caso, é o melhor caminho para se chegar a considerações mais assertivas e concretas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caminho do micro e pequeno empreendedor brasileiro não é simples. São empresas pequenas, com poucos funcionários, e que no geral não reúnem todas as competências necessárias. Há aspectos de legislação, tributários, trabalhistas, entre outras questões, que tornam sua administração extremamente complicada.

Para além desses fatores, cada vez mais o ecossistema social e de mercado muda mais rápido, e este pequeno empreendedor precisa conciliar, além do seu papel administrativo, a função de pesquisador, para entender que espaços seu negócio pode ocupar.

Assumir a função de pesquisador não é simples. Como pudemos observar, há várias atividades e competências necessárias que é preciso desenvolver, o que pode intimidar inicialmente. Porém, assim como trabalhamos em nossos workshops e treinamentos, sempre incentivamos para que todos exercitem e não se sintam incapazes.

Observar o consumidor, conhecê-lo, extrair informações e gerar conhecimento é um processo que precisa de experimentação e repetição, de testes para saber o que traz melhores resultados dentro da área de pesquisa. Muito provavelmente, nem tudo será bem-sucedido nas primeiras vezes, mas quando o empreendedor começa a ouvir de fato seus consumidores, estar "na pele" de seus clientes e compreendê-los, um universo de possibilidades se descortina e o empreendedor pode ir além de ser mais um no mercado.

"But we're not here to be faint of heart. We are here to change the world.

Dream big. Be passionate. Just be ruthless with your ideas and assumptions."

CONSTABLE, 2014, p. 66

4 BIBLIOGRAFIA

AMARAL, Adriana; NATAL, Geórgia; VIANA, Lucina. Netnografia como aporte metodológico da pesquisa em comunicação digital. **Comunicação**, v. 1, n. 6, 2014.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira MB. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: **X Congresso Nacional de Educação–EDUCRE/I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação-SIRSSE. Curitiba, PR, 7ª**. 2011. p. 329-41.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. In: **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Vozes, 2010.

BHIDE, Amar. How entrepreneurs craft strategies that work. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p. 150-161, 1994.

BRITISH DESIGN COUNCIL. **Eleven lessons: managing design in eleven global brands**. London, UK: The Design Council, 2007.

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

CARNEIRO, Andréa. **Seis de cada dez franquias de paletas mexicanas fecharam, diz consultoria**, 2016. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2016/08/16/fim-da-febre-muda-modelo-de-negocio-de-paletas.htm>>. Acesso em: 11 de out. 2016.

CASTELLION, George; MARKHAM, Stephen K. Perspective: new product failure rates: influence of argumentum ad populum and self-interest. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 5, p. 976-979, 2013.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.

EGGERS, Fabian; EGGERS, Felix; KRAUS, Sascha. Entrepreneurial branding: measuring consumer preferences through choice-based conjoint analysis. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 427-444, 2016.

FIGUEIREDO, Bernardo et al. Developing markets? Understanding the role of markets and development at the intersection of macromarketing and transformative consumer research (TCR). **Journal of Macromarketing**, v. 35, n. 2, p. 257-271, 2015.

FILIERI, Raffaele. Consumer co-creation and new product development: A case study in the food industry. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 31, n. 1, p. 40-53, 2013.

Flick, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GODLEY, Andrew Christopher. Entrepreneurial opportunities, implicit contracts, and market making for complex consumer goods. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 7, n. 4, p. 273-287, 2013.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GURĂU, Călin; LASCH, Frank; DANA, Léo-Paul. Sources of entrepreneurial value creation: a business model approach. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 25, n. 2, p. 192-207, 2015.

HUMAN, Sherrie E. et al. Idea or prime opportunity? A framework for evaluating business ideas for new and small ventures. **Journal of Small Business Strategy**, v. 15, n. 1, p. 61, 2004.

JANET, I.; STEVE, B.; HEALEY, M. N. On-line Surveys in International Marketing Research: Pros and Cons. 2001.

KUMAR, Vijay. **101 design methods: A structured approach for driving innovation in your organization**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012.

LUNDQVIST, Anna et al. The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story. **Journal of Brand Management**, v. 20, n. 4, p. 283-297, 2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2012.

MEGCHUN, Beatriz Itzel CRUZ. Design management as leading resource to assist entrepreneurs in the development of technological innovations. **Leading Through Design**, p. 361, 2012.

MORENO, Sayonara. **Micro e pequenas empresas geram 84% dos empregos do país**. Disponível em: < <http://radioagencianacional.ebc.com.br/economia/audio/2015-02/micro-e-pequenas-empresas-geram-84-dos-empregos-do-pais>>. Acesso em 09 de out. 2016.

OSTERWALDER, Alexander et al. **Value proposition design: how to create products and services customers want**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira, 2014. Brasília: Unidade de Gestão Estratégica–UGE. Disponível em: < [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal% 20Sebrae/Estudos% 20e% 20Pesquisas/Participacao% 20das% 20micro% 20e% 20pequenas% 20empresas.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf)> Acessa em: 15 de out. 2016.

SEBRAE-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo.
Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos

de vida. São Paulo, 2013. 50 p.

VERHEES, Frans JHM; MEULENBERG, Matthew TG. Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. **Journal of small business management**, v. 42, n. 2, p. 134-154, 2004.

VIEIRA, HENRIQUE CORRÊA; CASTRO, Aline Egges de; SCHUCH JÚNIOR, Vítor Francisco. O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes. **XIII SEMEAS Seminários em administração**, 2010.