

Relação entre *design thinking* e forma empreendedora de fazer negócios: caso de uma academia brasileira de *crossfit*

Relación entre *design thinking* y modo emprendedor de hacer negocios: caso de una academia brasileña de *crossfit*

Relationship between *design thinking* and entrepreneurial way of doing business: case of a brazilian *crossfit* academy

Wallace Jorge Santos Silva¹ & José André Villas Boas Mello²

Autores

¹ Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Nova Iguaçu, Rio de Janeiro, Brasil. Email: wallace_silvas@yahoo.com.br

² Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Nova Iguaçu, Rio de Janeiro, Brasil. Email: jose.mello@cefet-rj.br

Corresponding author: José André Villas Boas Mello, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Nova Iguaçu, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: jose.mello@cefet-rj.br

Copyright: © 2022 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 20 No. 1 (2022) / e-ISSN: 2322-956X

Type of article: Research article / **Recibido:** 07/01/2021 **Aceptado:** 18/03/2022

JEL Classification: L26, C31, M20

How to quote:

Santos Silva, W. & Villas Boas Melo, J.(2022). Relação entre *design thinking* e forma empreendedora de fazer negócios: caso de uma academia brasileira de *crossfit*. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(1), 71-90 DOI: 10.15665/dem.v20i1.2609

Resumo

Este estudo tem o objetivo de compreender as expectativas do praticante de *Crossfit* de uma unidade empresarial instalada em um estado brasileiro, propondo a metodologia *design thinking* a ser incorporada ao modo empreendedor de projetar experiências. Através de um estudo exploratório foram ouvidos usuários para a proposição de soluções de treino personalizado que apoia a decisão de permanência de usuários. O projetar ajustado aos grupos de usuários pode proporcionar ao cliente experiências únicas e diferenciadas, o que significa a adoção de ferramentas de negócio experienciais que tragam vantagem competitiva ao empreendedor.

Palavras-chave: co-criação, treino, empreendedorismo, posicionamento.

Abstract

This study aims to understand the expectations of the Crossfit practitioner of a business unit installed in a Brazilian state, proposing the design thinking methodology to be incorporated into the entrepreneurial way of designing experiences. Through an exploratory study, users were heard to propose personalized training solutions that support the decision of users to stay. Designing adjusted to user groups can provide the customer with unique and differentiated experiences, which means the adoption of experiential business tools that bring a competitive advantage to the entrepreneur.

Keywords: co-creation, training, entrepreneurship, position.

Resumen

Este estudio tiene como objetivo comprender las expectativas del practicante de *Crossfit* de una unidad empresarial instalada en un estado brasileño, proponiendo la metodología de *design thinking* para ser incorporada en la forma empresarial de diseñar experiencias. A través de un estudio exploratorio, se escuchó a los usuarios para proponer soluciones

de entrenamiento personalizadas que apoyen su decisión de quedarse. El diseñar ajustado a los grupos de usuarios puede brindar experiencias únicas y diferenciadas al cliente, lo que significa la adopción de herramientas de negocio experiencial que aporten una ventaja competitiva al emprendedor.

Palabras clave: co-creación, formación, emprendimiento, posicionamiento.

1. Introdução

Pensar na saúde deve ser uma constante em todos os estágios da vida de uma pessoa. Rugbeer *et al.* (2017) e Parker *et al.* (2022) citam haver benefícios adicionais em vitalidade quando se exercita três ou mais vezes por semana. Os resultados sugerem que o exercício em grupo pode ajudar na melhoria da qualidade de vida e saúde. Dentre as possibilidades de atividade física, a que tem crescido com grande intensidade é o treinamento *Crossfit*, um programa relativamente novo, caracterizado por movimentos funcionais, constantes, e de alta intensidade (Glassman, 2016; Simpson *et al.*, 2017; Pisani *et al.*, 2022). Partridge *et al.* (2014) sugerem que no desenvolvimento da prática *Crossfit* se deve considerar as percepções e as características dos usuários que esperam particularidades na prática proposta nas academias para a motivação à intensidade.

Os empresários e empreendedores observam o crescer do mercado de *Crossfit* e entram nesse negócio sem se preocupar com a melhor adequação do espa-

ço físico e características de treinamento possíveis para cada grupo de usuários. A jornada do consumidor não é planejada e, como consequência, observa-se que a prestação de serviço pode não ser adequada. Estudos que abordam a questão da eficiência e eficácia do desempenho físico desejado, tem levado a discussão para o eixo da fisiologia humana. Por exemplo, Smith *et al.* (2013) e Bellar *et al.* (2015), abordam a aptidão aeróbica e a composição corporal; Fisher *et al.* (2016), Partridge *et al.* (2014), e Köteles (2016), abordam variáveis motivacionais e psicológicas; Eather *et al.* (2016), Helm (2014), Rugbeer *et al.* (2017) tratam de questões relacionadas a qualidade de vida dos praticantes e a segurança na prática da atividade.

Apesar do interesse da mídia e da pesquisa científica em relação às questões relacionadas ao praticante, ainda há pesquisas limitadas sobre a gestão do negócio, sobre o ambiente e os serviços adicionais, criados no espaço em que o praticante frequenta, sobre a capacidade empreendedora nesses negócios. A

relação entre o modo de empreender e o projetar nesse segmento, ganha importância, porém ainda é pouco estudado. Metodologias de projetar são pouco utilizadas. Pensando nessa lacuna, onde o empreendedor pode ter dificuldades no que se refere a projetar, este artigo busca através da ferramenta *design thinking* (DT) propor uma metodologia de projetar a sua oferta de valor e benefícios ao usuário, ferramenta que tem sido trabalhada por autores tais como Aranha *et al.*, (2021) Manna *et al.* (2022); Carlgren e BenMahmoud-Jouini (2022) que buscam soluções inovadoras de projetar.

Ouvir envolvidos na gestão e operação, bem como usuários e aplicar metodologias, auxilia o aperfeiçoamento do desempenho (Mendes *et al.*, 2022; Mello *et al.*, 2022). Este estudo tem o objetivo de compreender as expectativas do praticante de *Crossfit* de uma unidade empresarial instalada em um estado brasileiro, propondo a metodologia *design thinking* a ser incorporada ao modo empreendedor de projetar experiências. Além desta introdução, se apresenta uma revisão bibliográfica sobre *design thinking*, uma seção metodologia. A seguir resultados, conclusões e referências.

2. O *design thinking*

Design thinking é uma abordagem inovadora tradicionalmente usada para enquadrar problemas complexos, descobrir necessidades ocultas e desenvolver soluções mais desejáveis, adotando

uma abordagem colaborativa centrada no usuário (Brown e Barry, 2011; Lahiri *et al.*, 2021), enfatizando em moldar benefícios aos usuários com base em seus desejos manifestados (Falkenreck, 2021; Azab *et al.*, 2021). O grande objetivo do *design thinking* é converter dificuldades e limitações em benefícios para o cliente e valor de negócio para a sua empresa. O uso do *design* para o desenvolvimento de soluções tem sido estudado há mais de trinta anos por diversas escolas de pensamento, como arquitetura, ciências e artes. No entanto, nos últimos anos a sua aplicação se estendeu para uma direção inusitada, os negócios (Verganti *et al.*, 2021; Klenner *et al.*, 2022; Carlgren e BenMahmoud-Jouini, 2022).

Design thinking dá forma a um contexto em vez de tomá-lo como ele é. Ou seja, o conceito lida principalmente com o que ainda não existe (Martin, 2009). O “modo empreendedor de projetar”, conforme citado por Klenner *et al.* (2022), inclui os cinco temas a seguir: (1) praticar o centrimento no ser humano ajuda a desbloquear o conhecimento e alavancar a identidade, (2) abraçar a diversidade ajuda a integrar as visões de vários parceiros estratégicos, (3) a visualização ajuda a controlar a trajetória da inovação, (4) a experimentação ajuda a limitar as perdas potenciais ao longo da trajetória da inovação e (5) o (re)enquadramento ajuda a adotar novas perspectivas e fazer melhor uso de contingências.

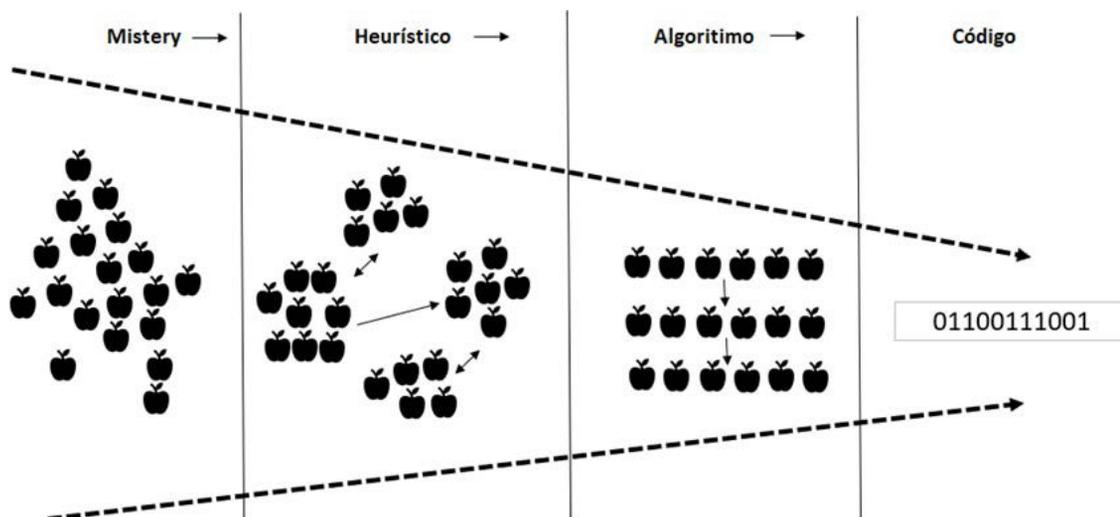
O *design thinking* é um processo criativo baseado na construção de ideias, sem julgamento prévio, no qual elimina-se o medo de falhar e se encoraja a máxima absorção e participação dos indivíduos no processo de resolução de problemas (Ilipinar *et al.*, 2008; Manna *et al.*, 2022). Em essência, o *design thinking* permite que as corporações passem do complexo ao simples, do mistério para o algoritmo por meio do que ele se refere como o “funil” do conhecimento (*The knowledge funnel*). Figura 1.

As práticas de experimentação do *design thinking* surgiram como uma forma eficaz de limitar potenciais perdas financeiras e pessoais. Essa descoberta se alinha com o princípio de perda acessível da teoria da efetivação, que sugere que a tomada de decisão eficaz limita o risco negativo ao restringir os recursos financeiros e pessoais que são utilizados. O

desenvolvimento iterativo de protótipos e testes proporciona validação e reajuste contínuos ao longo do processo de inovação, o que permite a revisão da trajetória de inovação toda vez que um protótipo é criado e testado. Assim, o *design thinking* limita o gasto de recursos improdutivos (Klenner *et al.*, 2022). Mahato *et al.* (2021) afirmam que empreendedores desenvolveram uma capacidade intuitiva de aplicar o *design thinking*.

O *design thinking* congrega as habilidades e características que os designers têm aprendido e desenvolvido por décadas, como as habilidades citadas por Brown (2010) de integrar o desejável do ponto de vista humano ao tecnológico e economicamente viável. “O *Design thinking* representa o próximo passo, que é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si

Figura 1: Funil do conhecimento



Fonte: Elaborada pelo autor.

mesmas como designers e aplicá-las a uma variedade muito mais ampla de problemas” (Brown, 2010). Para Lockwood, *design thinking* é:

[...] essencialmente um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, rápido aprendizado, visualização de ideias, construção rápida de protótipos de conceitos e análise de negócios dos concorrentes, para influenciar a inovação e a estratégia de negócio. (Lockwood, 2009, p.11)

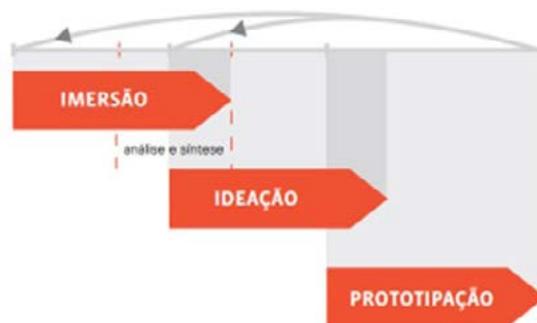
A competição acirrada torna a inovação cada vez mais necessária para o sucesso dos negócios, e isso aumentou a importância de estratégias de inovação baseadas no usuário, como o *design thinking* (Pellegrini, 2021). O *design Thinking* é considerado o fator essencial para as organizações obterem inovação e fonte de vantagem competitiva. Segundo Vianna *et al.* (2012), é composto por três etapas não-lineares: imersão, ideação e prototipação. A ordem desse pro-

cesso depende da situação e isso pode ser percebido na Figura 2.

É na Imersão, onde as atividades se concentram em entender o contexto do problema pela abordagem do usuário e do cliente. Para os autores, essa etapa pode ser dividida em dois níveis, preliminar ou em profundidade. Na Imersão preliminar, o problema é apresentado, e isso faz com que os objetivos e limites comecem a ser estabelecidos. A segunda fase, a imersão em profundidade, é a oportunidade de “identificar comportamentos extremos e mapear seus padrões e necessidades latentes” (Vianna *et al.*, 2012).

Entre as etapas Imersão e Ideação, existe uma fase, a de “análise e síntese” das informações coletadas. Nela utilizam-se ferramentas que auxiliam a gerar *insights*, os quais são ideias originadas da intuição, e procuram sempre obter “padrões e a criar desafios que auxiliem na compreensão do problema” (Vianna, 2012). Algumas ferramentas utilizadas são: cartões de *Insight* - cartões que são distribuídos para os grupos, sempre, buscando estimular

Figura 2: Processo de *design thinking* da MJV



Fonte: Vianna *et al.* (2012).

insights. Cada um pode expor suas ideias nesses cartões e ao final são recolhidos e analisados; Diagrama de afinidades - é utilizado para conhecer melhor o problema por meio da organização de ideias; Mapa Conceitual - são ferramentas de trabalho que “visam à organização e representação da inteligência”. A estrutura do mapa se forma a partir de conceitos básicos e de suas principais relações (Azevedo *et al.*, 2013).

Na Ideação o objetivo principal é gerar ideias com base nos *insights* colhidos anteriormente. Ferramentas como *Brainstorming* - tempestade de ideias, atividade utilizada em diversas áreas, inclusive na Comunicação Organizacional, para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo, é sempre feita com base em objetivos pré-determinados; Workshop de Co-criação - é uma atividade prática cujo objetivo é entender o desafio pontual da empresa e gerar a solução com o viés para ação. Começa com um diagnóstico e termina com um plano de ação colaborativo; Matriz de posicionamento - “ferramenta que identifica onde a empresa deve concentrar sua utilização de tecnologias da internet para obter vantagens competitivas no mercado” (Azevedo *et al.*, 2013).

A etapa da Prototipação tem principal “função auxiliar a validação das ideias geradas e, apesar de ser apresentada como uma das últimas fases do processo de *Design Thinking*, pode ocorrer ao

longo do projeto em paralelo com a Imersão e a Ideação” (Vianna *et al.*, 2012). O protótipo representa a transformação de uma ideia, pois sai do abstrato e se torna em algo físico de forma a representar a realidade. Essa etapa deve estar sempre dialogando com as demais fases, uma vez que, é o momento de tornar a ideia em algo real. Protótipos reduzem as incertezas do projeto, pois é uma forma ágil de abandonar alternativas que não são bem recebidas e, portanto, auxilia na identificação de uma solução final mais assertiva (Vianna *et al.*, 2012; Cruz *et al.*, 2021; Lucena *et al.*, 2022).

A análise inclui os promotores e detratores mais significativos da resposta das afirmações. O crescimento da receita é baseado na recomendação favorável dos clientes promotores a potenciais clientes, aumentando as compras da base existente de clientes fiéis (Vanda, 2020). Por outro lado, os detratores do *design thinking* afirmam que ele distorce os métodos de *design* e a inovação. Eles afirmam que é reduutivo e acrítico, e que se concentra em processos simplistas e não em resultados concretos (Hernández-Ramírez, 2018).

3. Metodologia da Pesquisa

Classificação da Pesquisa

O trabalho apresentado caracteriza-se como uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. O caráter exploratório desta pesquisa caracteriza-se por trabalhar como “universo de

significações, comportamento, motivos, atitudes e valores. Esse conjunto de dados considerados qualitativos” (Minayo, 2004, p. 28) corresponde a um estudo sobre processos e fenômenos capazes de operacionalizar variáveis. A formulação do diagnóstico e a mediação na proposição de alternativas aumenta o potencial de formação de um prognóstico (Gumieiro *et al.*, 2020).

Técnicas de Coleta de Dados

A coleta de dados é de extrema importância para a pesquisa desenvolvida, através dela busca-se informações necessárias para o andamento orgânico do trabalho científico na parte prática, alcançando assim os objetivos traçados. Segundo Mello *et al.* (2021), Silva *et al.* (2021) e Santos *et al.* (2021) para coleta de dados deve-se elaborar um plano que especifique os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes que responderão aos questionários. A coleta de dados constitui uma etapa importante da pesquisa de campo, mas não deve ser confundida com a pesquisa propriamente dita. Os dados coletados foram elaborados, analisados e interpretados. Depois, foi feita a discussão dos resultados da pesquisa, com base na análise e interpretação dos dados.

No primeiro momento, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com o gerente proprietários da afiliada de *Crossfit* em estudo, obtendo infor-

mações relevantes do serviço ofertado. Também foram coletados junto à empresa informações sobre qualidades e atributos do serviço ofertado através de questionários e engajamentos com alunos da afiliada e em evento externo entre afiliadas. Constantes visitas técnicas também foram realizadas, a fim da coleta de relatos e depoimentos de alunos e funcionários da afiliada.

Procedimento de Análise dos Dados

De posse dos comentários das entrevistas e visitas de campo realizadas, deu-se à releitura das entrevistas individuais e análise das fotos das visitas. Na sequência, foi realizada a estruturação das respostas no modelo de ferramenta proposta do *design thinking*. A partir desse momento, e alinhado com o fundamento das análises sensórias, foi traçado um modelo ideal de serviço a partir da análise dos dados coletados e da bibliografia estudada.

A pesquisa foi realizada junto a alunos matriculados na afiliada de *Crossfit* estudada que fica localizada na zona norte do Rio de Janeiro-RJ. Totalizando 71 matriculados e 6 funcionários efetivos.

Limitações do Método de Pesquisa

O *Crossfit* tem se tornado popular no Brasil nos últimos anos. Em 2015 o Brasil ganhou 200 centros afiliados, se tornando o quarto no mundo com o maior número de ginásios, atrás do

Canadá, Austrália e Estados Unidos (Antoniolli, 2016). Movimentos executados no treinamento *Crossfit* geram estímulos sensoriais proprioceptivo e podem ser uma fonte de estímulos de adaptação neural.

Por conta da disseminação de tais espaços de prática desportiva, a pesquisa e o projeto apresentado limitaram-se ao estado do Rio de Janeiro. Período de outubro de 2018 até dezembro de 2018. Apenas 1 (uma) afiliada de *Crossfit* foi visitada com a finalidade de coleta de informações necessárias para construção e análise dos dados obtidos.

3.1 O Processo de *design thinking* aplicado ao serviço

Empresários, empreendedores ou pessoas com interesse no assunto veem uma janela de oportunidade para, a partir deste ponto, iniciarem um novo negócio. É dessa forma que surge o fomento na criação de “boxes” de *Crossfit*. Uma atividade nova em território brasileiro, quando comparada à outras já tão tradicionais tal como musculação, futebol e vôlei, por exemplo.

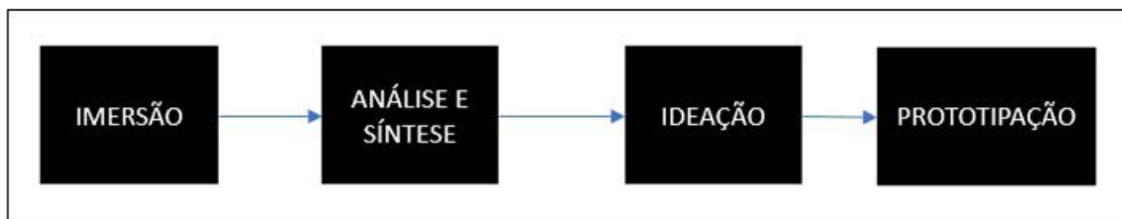
Seguindo a linha de tempo da construção de um projeto, utilizando como apoio as ferramentas do *design thinking*, teríamos as seguintes etapas conforme Figura 3 abaixo. Onde na imersão tem-se a busca e coleta de dados relevantes para a prototipação, seguida da etapa de análise e síntese a qual todas as informações são cruzadas e correlacionadas. Para que somente assim uma ideia possa ser estruturada a fim da construção de um protótipo que possa ser replicado.

Com esse processo desenhado, pode-se destacar as etapas que auxiliariam o dono do negócio na motivação, planejamento, construção e execução de Plano de Negócio.

3.2 Imersão no Processo de *design thinking*

Ao iniciar um projeto de *design thinking*, a equipe não conhece o tema. Portanto, realiza-se uma **Imersão Preliminar** a fim de maior entendimento do problema. As etapas Motivação do Negócio, Plano de Negócios e Construção do Negócios não foram aplicadas nenhum tipo de ferramentas ou pesquisas

Figura 3: Processo do *design thinking*



Fonte: Elaborado pelo autor.

as quais a ferramenta de *design thinking* poderia contribuir para maior assertividade do projeto da afiliação de *Crossfit*.

- **Imersão Preliminar - Pesquisa exploratória**

É a pesquisa de campo preliminar que auxilia o gestor no entendimento do contexto a ser trabalhado e fornece insumos para a definição dos perfis de usuários, ambientes ou momentos do ciclo de vida do serviço que foram explorados na imersão em Profundidade. Ajuda na elaboração dos temas a serem investigados na Pesquisa Desk. (Esta etapa foi realizada no projeto com a aplicação do questionário e dados coletados nas entrevistas).

- **Imersão Preliminar - Pesquisa Desk**

É uma busca de informações sobre o tema do projeto em fontes variadas tais como websites, livros, artigos, entre outros. (Esta etapa através de revisão bibliográfica do trabalho).

- **Imersão em Profundidade**

Consiste numa pesquisa com objetivo de aprofundar o contexto do trabalho. Procurando focar no ser humano com o objetivo de levantar informações de quatro tipos:

O que as pessoas falam do *Crossfit*?

Como agem?

O que pensam sobre a prática de *Crossfit* e seus benefícios?

Como se sentem e o que motiva a prática da modalidade?

(Informações levantadas através das entrevistas aplicadas no local da afiliada, evento externo e questionário aplicado).

3.3 Análise e Síntese no Processo de *design thinking*

Após as etapas de levantamento de dados da fase de imersão, os próximos passos são análise e síntese das informações coletadas com a finalidade de auxiliar na compreensão do problema.

- **Personas** são personagens fictícias, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos (Tais personas foram criadas a partir de Workshop de co-criação).

- **Jornada do usuário** consiste numa representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com o serviço, que vai descrevendo os passos chave percorridos antes, durante e depois da compra e utilização. (Jornada criada após entrevista com proprietário-dono do negócio e após fase de imersão e ideação)

3.4 Ideação no Processo de *design thinking*

Ao final da análise e síntese do conteúdo gerado durante a fase de imersão, inicia-se o processo de **Ideação**, realizado em duas sessões: uma, somente com a equipe do projeto, e a outra, com a participação dos profissionais da em-

presa contratante. Ambas etapas foram realizadas durante as entrevistas. Importante observar que as ideias geradas ao longo desse processo são capturadas e constantemente validadas durante o desenvolvimento do projeto.

- **Workshop de co-criação - Brainstormings**

É um encontro organizado na forma de uma série de atividades em grupo com o objetivo de estimular a criatividade e a colaboração, fomentando a criação de soluções inovadoras. No geral são convidadas as pessoas que podem ter envolvimento direto ou indireto com as soluções que estão sendo desenvolvidas, ou seja, o usuário final, os funcionários da empresa que demanda o projeto e a equipe que atua como facilitadora da dinâmica. (*Workshop* realizado durante o projeto).

- **Matriz de posicionamento**

Uma ferramenta de análise estratégica das ideias geradas, utilizada na validação destas em relação aos Critérios Norteadores, bem como às necessidades das Personas criadas no projeto. O objetivo deste recurso é apoiar o processo de decisão, a partir da comunicação eficiente dos benefícios e desafios de cada solução, de modo que as ideias mais estratégicas sejam selecionadas para serem prototipadas.

3.5 Prototipação no Processo de *design thinking*

Prototipação - Tem como função, auxiliar a validação das ideias geradas e, apesar de ser apresentada como uma das últimas fases do processo de *design thinking*, pode ocorrer ao longo do projeto em paralelo com a Imersão e a Ideação. O protótipo é a tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações.

- **Protótipo de Serviços**

É a simulação de artefatos materiais, ambientes ou relações interpessoais que representem um ou mais aspectos de um serviço, de forma a envolver o usuário e simular a prestação da solução proposta. É usado quando se deseja simular os aspectos abstratos dos serviços, a fim de validar a compreensão e as sensações em cada ponto de contato. Serviços são experiências fluidas e dinâmicas, que se desenrolam ao longo de uma janela de tempo, através de uma sequência de eventos e, logo, deve-se projetar cada elemento e gerenciar as interações dos usuários com fito de desenhar uma solução surpreendente.

3.6 Jornada do Consumidor no Processo de *design thinking*

No primeiro momento da Jornada do Consumidor, chamado de Comunicação de Oferta, o consumidor **conhece** como

é a oferta do **serviço**, tal como: Dinâmica das aulas, horários, estilos de treino e ambientalização com o local, som e localização. Nessa etapa, ele ainda ganha entre 1 ou 2 semanas de aulas gratuitas para poder vivenciar a experiência sensorial e prática da atividade dentro da afiliada. Após esse contato o cliente passa pela **Sensibilização da Oferta** onde este pode refletir sobre o preço, os pontos que julgou importantes para escolha do serviço. Na sequência, tem-se a adesão onde é realizada a **aquisição** do serviço.

Com o cliente já matriculado, observa-se 3 cenários: Cenário Passivo, Promotor e o Detrector. O consumidor se torna o veículo de comunicação para seu círculo de amigos e família, compartilhando benefícios e experiências vividas dentro do local. O cenário passivo, quando aquele é neutro em relação a qualquer crítica referente ao local. Promoter quando, ativamente, publica e divulga positivamente e chamativos para afiliada. Detrator quando, ativamente, comenta ou publica críticas negativas. Esses três cenários

são decisivos para a etapa de renovação (Renovação) do serviço, uma vez que os contratos de renovações acontecem de forma mensal, bimestral, quadrimestral e anual. A análise trás os participantes propostos por Vanda (2020) e Hernández-Ramírez (2018), apesar da característica redutivista que o processo apresenta, em função do elemento detrator que contrai o processo inovador, se consegue agilidade, principalmente quando falamos de pequenos empreendimentos.

A Figura 4, abaixo, sintetiza a Jornada do Consumidor (Usuário) dentro da formatação do *design thinking*. De maneira mais estruturada, na etapa da comunicação de oferta é onde o consumidor conhece o produto e se sensibiliza pela oferta. Na segunda etapa tem-se a adesão do serviço, etapa importante pois é através desta que a divulgação do serviço a ser realizada pode acontecer. Seja de forma positiva através de um promotor ou negativa por um *detractor*.

Figura 4: Jornada do Consumidor



Fonte: Elaborado pelo autor.

A etapa da recepção de retorno é garantida quando toda a jornada do consumidor é realizada com sucesso. As divulgações possibilitam a captação de novos usuários e são realizadas toda vez que esse novo usuário se sensibiliza pela oferta ou então adquire o serviço.

Fazendo a fusão da Prototipação Inicial do Serviço + Jornada do Consumidor tem-se a seguinte jornada abaixo simplificada na Figura 5. Pode-se, assim, observar toda a parte de motivação inicial do negócio, sua construção e divulgação inicial, seguida da captação do usuário potencial, inclusão na rede de comunicação de oferta e adesão do serviço.

3.7 Imersão – Aplicada no Projeto

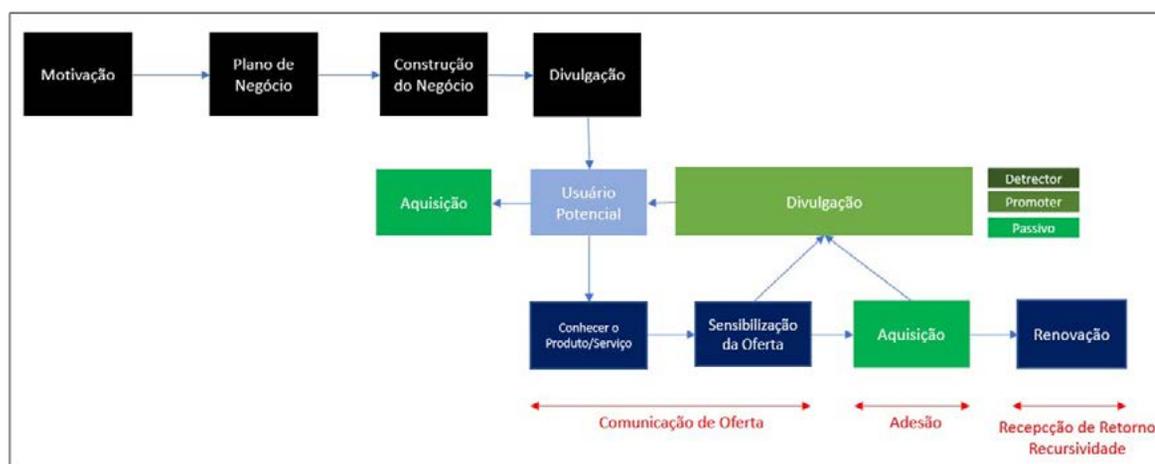
Foi realizada uma pesquisa eletrônica através da ferramenta *Microsoft Forms* a partir na lista de *e-mail marketing* de alunos inscritos e através de aplicativo de mensagens da afiliada estudada a fim de

identificar as primeiras percepções dos usuários inerentes a análise sensorial e motivacional para procura e ou ingresso na atividade *Crossfit*. A afiliada de *Crossfit* estudada fica localizada na zona norte do Rio de Janeiro-RJ. Com 2 anos de funcionamento, a afiliada possui 71 alunos matriculados e 6 funcionários efetivos, dentre eles 1 gerente socio, 1 atendente, 1 estagiário e 3 professores.

O período da pesquisa foi do dia 10 de outubro de 2018 até 17 de dezembro de 2018. Foram totalizadas 35 respostas (49% de aderência a pesquisa). O tempo médio para resposta de questionário foi de 5 minutos e 37 segundos.

Na primeira entrevista com o gerente-socio, nenhum tipo de estudo com empresa de consultoria foi realizado para a idealização e construção da afiliada. Apenas análise do cenário do *Crossfit* no Brasil. O Plano de Negócio não foi realiza-

Figura 5: Prototipação Inicial do Serviço + Jornada do Consumidor



Fonte: Elaborado pelo autor.

do conforme o cronograma planejado. A motivação foi pessoal pela identificação pelo esporte e oportunidade de mudar e impactar as vidas das pessoas assim como o *Crossfit* mudou sua própria vida.

A média de valor ofertado para a prática de *Crossfit* é de 212 reais. Entretanto, na mesma região pode-se encontrar academias com modelos tradicionais de treino no valor de 69 reais, 3 vezes menos do valor do *Crossfit*. Observa-se, como consequência, que nos últimos 6 meses se registrou a saída de 13 alunos matriculados em função da não possibilidade da manutenção do pagamento das mensalidades.

Seguindo pela análise sensorial, conforme pesquisa exploratória, 66% dos entrevistados afirmam que o estilo de música faz diferença na prática da modalidade. A intensidade da música funciona como estímulo e catalisador de energia.

Numa escala de satisfação de 1 a 5, a média de resposta foi de 4,23. O que comprova um nível alto de satisfação da afiliada. Além disso, 89% dos entrevistados indicariam o local para amigos ou parentes.

A fim de aferir como a questão visual interfere na propensão e escolha de uma afiliada de *Crossfit*, foram mostradas fotos de locais bem estruturadas com diversos elementos, essências, adicionais e acessórios, através da escala de satisfação, foi obtido um valor de 63, onde 69% são promotores 26% passivos e apenas 6% detratores.

A questão estética e visual mais uma vez torna-se relevante quando 80% dos entrevistados dizem que a melhoria do espaço físico com a implementação de nova infraestrutura e ou equipamentos sejam inseridos na afiliada atual. Quando mostrada imagens de pessoas praticando *Crossfit*, 77% se sentem motivadas ou mostram comentários positivos a respeito do tema. 66% dos comentários de melhoria da afiliadas são relacionados a infraestrutura: equipamentos, layout e espaço físico.

Mudando para o lado sensorial, tático-emocional o contato com as pessoas é um fator diferenciador para a escolha do local, 71% dos entrevistados mostram a receptividade positiva em relação aos novos membros afiliados.

Entre os entrevistados, 46% vão iniciar ou iniciaram a prática de atividade física em função de trazer benefícios para a saúde, 29% por motivos que não estão ligadas a saúde, bem-estar ou estético. Os elementos sensoriais, as questões estéticas, a infraestrutura e a disponibilidade auditiva, são experiências de valor destacadas pelos envolvidos na avaliação, sugerindo conforme sugerido por Klenner *et al.* (2022) que sejam características de serviço que possam ser absorvidas pelo modo empreendedor de projetar, são ofertas que podem reduzir o risco e investimentos que talvez não sejam tão necessários sob a ótica do usuário. O desenvolvimento iterativo de protótipos e testes proporciona

validação e reajustes contínuos ao longo do processo de inovação, focar nisso pode permitir o que Mahato *et al.* (2021) afirmam sobre os empreendedores desenvolveram uma capacidade intuitiva de aplicar o *design thinking*.

3.8 Ideação - Aplicada no Projeto

Seguindo na prototipação pensada via imersão, onde o contexto do problema é entendido pela abordagem do usuário e do cliente (Klenner *et al.*, 2022). O problema passa a ser apresentado e tratado, e isso faz com que os objetivos e limites comecem a ser estabelecidos, com necessidades latentes sendo formatadas via proposições experienciais (Vianna *et al.*, 2012). Após entrevistas individuais, gerente socio e aplicação de questionário exploratório na fase de imersão, foi realizado no dia 4 de novembro de 2018 um *Workshop* de Co-criação com alunos da afiliada, selecionados aleatoriamente, a fim de mostrar cenários e personas que o gerente socio começou a identificar após abertura do seu negócio, com maior percentual de casos apresentados no local.

- Persona número 1 – Maria (Atleta, ex-maratonista entre 28 e 40 anos).
- Persona número 2 – Benjamim (Nunca praticou esporte, entre 17 e 23 anos).
- Persona número 3 – Carlos (acima de 45 anos, aposentado, sedentário e nunca praticou esporte regularmente).

Inicialmente as personas foram apresentadas para dois grupos diferentes, cada um deles com a composição de 4 integrantes. O objetivo de cada grupo foi gerar *insights* ou propor soluções para a persona, uma vez que possa existir ameaças externas ao negócio, podendo prejudicar o empreendimento.

Grupo 1 (Personas)

Para a persona número 1 foi levantada a da realização de treinamentos diferenciados, uma vez que a persona já praticou algum tipo de atividade física anteriormente, além disso uma rede de horário mais flexível, permitindo maior disponibilidade do local para a prática das atividades da afiliada. Foi também sugerido a existência de um patrocínio para personas desse grupo que se destacassem e quisessem participar de competições ou eventos, divulgando assim o local.

Para a persona número 2 foi sugerida o fornecimento de pacotes com duas semanas de aula experimental, um acompanhamento nutricional com o estímulo e assessoramento alimentar para melhora de condicionamento físico, assim como uma rede de horário mais flexível, permitindo maior disponibilidade do local para a prática das atividades da afiliada.

Para a persona número 3 uma sugestão de acompanhamento especial foi proposta, uma vez que esse grupo nunca

praticou ou praticou de forma não contínua algum esporte e ou atividade física. Avaliações médicas foram sugeridas como apoio para o bem-estar e fidelização dessa persona.

Grupo 2 (Personas)

Para a persona número 1, foi proposta preocupação na receptividade desse grupo, assim como realização de treinamentos diferenciados, uma vez que a persona já praticou algum tipo de atividade física anteriormente, além disso treinamentos individuais, permitindo melhor prática das atividades na afiliada. Além disso, atenção na organização do local com seu *layout* e equipamentos.

Para a persona número 2, foi proposta preocupação na receptividade desse grupo, assim como envolvimento com toda a afiliada, horários flexíveis a fim de maior interação com as turmas e alunos já matriculados.

Para a persona número 3, uma sugestão de acompanhamento especial, uma vez que esse grupo nunca praticou ou praticou de forma não contínua algum esporte e ou atividade física. Acompanhamento personalizado com professor (*coach*) criando um espaço acessível e inclusivo para o bem-estar e fidelização dessa persona.

Unificação de Personas e dados dos Grupos

Para melhor entendimento foi também realizado uma co-criação para formulação de um painel de posicionamento de que atividades ou ações poderiam ser realizadas. Os dois grupos foram unificados com finalidade de compartilharem suas visões e *insights*.

Após análise e discursão, os grupos foram estimulados a pensarem em 3 experiências, que quando trabalhados pela equipe gestora, pudessem atender a necessidade do negócio, servindo como um atributo do projetar *Crossfit* dentro da afiliada. As experiências consolidadas após o debate foram:

- Modernização de Equipamentos e Infraestrutura;
- Minicompetições internas;
- Confraternizações em sítio.

Foram apresentadas como soluções que apoiam a decisão de permanência na afiliada assim como conquista de novos integrantes a criação de Treino Personalizado, acompanhamento para competições para alunos que apresentam interesse e disponibilidade e busca de novas parcerias com outros especialistas. Tais achados possibilitam que seja proporcionado aos praticantes, o que Klenner *et al.* (2022), cita como o “modo empreendedor de projetar”, pois traz características, conforme a seguir:

(1) praticar o centramento no ser humano ajuda a desbloquear o conheci-

mento e alavancar a identidade, quando, por exemplo, processa a prototipação inicial do serviço como fator importante, desdobrando as etapas de Imersão, Ideação, podemos identificar a importância de uma boa prototipação do serviço a partir dos atributos identificados. Os fatores que levam os consumidores a escolher determinado serviço em detrimento de outro têm sido assunto para diversas pesquisas focadas em qualidade de serviço, satisfação e imagem.

(2) abraçar a diversidade ajuda a integrar as visões de vários parceiros estratégicos: quando a empresa se propõe a adotar o conceito de negócio experiencial que proporciona ao cliente experiências únicas e diferenciadas.

(3) a visualização ajuda a controlar a trajetória da inovação: quando os gestores se esforçam para compreender melhor o mercado, aplicando as ferramentas necessárias e encontrando estratégias condizentes com seus negócios.

(4) a experimentação ajuda a limitar as perdas potenciais ao longo da trajetória da inovação: Quanto maior o engajamento com o público potencial, praticante ou não da modalidade, melhor será o planejamento e combinação do estilo do negócio ao serviço oferecido, papel dos promotores que se destaca e dos detratores é reduzido, mas é fundamental para o processo de ideação, imersão e prototipação.

(5) o (re)enquadramento ajuda a adotar novas perspectivas e fazer melhor uso de contingências: reconhecer as limitações do projetar minimiza o esforço dentro da fase de eliminação das possibilidades, não adequadas. As oportunidades sugeridas podem abrir caminhos para criação de negócios de menor custo, com melhor adesão de praticantes de exercícios físicos que busquem resultados que construam possibilidades experienciais mais próximas do que desejam comprar.

De maneira geral o *design thinking* possibilita que empreendedores desenvolvam uma capacidade intuitiva de aplicar no projetar, tal como sugerido por Mahato *et al.* (2021). E com base no que Klenner *et al.* (2022) sugere como modo empreendedor de ser que o *design thinking* através da técnica persona é capaz de possibilitar a criatividade, inovação e reduzir riscos de prototipação dos atributos de um serviço ou produto com representatividade.

4. Conclusão

Acredita-se que o *design thinking* possa possibilitar que empreendedores minimizem seus riscos, aprendendo a lidar com uma das principais preocupações contemporâneas. Entender o comportamento do consumidor, com certeza, auxiliará um empreendedor de de *Crossfit* a aliar sucesso no negócio com satisfação e saúde do usuário.

O caminho que o empreendedor segue, muitas vezes é repleto de incertezas, por isso é importante estudar metodologias que melhorem o desempenho, reduzindo caminhos e o esforço do funil do desenvolvimento. A fase de imersão possibilitou um conjunto amplo de alternativas que podem compor o plano de negócios da organização. Na imersão se destaca que a maioria dos usuários se comportam como promotores (69%), e que um pequeno percentual tem característica detratora. A maioria (77%) valoriza o espaço físico, a estrutura e os equipamentos. No que se refere aos atributos sensoriais, 71% se declaram predispostos a ambientes que valorizem a interação e conexão de pessoas já ambientadas com pessoas que estejam ingressando na atividade.

Os achados possuem a limitação, de não poderem ser generalizados a outras academias por conta das especificidades dos usuários, mas possibilitam propor a ideia de que a capacidade intuitiva de aplicar ideias no projetar, tal como sugerido por Mahato *et al.* (2021), é reforçada com o modo de empreender proposto por Klenner *et al.* (2022), pode-se sugerir que, o projetar, seguindo os princípios do *design thinking* possa trazer atributos de menor risco ao serviço ou produto lançado no mercado. O estudo dos personas do caso investigado trouxe as seguintes experiências consolidadas: Modernização de Equipamentos e Infraestrutura, Minicompetições internas, Confraternizações em sítio.

Acredita-se que o estudo, com a aplicação da ferramenta de *design thinking* seja capaz de encurtar a distância entre o sucesso e o lançamento do empreendimento, reduzindo riscos. A pré-identificação de personas específicas possibilita a identificação do perfil de comprador ou identificação de que fatores sensoriais interferem na decisão de compra de um determinado serviço ou produto. Como sugestão de estudos futuros para entender as restrições e enxergar oportunidades, se sugere utilizar o *design thinking* em paralelo com a ferramenta Lean, como forma de promover experimentação contínua, aprendizagem, inovação através de fluxos produtivos com redução de desperdícios e que agreguem mais valor para o usuário.

Referências

- Antoniolli, T. (2016). O Brasil que cresce mesmo na crise: Torneio CrossFit Brasil aumenta em 43% o número de inscritos. IBRI. Disponível em: < <http://www.ibri.com.br/prnewswire/8907493> >. Acesso em: 17 jul. 2016.
- Aranha, E. A., Corrêa, J. B. S., & Mouallem, A. C. E. (2021). Entrepreneurship, Business Model and Design Thinking in Brazilian Small Enterprise. *Dimensión Empresarial*, 19(3). <https://doi.org/10.15665/dem.v19i3.2799>
- Azab, A., Park, J., & Mostafa, N. A. (2021). Smart mobile application for short-haul cargo transportation. *Logistics*, 5(2), 36.

- Azevedo, P. K. U. et al. (2013). Design Thinking: uma nova forma de pensar. *QUIPUS-ISSN 2237-8987* 2.2, 31-40.
- Bellar, D.; Hatchett, A.; Judge, L.W.; Breaux, M.E.; Marcus, L. (2015). The relationship of aerobic capacity, anaerobic peak power and experience to performance in CrossFit exercise. *Biology of sport*, 32(4), 315.
- Brown, T. (2009). Change by design: how *design thinking* transforms organizations and inspires innovation. New York: Harper Collins Publishers.
- Brown, T., & Barry K. (2011). Change by design. *Journal of product innovation management*, 28(3), 381-383.
- Carlgren, L., & BenMahmoud-Jouini, S. (2022). When cultures collide: What can we learn from frictions in the implementation of design thinking? *Journal of Product Innovation Management*, 39(1), 44-65.
- Cruz, V. P. dos S., & Araujo, F. O. de. (2021). Relationship between project governance, project portfolio and best practices in an energy transmission company. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 7. <https://doi.org/10.32358/rpd.2021.v7.571>
- Eather, N., Morgan, P.J., Lubans, D.R. (2016). Improving health-related fitness in adolescents: The CrossFit teens™ randomised controlled trial. *Journal of Sports Sciences*, 34(3), 209-223.
- Falkenreck, C. (2021). Design Thinking–Interactively Co-creating Innovative Products That Fit the Market. In *Creativity and Marketing: The Fuel for Success*. Emerald Publishing Limited.
- Fisher, J., Sales, A., Carlson, L., Steele, J. (2016). A comparison of the motivational factors between CrossFit participants and other resistance exercise modalities: A pilot study. *The Journal of sports medicine and physical fitness*, 57(9), 1227-1234.
- Glassman, G. Guia de Treinamento | CrossFit: Versão Português, p. 3-117, 2016.
- Gumiero, R. G., & Tigre, A. M. L. (2020). Evaluation of policies for regional development: Unifesspa actions for social inclusion and empowerment in Pará Amazônia. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 6. <https://doi.org/10.32358/rpd.2020.v6.474>
- Helm, B. (2014). Too much pain for CrossFit gain? *Men's Journal*, 23, 47-48.
- Hernández-Ramírez, R. (2018). On design thinking, bullshit, and innovation. *Journal of Science and Technology of the Arts*, 10(3), 45-57.
- Ilipinar, G. (2008). *Design Thinking* in postmodern organization. Anais International DMI Education Conference, France.
- Klenner, N. F., Gemser, G., & Karpen, I. O. (2022). Entrepreneurial ways of designing and designerly ways of entrepreneuring: Exploring the relationship between design thinking and effectuation theory. *Journal of Product Innovation Management*, 39(1), 66-94.
- Köteles, F., Kollsete, M., Kollsete, H. (2016). Psychological concomitants of CrossFit training: Does more exercise really make your everyday psychological functioning better? *Kineziologija*, 48(1), 39-48.

- Lahiri, A., Cormican, K., & Sampaio, S. (2021). Design thinking: From products to projects. *Procedia Computer Science*, 181, 141-148.
- Lockwood, T. (2006). Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press.
- Lucena, B. R. D. de, Rasheed, S., & Miranda, G. B. (2022). Decision approach for program risk analysis and management: a case study. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 8(1), e557. <https://doi.org/10.32358/rpd.2022.v8.557>
- Mahato, S. S., Phi, G. T., & Prats, L. (2021). Design thinking for social innovation: Secrets to success for tourism social entrepreneurs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 396-406.
- Manna, V., Rombach, M., Dean, D., & Rennie, H. G. (2022). A Design Thinking Approach to Teaching Sustainability. *Journal of Marketing Education*, 02734753211068865.
- Martin, R. L. (2009). The design of business: why design thinking is the next competitive advantage. Boston, Mass., Harvard Business Press.
- Mello, J. A. V. B., Pinto, B. G. J., & Mello, A. J. R. (2022). SWOT analysis and GUT matrix for business management and problem solving: an application in a Brazilian case-study. *Cuadernos de Gestión* 22(1), 81-93
- Mello, J. A. V. B., Sarmiento Junior, O. D. O., Oliveira Bernardes, B., & Magalhães, C. R. (2021). Teachers' Vision about Sustainability in a Brazilian Educational Institution. *Sisyphus - Journal of Education*, 9(3). <https://doi.org/10.25749/sis.24938>
- Mendes, D. S. F. T., Navas, H. V. G., & Charrua-Santos, F. M. B. (2022). Proposal for a maintenance management system based on the lean philosophy and industry 4.0. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 8(1), e587. <https://doi.org/10.32358/rpd.2022.v8.587>
- Minayo, Maria Cecília de Souza. (2004). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: HUCITEC.
- Owen, C. L. (2006). Design Thinking: Driving Innovation, in: The Business Process Management Institute.
- Parker, K., Salmon, J., Ridgers, N. D., Sahlqvist, S., Uddin, R., Veitch, J., ... & Arundell, L. (2022). Socioecological correlates associated with muscle-strengthening exercise at home during COVID-19 among adolescents: The our life at home study. *Journal of Sports Sciences*, 1-9.
- Partridge, J.A.; Knapp, B.A.; Massengale, B.D. (2014). An Investigation of Motivational Variables in CrossFit Facilities. *Journal of Strength & Conditioning Research*, 28(6), 1714-1721.
- Pellegrini, M. (2021). Composing like an entrepreneur: The pedagogical implications of design thinking in the workplace. *Journal of Technical Writing and Communication*, 00472816211031554.
- Pisani, G. K., de Oliveira Sato, T., de Carvalho, D. H. T., & Carvalho, C. (2022). Impact of urinary incontinence on quality of life in female CrossFit practitioners: A cross-sectional study. *European Journal of Obstetrics & Gynecology and Reproductive Biology*, 268, 56-61.

- Rugbeer N., Ramklass S., Mckune A., Van Heerden J. (2017). The effect of group exercise frequency on health related quality of life in institutionalized elderly. *The Pan African Medical Journal*, 26, 35.
- Santos, D. S. D., Silva, P. H. S., Dos Santos, Ú. P. P., Souza, T. D., Santos, M., & Silva, J. C. S. (2021). Impactos emocionais e fisiológicos do isolamento durante a pandemia de COVID-19. *Enfermería Actual de Costa Rica*, (40).
- Silva, C., Pinto, C., & Martins, C. (2021). Transição para a paternidade no período pré-natal: um estudo qualitativo. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26, 465-474.
- Smith, M.M., Sommer, A.J., Starkoff, B.E., Devor, S.T. (2013). CrossFit-based high-intensity power training improves maximal aerobic fitness and body composition. *J Strength Cond Res.*, 27(11), 3159-3172.
- Vanda, O. (2020). Effectiveness Measurement Methods for the Application of Design Thinking Approach. *Európai Tükör*, 23(4), 89-101.
- Verganti, R., Dell’Era, C., & Swan, K. S. (2021). Design thinking: Critical analysis and future evolution. *Journal of Product Innovation Management*.
- Vianna, Mauricio et al. (2012). *Design Thinking: inovação em negócios*. MJV press. Disponível em: <http://livrodesignthinking.com.br/> Acesso em 27 nov. 2017