



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Uso do design thinking na melhoria do
processo de clusterização do varejo de moda**

Renata da Silva Ferreira

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2021.



Renata da Silva Ferreira

**Uso do design thinking na melhoria do processo de
clusterização do varejo de moda**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Edmundo Eutrópio C. de Souza

Rio de Janeiro
Junho de 2021.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço ao meu marido, Thiago Dias, por ter me apoiado e demonstrado sempre disposto a discutir durante este projeto, me incentivando e ajudando a todo momento.

Em segundo lugar, ao meu filho, Luca Dias Ferreira, por ter me apoiado e entendido minha ausência nos últimos tempos.

Também sou grata ao meu orientador, Edmundo Eutrópio C. de Souza, por sempre estar presente para indicar a direção correta que o trabalho deveria tomar, sempre demonstrando muito conhecimento, empatia e amizade.

Resumo

Ferreira, Renata. Uso do design thinking na melhoria do processo de clusterização do varejo de moda. Rio de Janeiro, 2021. 31p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A pandemia de Covid-19 trouxe dificuldades mundiais e a necessidade de uma mudança no mundo. No setor empresarial, muitas empresas estão passando por problemas de rentabilidade, com o risco de fecharem. Isso levanta um tema muito importante e pertinente para o momento: a urgência de uma transformação digital. As empresas do varejo estão precisando ser cada vez mais assertivas nas suas escolhas estratégicas e o processo de clusterização é uma das primeiras etapas nesse plano. O objetivo deste trabalho é analisar como a metodologia do *design thinking* pode auxiliar na mudança dessa etapa nas empresas do varejo de moda, mapeando os problemas pontuais, gargalos e barreiras no processo de transformação digital. Para validar esse projeto foi utilizado um protótipo gerado depois da imersão das etapas *design thinking*, uma vez que tal método vem sendo muito utilizado em empresas que buscam inovação. Como resultado deste trabalho, percebe-se que existe uma necessidade e uma boa aceitação na mudança do processo.

Palavras-chave

Clusterização, Design thinking, Varejo, Moda, Experiência, Protótipo.

Abstract

Ferreira, Renata. Use of design thinking to improve the fashion retail clustering process. Rio de Janeiro, 2021. 31p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The Covid-19 pandemic brought global difficulties and the need for a change in the world. In the business sector, many companies are experiencing profitability problems, with the risk of closing. This raises a very important and pertinent theme for the moment: the urgency of a digital transformation. Retail companies need to be increasingly assertive in their strategic choices and the clustering process is one of the first steps in this plan. The objective of this work is to analyze how the design thinking methodology can help change this stage in fashion retail companies, mapping specific problems, bottlenecks and barriers in the digital transformation process. To validate this project, a prototype generated after immersion in the design thinking steps was used, since this method has been widely used in companies seeking innovation. As a result of this work, it is clear that there is a need for and a good acceptance of process change.

Key-words

Clustering, Design thinking, Retail, Fashion, Experience, Prototype.

Sumário

1. Introdução	1
2. Contexto e realidade investigada	4
3. Diagnóstico da situação problema e oportunidade	7
3.1. Problema	7
3.2. Metodologia do Design Thinking	8
3.3. Clusterização	9
3.4. Oportunidade	11
4. Análise da situação e proposta de solução	14
4.1. Design thinking como proposta de solução	14
4.1.1. Empatia	15
4.1.2. Definição	16
4.1.3. Idealização	17
4.1.4. Protótipo	18
4.1.5. Teste	19
4.2. Solução e impactos	21
5. Conclusões e contribuições do estudo	23
Referências Bibliográficas	25
Apêndice I	27

	VI
Apêndice II	28
Apêndice III	29
Apêndice VI	30
Apêndice V	31
Anexo A	32

Lista de Ilustrações

Gráfico 1: Volume de Vendas do Comércio Varejista e Varejista Ampliado – Março 2021	1
Figura 1: Esquema representativo das etapas do processo de Design Thinking .	9
Figura 2: Etapas do Design Thinking.....	9
Figura 3: Dimensões do processo de imersão no Design Thinking a partir da profundidade de informações.	16
Figura 4: Mapa de Empatia	17
Figura 5: Protótipo Clusterização de produtos.....	18

Lista de Tabelas

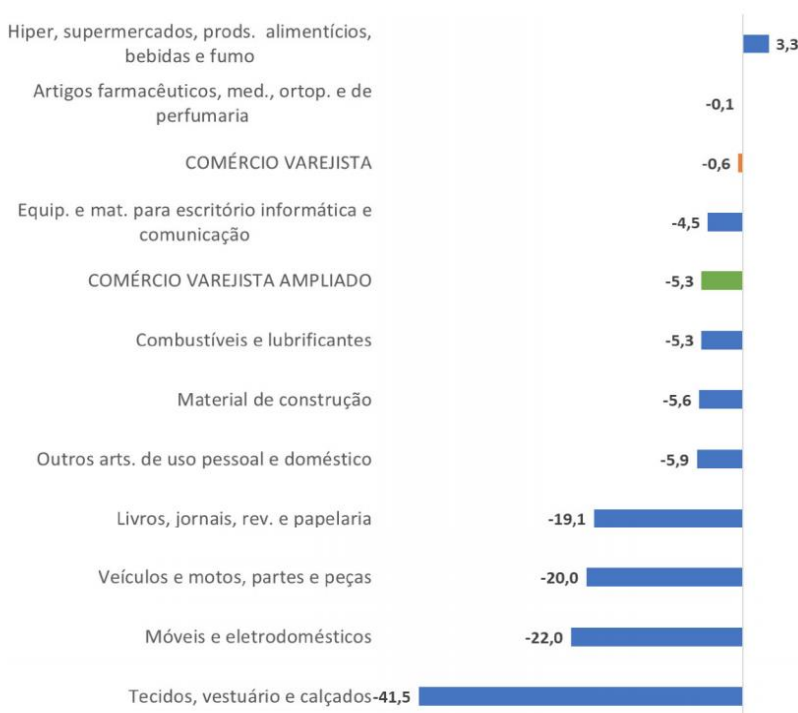
Tabela 1: Diferença entre pesquisas de design thinking e pesquisas normais ..	15
Tabela 2: Ações de levantamento de dados.....	19

1. Introdução

A pandemia de Covid-19 trouxe dificuldades mundiais e a necessidade de uma mudança no mundo que vivemos. Esse cenário é exemplificado pelas dificuldades a serem tratadas na área de saúde, bem como no setor empresarial, que está passando por problemas de rentabilidade, com o risco de empresas fecharem (IBGE, 2021).

Mesmo terminando o ano de 2020 em alta, o varejo de no Brasil caiu 6,1% em dezembro de 2020 em relação a novembro do mesmo ano (Reuters, 2021). O varejo de moda apresentou variações negativas na passagem de fevereiro para março de 2021, onde tecido, vestuário e calçado apresentaram uma queda de -41,5%, sendo, assim, o pior resultado no comércio varejista (IBGE, 2021).

Gráfico 1: Volume de Vendas do Comércio Varejista e Varejista Ampliado – Março 2021



Fonte: IBGE, 2021.

Esse cenário destaca uma temática muito importante e pertinente para o momento: a urgência de uma transformação digital (Gualter, 2021). Para criar vantagem competitiva, as empresas do varejo estão precisando ser cada vez mais

assertivas nas suas escolhas estratégicas e o processo de clusterização é uma das primeiras etapas nesse plano. Essa estratégia se define pela criação de “clusters”, ou seja, de conjuntos de lojas de acordo com suas características, de modo que seja mais efetiva a distribuição de produtos para a venda (Lang, 2019).

Uma das grandes dificuldades que pode ser apontada especificamente dentro do varejo de moda é a definição do *mix* de produtos e das respectivas lojas que devem receber cada mercadoria. Por se tratar de moda, a apresentação da peça torna-se fundamental no processo de clusterização (Schimitz, 1999).

Para melhor entender como esse procedimento é empregado, esse trabalho utiliza uma metodologia baseada, primeiramente, na revisão de literatura. Como produto dela e das experiências pessoais da autora, foi elaborado um protótipo interativo, que buscava responder problemas e mapear padrões ideais ou hipóteses. Relacionado a esse decurso, também foi utilizada a abordagem de pesquisa de campo exploratória com cunho qualitativo, através da realização de entrevistas, de modo a obter maiores informações sobre o processo de clusterização, bem como a reação das pessoas sobre o emprego de uma nova tecnologia: o *design thinking*, que busca trazer soluções com foco nos indivíduos.

Assim, com as pesquisas, foi identificado que o processo de clusterização antes da pandemia era feito de forma presencial, envolvendo pessoas que possuíam um vasto conhecimento de varejo e produto. No entanto, não era realizada uma análise estatística, expondo uma incompletude do processo, mas que cumpria sua funcionalidade.

Com a impossibilidade de encontros presenciais, as pessoas entrevistadas relataram que a clusterização passou a ser feita de forma on-line usando o *Google Meet* e planilhas de Excel. Foi relatado que esse modelo tornou o processo ainda mais exaustivo e pouco dinâmico.

Diante desse cenário, o objetivo desse trabalho é identificar formas de como a aplicação do *design thinking* pode melhorar a clusterização do varejo de moda e ir além de uma análise de clusterização comum que observa fatores estatísticos como questões demográficas, geográficas e de vendas. Para isso, como dito, foi prototipada uma etapa posterior a esse processo, que traz de modo mais visual e

dinâmico o processo de escolha de produtos e lojas, fazendo ser necessário apenas ajustes pontuais.

Para chegar a tal conclusão, esse trabalho foi dividido em três capítulos. No segundo, é melhor relatado o contexto em que o problema é observado. No capítulo três, foi detalhado o problema e feita uma apresentação entre os quatro pilares dessa pesquisa: pandemia, transformação digital, *design thinking* e clusterização. Desse modo, após contextualizar a situação problema foi possível, no capítulo quatro, aplicar o conhecimento do *design thinking* nas suas cinco esferas (ter empatia, definir, idear, prototipar e testar), buscando uma maior complexidade para solucionar a situação problema.

Assim definimos nossa situação problema: como a aplicação da metodologia do *design thinking* pode melhorar o processo de clusterização do varejo de moda?

2. Contexto e realidade investigada

Embora a maioria das organizações hoje esteja passando por processos de digitalização e incorporação de novas tecnologias, ainda existem muitas barreiras à transformação digital que elas devem enfrentar. No entanto, para aquelas que conseguem superar essas barreiras, os esforços dessa transformação digital podem valer a pena.

Curiosamente, as principais barreiras à transformação digital não são tecnológicas, mas humanas, relacionadas à estratégia e a novas formas de pensar (Rogers, 2017). Além de um roteiro claro e da implementação adequada da tecnologia certa, os líderes devem pensar seriamente sobre o fator humano. Um plano apropriado para gerenciar as barreiras humanas precisa ser executado em paralelo com o programa de transformação digital.

No entanto, essa transformação pode ser mais difícil em organizações tradicionais com histórico de sucesso e baixa rotatividade de funcionários por vários motivos, como a existência de silos, tecnologia herdada, falta de habilidades digitais ou resistência à mudança.

O autor David L. Rogers (2017), em seu livro *Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital*, descreve cinco pontos que provocam mudanças vantajosas às empresas a partir da transformação digital: o cliente não é mais um alvo de vendas, mas sim um embaixador da marca em potencial ou parceiro de inovação; a concorrência saiu da definição tradicional para ser uma corrida entre negócios com diferentes modelos, todos buscando obter uma vantagem maior no atendimento aos clientes; grandes conjuntos de dados e com análises avançadas são considerados um ativo estratégico a partir do qual as empresas podem fazer previsões, descobrir padrões desconhecidos e encontrar novas fontes de valor; a inovação agora é um processo iterativo com prototipagem rápida, permitindo que as empresas falhem de forma inteligente com custo mínimo, com uma chance maior de obter um produto final adequado para a finalidade; o valor tornou-se um caminho em constante evolução, com as

empresas pulando em oportunidades emergentes para melhorar o valor que fornece aos seus clientes.

A transformação digital implica em mais uma mudança na cultura da organização do que na tecnologia. As empresas que conseguirem mudar tanto a tecnologia quanto a mentalidade de seus funcionários serão as que mais se beneficiarão com esse processo.

Como apontado anteriormente, a venda no varejo físico sofreu um grande impacto devido ao coronavírus e é necessário cada vez mais um planejamento estratégico para reduzir os custos e tentar minimizar os danos.

Um grande desafio no mercado varejista é a dificuldade de ser mais assertivo na distribuição do *mix* de produtos, logo, um processo de clusterização eficiente no varejo é uma estratégia para reduzir custos de logística, armazenamento e uma oportunidade para melhorar o fluxo de experiência do usuário (Schimitz, 1999).

A partir das entrevistas, foi analisado que o processo de clusterização está sendo feito de forma on-line por causa da pandemia, mas mesmo no sistema presencial era feito sem suporte de análise estatística, apenas usando os conhecimentos tácitos dos envolvidos (gerentes e supervisores de lojas, área comercial, planejamento e estilo).

No presencial, eram montadas araras de roupas simulando cada agrupamento de loja, sendo debatida cada peça para montar as araras. Esse processo levava alguns dias para ser concluído e demandava tempo de pessoas de alto poder durante todo o processo. Entretanto, essa dinâmica de visualizar as peças mostra-se como fundamental, principalmente para produtos diferenciados.

Mesmo sendo uma atividade de grande valor, ainda assim faltaria um estudo prévio sobre os dados que cada produto pode oferecer e sobre as informações de cada loja. Tendo tal análise, o tempo gasto nesse processo seria reduzido, os produtos seriam distribuídos de forma mais assertiva e o processo visual seria feito somente para os produtos mais diferenciados, com tecidos e modelagens diferentes, podendo assim observar e discutir o valor agregado de cada produto para cada agrupamento de loja.

Após a pandemia todo o processo relatado acima mudou e passou a ser feito on-line, aumentando a margem de erro na seleção de produtos para lojas. Os dados coletados informam que existe uma carência de uma forma mais visual para fazer a clusterização de produtos no varejo de moda no formato on-line. Isso porque nada elimina a análise estatística (análise de venda, giro, análise geográficas, demográficas e psicográficas), sendo necessário fazer “um pente fino” nos produtos mais conceituais e diferenciados depois de uma análise de dados.

3. Diagnóstico da situação problema e oportunidade

Nesse capítulo será especificado o problema e expostos os quatro pilares dessa pesquisa: pandemia, transformação digital, *design thinking* e clusterização.

3.1. Problema

Uma clusterização bem-feita pode resultar em redução de custos de logística, estoque, entre outros, e pode alavancar as vendas deixando a loja mais personalizada de acordo com suas características. Além dos impactos nos resultados, temos toda a experiência do usuário no processo de clusterização (Lang, 2019). Esse é o ponto que será enfrentado por este trabalho.

Antes da pandemia, o processo de clusterização geralmente era feito presencialmente, no qual eram reunidas pessoas envolvidas na área comercial e na área estratégica de uma loja. Eram primeiramente realizadas separações de grupos de loja, denominadas lojas *design*, mistas ou especiais. Além deste agrupamento macro, era feito também a diferenciação por tamanho da loja (P, M ou G), já que o tamanho da loja impacta diretamente no tamanho do *mix* de produtos. Depois da definição desses agrupamentos, eram montadas as araras para simular a organização das peças nas lojas. Esse processo demorava em média dois dias para ser finalizado e acabava prendendo pessoas importantes em outras tomadas de decisão.

Com a pandemia, esse processo precisou ser adaptado e passou a ser feito on-line, com o suporte de uma planilha. Isso dificultou ainda mais o processo, já que as pessoas não tinham as peças para fazer uma avaliação mais profunda de itens diferenciados. Durante as pesquisas, foi observado que a mudança para o on-line tornou o processo ainda mais desgastante e cansativo, sendo sinalizado pelos entrevistados como ineficiente.

3.2. Metodologia do Design Thinking

O *design thinking* é um processo interativo de resolução criativa de problemas, tendo como núcleo central o ser humano. Busca entender o usuário, desafia suposições e redefine problemas na tentativa de identificar estratégias e soluções alternativas que podem não ser imediatamente aparentes. Ao mesmo tempo, o *design thinking* fornece uma abordagem baseada em soluções para resolver problemas. É uma maneira de pensar e trabalhar, bem como uma coleção de métodos práticos. Com o surgimento do *design* centrado no ser humano nos anos 80 e a formação da consultoria de design IDEO nos anos 90, o *design thinking* se tornou cada vez mais popular (Brown, c2021).

O interesse dessa metodologia é compreender as pessoas a fundo para projetar produtos ou serviços mais adequados. Isso ajuda a observar e desenvolver empatia com o usuário. O *design thinking* ajuda no processo de questionamento: questionar o problema, questionar as premissas, questionar as implicações. Também é extremamente útil para lidar com problemas mal definidos ou desconhecidos, reenquadrando o problema de maneira centrada no ser humano, criando ideias em debates e adotando uma abordagem prática em experimentação contínua, através de prototipagem e testes. A ideologia por trás do pensamento de *design* afirma que, para chegar a soluções inovadoras, é necessário adotar a mentalidade de um designer e abordar o problema a partir da perspectiva do usuário (Brown, c2021).

Segundo o Presidente Executivo da IDEO, Tim Brown (c2021), a estrutura do *design thinking* pode ser dividida em três fases distintas: imersão, ideação e implementação (*Figura 2*). Esta estrutura pode ser subdividida em cinco etapas acionáveis que constituem o processo de *design thinking*: empatia, definir, idealizar, protótipo e teste (*Figura 3*).

Figura 1: Esquema representativo das etapas do processo de Design Thinking



Fonte: Vianna et al., 2012

Figura 2: Etapas do Design Thinking



Fonte: Santini, 2021.

3.3. Clusterização

Um dos primeiros autores a difundir o conceito sobre negócios concentrados geograficamente, que posteriormente seria conhecido como cluster, foi o economista inglês Alfred Marshall (1882). Existe algumas formas de definir cluster, mas em essência, trata-se de um agrupamento por semelhança. Michael Porter (1998) definiu cluster como “concentrações geográficas de companhias e instituições interconectadas em um campo particular”.

Clusterização, no contexto do varejo de moda, é o processo de agrupamentos em segmentos para que sortimentos de produtos ou lojas, alocações de tamanho e ofertas promocionais possam ser localizados conforme necessário. Lojas semelhantes entre si são agrupadas em um segmento, enquanto lojas com características diferentes são atribuídas a segmentos diferentes (Porter, 1998).

Os clusters de lojas são usados em vários processos diferentes por varejistas de vestuário, incluindo previsão, planejamento de sortimento, otimização de tamanho, planejamento de promoções, otimização de redução de preço e programação de reabastecimento. Dependendo do uso pretendido, a forma como são construídos pode ser diferente. Um exemplo de agrupamento é dividi-los com base nas estações do ano, por exemplo, lojas verão ou lojas inverno. Isso permite uma localização de mercadorias sazonais em que as lojas com características praianas recebem mais variedades de primavera ou verão (roupas mais leves e confortáveis) e as lojas localizadas em regiões mais frias recebem mais variedades de roupas quentes, como casacos ou moletons (Porter, 1998)

Essa abordagem é uma prática muito comum e é usada para garantir que lojas de tamanhos diferentes sejam tratadas de maneira variada para gerenciar a profundidade e a amplitude do produto (Zaccarelli *et al.*, 2008). Muitas vezes não é muito prático tomar decisões sobre a amplitude e profundidade do sortimento para cada loja. Nas experiências profissionais da autora, um modelo de agrupamento das lojas em segmentos de capacidade usando métricas é pensado da seguinte maneira: espaço disponível para a venda (medido em metros quadrados); capacidade da prateleira (medida em número de unidades de exibição, como prateleiras); capacidade de opções (representada como o número de produtos distintos que cada loja é capaz de exibir de uma vez); capacidade unitária (representada como um número de estoque que cada loja pode exibir de uma vez).

Esse método de agrupamento permite que as compras sejam alinhadas de forma muito mais próxima à demanda do consumidor, abordando diretamente as preferências do cliente em cada local. Além disso, usar o planejamento de sortimento para personalizar as compras de acordo com outras características do

local, como país ou clima, permite que as quantidades de compra sejam planejadas com incrível precisão.

A desvantagem desse método é que ele requer muito trabalho inicial e pode ser difícil de implementar se a empresa utilizar ferramentas manuais para planejar sortimentos. No entanto, o esforço extra é rapidamente recompensado à medida que as despesas com estoque ficam sob controle e a satisfação do cliente aumenta.

3.4. Oportunidade

Se alguma coisa foi aprendida com as recessões anteriores, é que elas expõem as fraquezas existentes, aceleram as tendências emergentes e forçam as organizações a fazerem mudanças estruturais mais rapidamente do que o planejado (Das; Wingender, 2021).

Os impactos na economia com a pandemia de Covid-19 têm sido fortes o suficiente para que alguns digam que levará anos para se recuperar (Racy, 2021). O setor de varejo, em particular, foi severamente afetado desde que o governo brasileiro pediu às pessoas que se colocassem em quarentena, o que restringiu enormemente o atendimento presencial nas lojas. Os estilos de vida dos consumidores também foram forçados a mudar drasticamente. Ficar em casa e não ir às lojas fez com que as compras on-line fossem ampliadas amplamente entre quem nunca as tinha realizado antes. Por mais, devido à mudança no estilo de trabalho, resultante de pessoas serem forçadas a trabalhar remotamente de casa, a vida nos canais on-line tornou-se normal. A tecnologia digital que dá suporte ao estilo de vida on-line é popular há algum tempo, mas sua disseminação se acelerou de forma explosiva desde o início da pandemia.

Além disso, diante desse cenário complexo e de incertezas, as empresas estão passando por uma transformação, uma tarefa desafiadora por alguns motivos. Por um lado, é difícil defini-lo e medir seus resultados. Ademais, é uma atividade que faz fronteira com diferentes unidades de negócios dentro da empresa – raramente está relacionada a apenas uma ou duas áreas de atividade. Uma transformação digital bem-sucedida abrange tudo, desde o talento humano, passando pela infraestrutura digital e de tecnologia, até a estratégia e o marketing.

Finalmente, é subfinanciado e marginalizado dentro de várias organizações, tornando esta tarefa muito importante muitas vezes fadada ao fracasso. Especialmente em tempos difíceis como a pandemia do coronavírus, as empresas muitas vezes se esquecem da transformação e se prendem ao negócio atual (Gualter, 2021).

A eficiência operacional é a espinha dorsal de um negócio saudável – não se pode alcançar crescimento sem a capacidade de criar e executar uma visão própria em toda a organização. Por meio da transformação digital, a eficiência operacional de uma empresa pode ser elevada ao próximo nível. As novas tecnologias inovadoras podem melhorar e medir o resultado da organização em uma variedade de aspectos, desde Indicadores-chaves de desempenho (na sigla inglês KPIs) de negócios principais até a análise de cenários de negócios futuros e mercados potenciais (Grosso, 2021).

A implementação dessas tecnologias geralmente resulta em um conflito de velhas e novas estruturas operacionais. A comunicação e o alinhamento entre departamentos tornam-se essenciais para preencher a lacuna entre as abordagens bem estabelecidas e as mais novas. A falta de cooperação entre os departamentos pode impedir uma integração bem-sucedida de novos métodos e, assim, deixar as empresas longe de colher plenamente os benefícios de suas iniciativas de digitalização. Linhas abertas de comunicação entre os membros da equipe, departamentos e grupos são essenciais para garantir que essas novas tecnologias aumentem a eficiência de uma organização, em vez de desacelerá-la (Scognamiglio, 2021).

A necessidade de as empresas iniciarem processos de transformação digital é consequência da pressão exercida por todo o ecossistema de negócios. Isso incentiva as empresas a dominar a implementação e o desenvolvimento de tecnologias inovadoras e novos modelos de negócios. Embora “inovação” tenha se tornado a palavra-chave da moda em uma era de carros autônomos, robôs de inteligência artificial e computação quântica, o processo real de se tornar inovador muitas vezes permanece obscuro. Por exemplo, como uma empresa inicia sua jornada em direção a uma cultura corporativa inovadora? A capacidade de desenvolver uma cultura inovadora é determinada principalmente pelas capacidades e características individuais da empresa. Como as empresas diferem significativamente em relação aos seus vários desafios e pontos fortes, elas

também precisam adaptar as iniciativas de inovação à sua situação específica (Riga, 2021). Contudo, a forma como a autora desse trabalho vê a construção da capacidade de inovação é por meio de estratégias consistentes e fáceis de implementar, que tornam a cultura da organização mais aberta ao fracasso, mais curiosa e menos hierárquica. No final, tudo se resume em criar as ferramentas certas para a inovação

Nesse sentido, foi observada a oportunidade de utilizar a metodologia do *design thinking* para melhorar o processo de clusterização (agrupamento) de produtos e lojas. A proposta é utilizar técnicas do *design thinking* para identificar as principais barreiras e facilitadores na mudança de processo.

O objetivo é utilizar todas as etapas do *design thinking* para validar a hipótese de que existe um problema no processo de clusterização e, assim, prototipar uma tela interativa que está na etapa de “pente fino”, ou seja, já passou por um processo de análise estatística de produtos. Desse modo, o objetivo final é validar a hipótese de que a metodologia do *design thinking* é capaz de facilitar mudanças em empresas que buscam transformação digital.

4. Análise da situação e proposta de solução

Neste capítulo será abordada cada etapa do *design thinking*, focando em investigar o problema através de pesquisa de campo e imersões na mesma, com o objetivo de validar o protótipo interativo.

4.1. Design thinking como proposta de solução

A pesquisa de *design* dá as empresas uma visão sobre a experiência que os usuários desejam e esperam, o que significa que as mudanças de *design* baseadas em ideias podem ser implementadas com confiança. A pesquisa de mercado oferece uma visão ampla ao analisar se há um apelo e medir a reação ao que uma marca está comunicando ou quer apresentar. Resumindo, a pesquisa de mercado é ampla para entender “quem” e “o quê”. A pesquisa de *design* se aprofunda para obter clareza sobre “por que” e “como” (ver *Tabela 1*).

Tabela 1: Diferença entre pesquisas de design thinking e pesquisas normais

	Pesquisa de design	Pesquisa de mercado
Foco	Nas pessoas.	Nas pessoas.
Objetivo	Pretende entender culturas, experiências, emoções, pensamentos e comportamentos de forma a reunir informações para inspirar o projeto.	Pretende entender comportamentos a partir do que as pessoas fazem, ou dizem que fazem para prever o que fariam numa nova situação e gerar soluções a partir disso.
Levantamento de dados	Através da interação entre pesquisador e sujeito da pesquisa, principalmente a partir de conversas semi-estruturadas.	Priorizando questionários e entrevistas estruturadas.
Amostragem	Representa qualitativamente a amostra e busca por perfis de usuários extremos, pois o raro e o obscuro nas observações podem levar a uma nova e interessante ideia.	Representa a amostra estatisticamente, com o objetivo de entender as respostas das massas, frequentemente ignorando pontos fora da curva. análise dos dados requer um ponto de vista objetivo, sendo crítico evitar vieses.
Tipo de informação coletada	Comportamentos, objetos e palavras que as pessoas usam para expressar sua relação com as coisas e processos ao seu redor.	Opiniões e comportamentos das pessoas quanto à situação atual ou à expectativa de contextos futuros.

Fonte: Vianna *et al.*, 2012.

4.1.1. Empatia

A primeira etapa do processo de *design thinking* é a empatia, que tem como foco a imersão na situação problema (Kelley; Kelley, 2013). Neste ponto procurou-se entender o que de fato estava acontecendo. O problema foi analisado e foram levantadas questões sobre o método utilizado. Nesse momento, o foco foi o usuário e por isso foi necessário desconstruir crenças e estar aberto ao universo apresentado. Posto isto, foi realizada uma pesquisa de campo, buscando identificar quais as motivações, barreiras, gargalos ou facilitadores existem no processo atual.

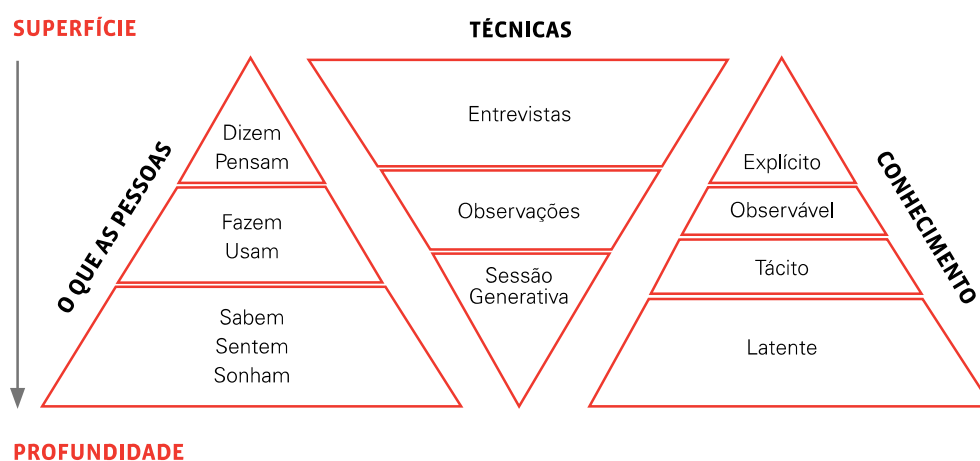
O conhecimento tácito da autora em clusterização no varejo de moda foi fundamental na investigação do processo. Contudo, a atual pesquisa trouxe a oportunidade de entrevistar pessoas que utilizam o processo de clusterização

tradicional e outras que nunca o utilizaram, mas que estão inseridas no varejo de moda e conseguiram identificar como isso é benéfico nas empresas em que trabalham. Durante as pesquisas, foi possível entender o tempo do processo e os principais *stakeholders*.

Pois, foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo com cinco pessoas que estão inseridas no universo do varejo de moda, todas de diferentes setores e cargos para analisar a profundidade da situação problema.

Dessa forma, foi possível mensurar, primeiramente, quais os insumos necessários para a fase de ideação. A imagem a seguir sintetiza bem os pontos de maior importância e como foram analisados diversos pontos além do conhecimento técnico.

Figura 3: Dimensões do processo de imersão no Design Thinking a partir da profundidade de informações.

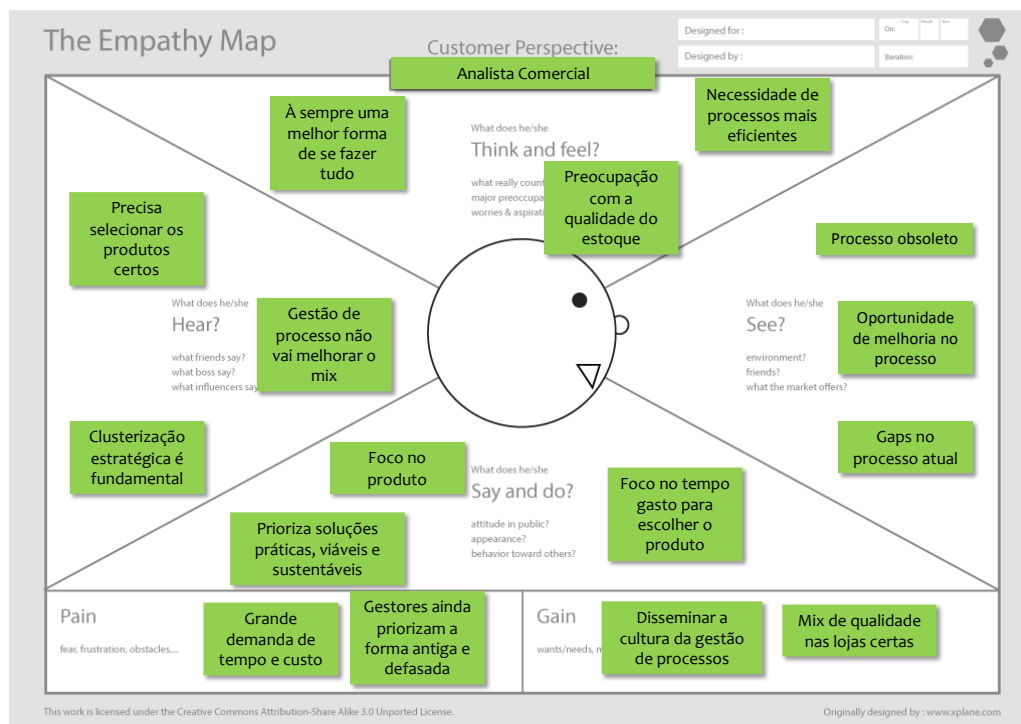


Fonte: Vianna *et al.*, 2012

4.1.2. Definição

Na etapa de Definição, o objetivo é organizar o material coletado e buscar semelhanças entre eles e agrupar em assuntos similares (Buchanan, 2001). Neste momento, foi possível identificar o que de fato é uma dor para o usuário, quem é o usuário e quais pessoas devemos mobilizar para conseguir real impacto com o projeto. Foi utilizado o mapa de empatia, criado pelo americano Dave Gray, autor do livro *Gamestorming* (ver Figura 4) e, nesta parte, foi identificado o valor de uma ferramenta mais visual e dinâmica (ver também *Anexo VI*).

Figura 4: Mapa de Empatia



Fonte: Elaborado pela autora

Com o mapa de empatia exposto na figura 4, foi possível detalhar a situação problema do presente estudo: como a aplicação da metodologia do *design thinking* pode melhorar o processo de clusterização do varejo de moda?

4.1.3. Idealização

O *design thinking* começa a tomar corpo na etapa de idealização. Nesta etapa foram geradas diversas ideias a partir da conversa com alguns entrevistados. Essa etapa foi importante para pensar em todas as ideias possíveis para sanar a dor do cliente (funcionários que participam do processo de clusterização). Vale ressaltar que nesta etapa o problema ainda não estava completamente definido, o que facilitou modificar e ajustar as hipóteses durante o processo, até chegar numa solução aceitável para gerar uma primeira mudança de processo.

4.1.4. Protótipo

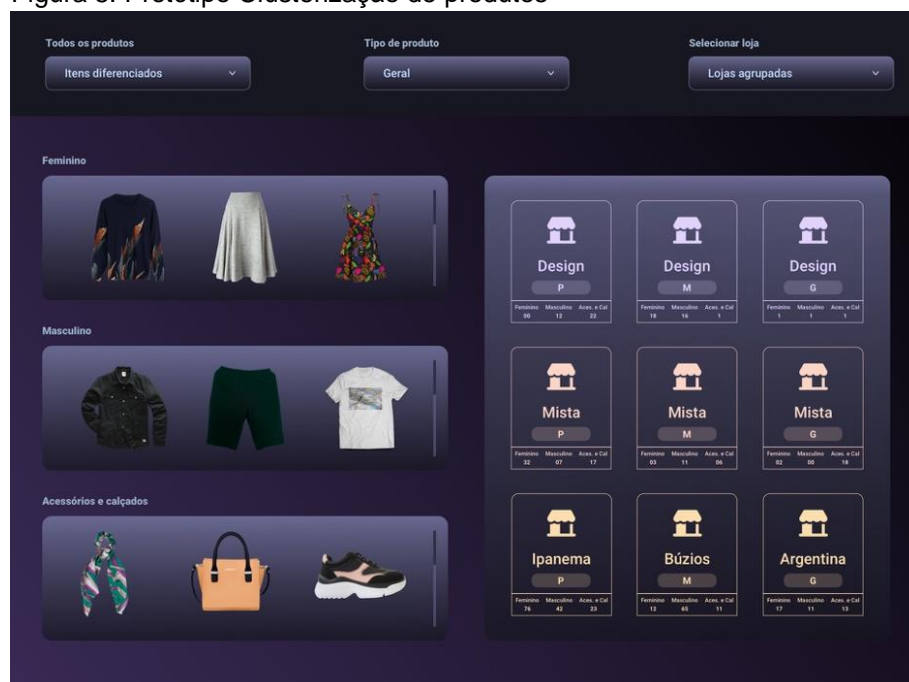
Segundo Vianna *et al.* (2012, p. 122), “[o] protótipo é a tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade”.

Nesta etapa podem ocorrer dois tipos de versões, a beta ou uma versão de serviço reduzido, com o objetivo de aprender ao longo do processo (Kelley; Kelley, 2013).

O trabalho foi feito com a versão de serviço reduzido, focado em uma das etapas do processo, assim, o protótipo serviu para avaliar se é aplicável, desejável e praticável. Foi desenvolvido no software *Sketch* em conjunto com o *Principle* para atender a necessidade de ser animado e interativo, trazendo mais realidade ao contexto dos entrevistados.

A interface foi construída atendendo os objetivos estabelecidos para deixar o processo de clusterização mais visual, dinâmico e assertivo. O protótipo não é de qualidade de produção e não deve ser considerado com os mesmos padrões do produto final. O protótipo ajudou a aprender quais recursos precisam ser melhorados, para que possa aperfeiçoar rapidamente o produto e colocá-lo no mercado.

Figura 5: Protótipo Clusterização de produtos



Fonte: Elaborada pela autora.

4.1.5. Teste

Nesta etapa, os testes podem ocorrer em múltiplos contextos, desde ambientes controlados até testes com consumidores finais dos serviços (Vianna *et al.*, 2012). Neste trabalho foi utilizado a versão de teste com o usuário final. Foram realizados testes através do zoom, onde os participantes espelhavam suas telas e, assim, foi possível acompanhar toda a navegação. Os testes tiveram duração média de 10 minutos e depois ficaram abertos para discussão por mais 10 minutos. Esse diálogo foi importante para identificar os *insights*.

Desde a etapa de Imersão foram realizadas pesquisas exploratórias, entrevistas e teste de protótipo distribuídas, como expostas na Tabela 2.

Tabela 2: Ações de levantamento de dados

Stakeholder	Ações na Imersão Preliminar	Ações na Imersão em Profundidade	Teste
Analista de Planejamento	Pesquisa Desk	Entrevista qualitativa (Apêndice I)	Teste de protótipo interativo
Analista Comercial	Pesquisa Desk	Entrevista qualitativa (Apêndice II)	Teste de protótipo interativo
Gerente de Planejamento	Pesquisa Desk	Entrevista qualitativa (Apêndice III)	Teste de protótipo interativo
Supervisor Loja	Pesquisa Desk	Entrevista qualitativa (Apêndice VI)	Teste de protótipo interativo
Estilista	Pesquisa Desk	Entrevista qualitativa (Apêndice V)	Teste de protótipo interativo

Fonte: Elaborada pela autora

Na Imersão Preliminar, deu-se foco ao varejo de moda. Foi feita uma pesquisa macro buscando entender quais os problemas nas organizações, bem como foi realizada uma pesquisa exploratória visando buscar matérias e artigos que apresentassem os principais problemas enfrentados no varejo de moda.

Como resultado desta busca, foi encontrado uma dor em relação aos processos internos pra tomadas de decisões relacionados a distribuição de produtos.

As entrevistas qualitativas, que foram feitas de forma a englobar pessoas de vários perfis, setores e cargos, realizaram-se com cinco pessoas e tinham o objetivo de entender principalmente como era sua experiência no processo de clusterização (ver *Apêndices I, II, III, IV e V*). Mesmo esse agrupamento de dados não sendo uma amostra representativa, foi possível mapear o problema principal dos *stakeholders*.

O objetivo de realizar testes de campo interativos dentro de uma abordagem qualitativa foi o de buscar validar o protótipo. Foram selecionados para os testes as mesmas cinco pessoas entrevistadas, pois o objetivo era analisar se suas dores foram atendidas. Eles ficaram livres para navegar no protótipo interativo e, assim, foi possível analisar a jornada de uso de cada pessoa e a percepção de valor. Vale ressaltar que foram utilizados nos testes pessoas de diferentes áreas e cargos, todas inseridas no universo do varejo de moda.

Foi obtido o retorno positivo no teste de protótipo onde os resultados foram muito relevantes, trazendo aprendizados significativos. Foi relatado que o processo ficou mais fluido e que a forma visual foi fundamental para visualizar os produtos. Um outro ponto de muita relevância foi a satisfação de que esse protótipo mostra uma viabilidade para se tornar algo real no futuro. Isso, segundo os entrevistados, seria de grande valor, já que não demandaria mais uma presença física. No momento de “arrastar” o produto para o agrupamento desejado, alguns usuários se confundiram com a forma de apresentação e uma sugestão para esse ponto seria colocar um tutorial introdutório na versão de implementação.

Somente na última etapa foi narrado o desenvolvimento da solução, pois era essencial não enviesar a navegação na plataforma. Os estudos apontaram que a percepção do usuário está bem alinhada com o desenvolvimento do projeto, já que na maioria das vezes ele conseguiu navegar de forma intuitiva e autônoma.

4.2. Solução e impactos

Neste projeto, o foco central era gerar fluidez no processo de clusterização em ambientes on-line, buscando tornar o processo mais fluido, tangível e desejável, pois os usuários poderão visualizar o *mix* de produtos diferenciados de forma clara e dinâmica reduzindo o tempo do processo e erros de *mix* de produtos. Essa etapa não eliminará uma análise estatística prévia.

Como solução, foi gerado um protótipo que ficou na forma interativa bem similar ao que pode ser aplicado na realidade. Foi utilizado um modelo de agrupamento comum no varejo, onde as lojas foram divididas entre designs (lojas mais conceituais e com produtos diferenciados) e lojas mistas (loja mais comercial, mas que possui algumas peças diferentes). Além disso, foi aberto cada agrupamento por tamanho de loja (espaço físico de exposição), resultando assim em um cluster de loja da seguinte forma: Design G, Design M, Design P, Mista G, Mista M, Mista P. Por mais, foi analisado que algumas lojas devem ser programadas de formas separadas, pois não foi possível encontrar similaridade com as outras. Do outro lado da tela foi organizado a parte de *mix* de produtos onde o usuário pode colocar alguns filtros de preferência para visualização, e que vai expor os produtos em três agrupamentos: masculino, feminino, acessório e calçado (esses dois ficaram juntos).

Com esta proposta de solução, será possível realizar um debate da escolha do *mix*, podendo ver a imagem da foto e assim identificar suas características. Desta forma, os colaboradores envolvidos poderão focar mais na produtividade e na gestão inteligente desses produtos.

Dessa forma, foi identificado que a metodologia do *design thinking* facilitou a aceitação de uma nova forma de gerenciar o processo de clusterização.

Um dos maiores benefícios da mudança é que ela cria transformações mais eficazes dentro de uma organização. De acordo com Prosci ([s.d.]), se as organizações querem ter melhores resultados, elas precisam ter um plano de gerenciamento de mudança em vigor. Como resultado, os colaboradores estarão mais bem preparados, não haverá lacunas de habilidades dentro da organização e os projetos serão mais bem-sucedidos.

Quando a mudança é gerenciada nos negócios, a empresa pode ficar à frente. O tempo de implementação da mudança na empresa é reduzido e o custo da mudança é determinado com antecedência (Rogers, 2017).

Fazer algo novo, não testado ou não comprovado pode parecer arriscado. No entanto, o maior risco de todos para uma empresa pode, na verdade, não ser inovar. A relutância ou incapacidade de melhorar seus produtos ou serviços pode fazer com que sua empresa não consiga competir, diversificar ou simplesmente operar. As empresas que não conseguem inovar correm o risco de perder participação de mercado para os concorrentes, ter queda de produtividade e eficiência, perder pessoas essenciais, ter margens e lucro reduzidos ou até mesmo sair do negócio. A inovação pode ser precária, mas os benefícios potenciais podem ser vitais para o sucesso contínuo (Rogers, 2017).

5. Conclusões e contribuições do estudo

Inicialmente, foi identificado um problema no processo de clusterização do varejo de moda e o intuito desse trabalho era estudar a fundo como a metodologia do *design thinking* poderia ajudar em uma mudança do processo.

Com o suporte do mapa de empatia, foi possível detalhar melhor as dores dos usuários, facilitando o processo para entender o que precisam fazer de diferente, bem como assimilar o que veem, dizem, fazem, ouvem, pensam e sentem. Também se pode especificar em que situação se encontram e quais são os papéis dentro do processo de clusterização.

Os entrevistados relataram que muitas pessoas participam desse processo, mas apenas uma parcela pequena tem poder de tomada de decisão. Assim desenrolou-se um segundo passo, no qual se buscou entender o que eles precisavam fazer, quais mudanças eram necessárias, quais decisões precisavam ser tomadas, quais as barreiras e gargalos, e o que dever-se-ia esperar alcançar com essa proposta de mudança. Após um longo debate, foi possível identificar a raiz do problema e mapear uma solução. Foram necessários alguns encontros via zoom para o momento de *brainstorming*, geração de ideias livres, com foco em pensar fora da caixa, não existindo uma limitação de ideias.

Vale destacar que era realizada, a todo momento, comunicação com os mesmo cinco profissionais do varejo de moda detalhados no capítulo 4. Este trabalho focou em se aprofundar no problema raiz desse universo de pessoas, logo, a cada etapa que o projeto avançava tonava-se fundamental o *feedback* dos participantes.

Esse trabalho mostrou um potencial existente na utilização da metodologia do *design thinking* na mudança do processo de clusterização no varejo de moda. Diante de todo o cenário, os entrevistados se mostraram abertos a um processo de transformação digital, eliminando tarefas que desperdiçam desnecessariamente o tempo da equipe. Ao implementar a tecnologia digital, o

software pode ser utilizado para realizar as tarefas que antes eram realizadas manualmente pela equipe. A automação de processos de negócios costuma ser vista como o trampolim para uma transformação digital mais holística.

O protótipo desenvolvido neste trabalho mostrou que há interesse dos profissionais que atuam na estratégia de produto no setor de varejo de moda, e que tem dificuldades na clusterização. O protótipo serviu para comprovar sua eficiência, deixando o trabalho desses profissionais mais dinâmico e intuitivo. Os participantes gostaram do *layout* e relataram grande facilidade na navegação, como também que a forma visual foi fundamental para visualizar os produtos e entender o seguimento de cada item.

No entanto, são necessários estudos adicionais para melhorar e implementar o projeto, como a viabilidade de uma análise estatística e de desenvolvimento da versão final do protótipo, o que demandaria uma equipe especializada. Isto traria importantes avanços à forma já existente. Ainda para estudos futuros, seria necessário implementar mais funcionalidades, onde o usuário poderia abrir cada agrupamento de loja e entender quais as características de cada *cluster*. Um outro ponto seria projetar para que o processo pudesse ser feito de forma simultânea por várias pessoas e resultasse uma média das decisões.

Referências Bibliográficas

BROWN, Tim. “Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer’s toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success”. **IDEO**, Palo Alto, c2021. Disponível em: <<https://designthinking.ideo.com/>>. Acesso em: 09 de junho de 2021.

BUCHANAN, R. Design Research and the New Learning. **Design Issues**, v. 17, n. 4, p. 3-23, mai. 2001.

DAS, S.; WINGENDER, P. Cicatrizes que perduram: O legado da pandemia. **Valor Econômico**, [S.l.], 08 abr. 2021. Disponível em: <<https://valor.globo.com/mundo/blog-do-fmi/post/2021/04/cicatrizes-que-perduram-o-legado-da-pandemia.ghtml>>. Acesso em: 09 de junho de 2021.

GROSSO, Federico. Estamos só no início da real transformação digital. **Forbes**, [S.l.], 07 jun. 2021. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-collab/2021/06/federico-grosso-estamos-so-no-inicio-da-real-transformacao-digital/>>. Acesso em: 09 de junho de 2021.

GUALTER, M. O escritório do futuro segundo a Dell Brasil: trabalho híbrido e inovações tecnológicas. **Época Negócios**, [S.l.], 08 jun. 2021. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/06/o-escritorio-do-futuro-segundo-dell-brasil-trabalho-hibrido-e-inovacoes-tecnologicas.html>>. Acesso em: 09 de junho de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Comércio. Brasília, DF: IBGE, mar. 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc_2021_mar.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2021.

KELLEY, T. Prototyping is the Shorthand of Design. **Design Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 35-42, verão 2001.

KELLEY, T; KELLEY, D. **Creative Confidence**: unleashing the creative potential within us all. New York: Crown Business. 2013.

LANG, Ricardo. Clusterização: entenda as vantagens dessa estratégia para o varejo. **Cortex**, [S.l.], 12 nov. 2019. Disponível em: <<https://cortex-intelligence.com/blog/vendas/clusterizacao-as-vantagens-dessa-estrategia-para-o-varejo/>>. Acesso em: 09 de junho de 2021.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
PORTER, M. E. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 77–90, 1998.

PROSCI. 7 Compelling Reasons for Deploying Change Management. **Prosci**,

[S.I.], [s.d.]. Disponível em: <<https://www.prosci.com/resources/articles/7-reasons-for-change-management-deployment>>. Acesso em: 09 de junho de 2021.

RACY, Sonia. 'As regras não estão fora de nós, estão na gente', diz Carlos Jereissati Filho. **Terra**, [S.I.], 26 mai. 2021. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/coronavirus/as-regras-nao-estao-fora-de-nos-estao-na-gente-diz-carlos-jereissati-filho,0e175328c82da0f3e4699aba3862d3f0412fdw0d.html>>. Acesso em: 09 de junho de 2021.

REUTERS. Vendas no varejo do Brasil caem 6,1% em dezembro, diz IBGE. **MoneyTimes**, [S.I.], 10 fev. 2021. Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/vendas-no-varejo-do-brasil-caem-61-em-dezembro-diz-ibge/>>. Acesso em: 09 de junho de 2021.

ROGERS, D. L. **Transformação Digital**: Repensando seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SANTINI, E. Como usar Design Thinking na resolução de problemas em Administração? **Toledo Prudente**, Presidente Prudente, 05 jun. 2021. Disponível em: <<http://hs.toledoprudente.edu.br/blog/como-usar-design-thinking-na-resolucao-de-problemas-em-administracao>>. Acesso em: 09 de junho de 2021.

SCHMITZ, H. Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, v. 27 n. 9, p. 1627-1650, 1999.

SCOGNAMIGLIO, Heloísa. Executivos citam temas ligados à digitalização como principais riscos nos negócios nos próximos anos. **Terra**, [S.I.], 31 mai. 2021. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/coronavirus/executivos-citam-temas-ligados-a-digitalizacao-como-principais-riscos-nos-negocios-nos-proximos-anos,83758132d6ce381668fbf316d1bf8dc70rtfvkuj.html>>. Acesso em: 09 de junho de 2021.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking**: Inovação para negócios. São Paulo: MJV Press, 2018.

VICTOR. Como usar Mapa de Empatia para criar personas. **Marketagem**, Rio de Janeiro, 22 jul. 2019. Disponível em: <<https://marketagem.com.br/p/como-usar-mapa-de-empatia/>>. Acesso em: 14 jun. 2021.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J.P.L; BOAVENTURA, J.M.G; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

Apêndice I

Entrevista 1

NOME DO (A) PESQUISADOR (A): Renata Ferreira	
SITUAÇÃO-PROBLEMA: Como a aplicação da metodologia do design thinking pode melhorar o processo de clusterização do varejo de moda?	
EMPRESA: XYZ	FONTE DA PESQUISA / ENTREVISTADO (A): Ana
O que você entende de processo de clusterização? É o processo que foca em agrupar lojas e determinar que produto vai para cada cluster	
Quais são suas dores no processo de clusterização? Tempo, sempre foi demorado fazer o processo, na empresa nunca usamos modelos estatísticos e fazemos produto a produto	
O que gostaria de mudar? A dinâmica do processo	
Que desafios enfrenta? Resistencia das pessoas inseridas no processo	
Que obstáculos você identifica para conseguir seus objetivos? Resistencia para aprender a nova forma	
Quais os riscos você consegue identificar? Não implementação do processo	
Quem são as pessoas impactadas? Planejamento, área comercial, equipe de loja e cliente final	
Quais as etapas macros? Definir que lojas ficam em cada cluster Definir o mix de produtos por entradas Montar as araras com a peças de cada loja	
Quanto tempo demora o processo? Para concluir todas as lojas demanda dois dias	
O que mudou do presencial para o online? No presencial colocávamos cada peça na arara e fazíamos a simulação da organização na loja, hoje no online analisamos os produtos só pela planilha, isso demanda uma grande memória para lembrar como é o produto (esse produto ou croqui foi apresentado no momento de criação da peça)	
Quem são as pessoas responsáveis por tomar a decisão? Planejamento, Gerente comercial, supervisor de loja, vitrinista	

Apêndice II

Entrevista 2

NOME DO (A) PESQUISADOR (A): Renata Ferreira	
SITUAÇÃO-PROBLEMA: Como a aplicação da metodologia do design thinking pode melhorar o processo de clusterização do varejo de moda?	
EMPRESA: XYZ	FONTE DA PESQUISA / ENTREVISTADO (A): Bruno
O que você entende de processo de clusterização? Aglomerar produtos para uma loja	
Quais são suas dores no processo de clusterização? Processo de encontrar todos ao mesmo tempo por longo prazo, hoje atuo na região de São Paulo e toda vez que temos que fazer clusterização, tenho que ter disponibilidade para ficar no mínimo dois dias no Rio, isso no melhor dos cenários	
O que gostaria de mudar? Gostaria que o processo fosse mais descentralizado	
Que desafios enfrenta? Locomoção até a sede e o tempo que deve ser dedicado para o processo	
Que obstáculos você identifica para conseguir seus objetivos? Não vejo obstáculos, acho que qualquer solução tende a ser bem aceita, já que é um problema que incomoda a todos	
Quais os riscos você consegue identificar? Só vejo benéficos	
Quem são as pessoas impactadas? Todos na empresa, uma distribuição bem-feita impacta no trabalho de todos	
Quais as etapas macros? Cria a coleção e escolhe a loja que vamos enviar,	
Quanto tempo demora o processo? De dois a três dias	
O que mudou do presencial para o online? Ficou péssimo, nunca temo ideia de como é a peça, olhamos a descrição para tentar visualizar a peça	
Quem são as pessoas responsáveis por tomar a decisão? Gerentes, vitrinistas e planejamento	

Apêndice III

Entrevista 3

NOME DO (A) PESQUISADOR (A): Renata Ferreira	
SITUAÇÃO-PROBLEMA: Como a aplicação da metodologia do design thinking pode melhorar o processo de clusterização do varejo de moda?	
EMPRESA: XYZ	FONTE DA PESQUISA / ENTREVISTADO (A): Caio
O que você entende de processo de clusterização? Uma das partes mais importantes da coleção, aqui analisamos como performance cada tipo de produto em cada loja e agrupamos essas lojas por similaridades	
Quais são suas dores no processo de clusterização? A falta de uma análise estatística antes do “pente fino” ai poderíamos focar em olhar somente as peças muito diferentes	
O que gostaria de mudar? Gostaria de ter uma análise de venda previa e analisar somente o que for diferente	
Que desafios enfrenta? Muitas opiniões divergentes ao mesmo tempo demorando mais o processo	
Que obstáculos você identifica para conseguir seus objetivos? A tradição de fazer sempre da mesma maneira gera resistência para o novo	
Quais os riscos você consegue identificar? Resistencia dos tomadores de decisão	
Quem são as pessoas impactadas? Loja, financeiro	
Quais as etapas macros? Escolher as peças e definir quais lojas iram receber	
Quanto tempo demora o processo? Uns dois dias	
O que mudou do presencial para o online? Ficou muito difícil de identificar as peças olhando somente pela planilha, isso impactou diretamente na venda percebemos que selecionamos produtos errados para algumas lojas e isso gerou retrabalho para recolher as peças	
Quem são as pessoas responsáveis por tomar a decisão? Planejamento, Estilo	

Apêndice VI

Entrevista 4

NOME DO (A) PESQUISADOR (A): Renata Ferreira	
SITUAÇÃO-PROBLEMA: Como a aplicação da metodologia do design thinking pode melhorar o processo de clusterização do varejo de moda?	
EMPRESA: XYZ	FONTE DA PESQUISA / ENTREVISTADO (A): Barbara
O que você entende de processo de clusterização? É o processo de seleção de produtos agrupados por lojas levando em conta algumas similaridades	
Quais são suas dores no processo de clusterização? O tempo do processo e a falta de visão das peças	
O que gostaria de mudar? Todo o processo	
Que desafios enfrenta? Pessoas que não aceitam inovação	
Que obstáculos você identifica para conseguir seus objetivos? Algumas pessoas inseridas no processo preferem fazer da forma que já conhecem	
Quais os riscos você consegue identificar? Algumas pessoas que não gostam de usar o computador rejeitar o processo	
Quem são as pessoas impactadas? Todos do comercial, planejamento e estilo	
Quais as etapas macros? Criar mix de produtos, separar as lojas em agrupamentos por similaridade de comportamento dos clientes, decidir para que loja vai cada peça	
Quanto tempo demora o processo? Dois ou três dias	
O que mudou do presencial para o online? No online estamos selecionando as peças com o auxílio de uma planilha e olhando croquis de criação	
Quem são as pessoas responsáveis por tomar a decisão? Planejamento e compras	

Apêndice V

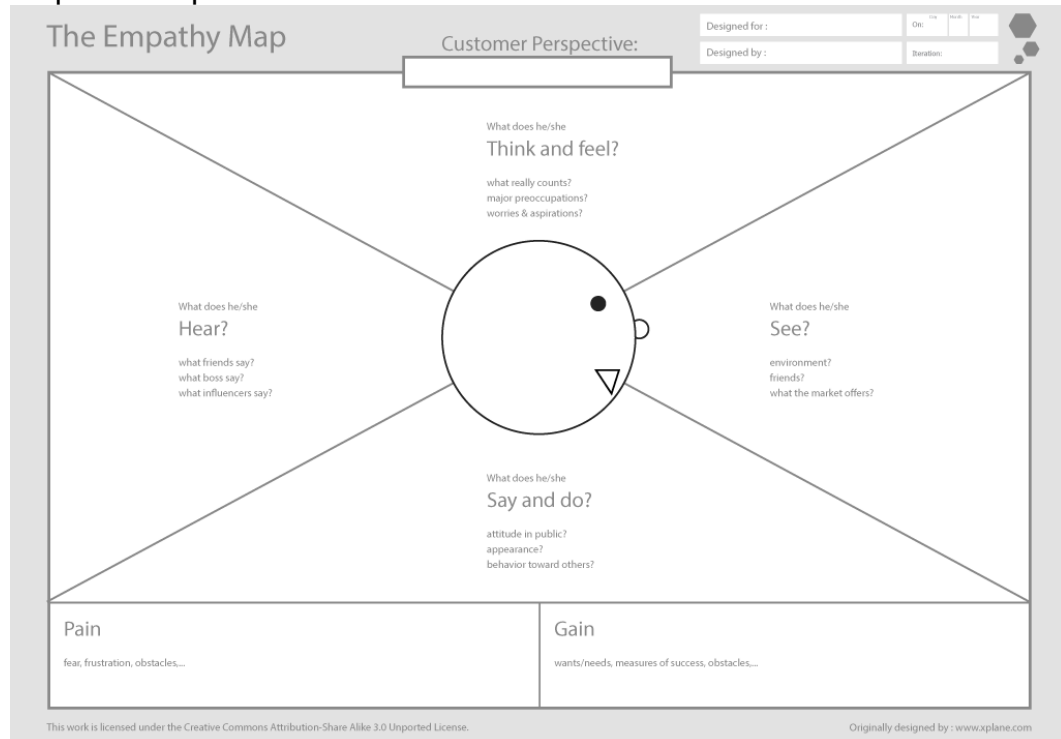
Entrevista 5

NOME DO (A) PESQUISADOR (A): Renata Ferreira	
SITUAÇÃO-PROBLEMA: Como a aplicação da metodologia do design thinking pode melhorar o processo de clusterização do varejo de moda?	
EMPRESA: XYZ	FONTE DA PESQUISA / ENTREVISTADO (A): Tatiane
O que você entende de processo de clusterização? É a etapa onde decidimos para que loja vai cada produto, fazemos isso 3 vezes ao ano, na coleção de verão, alto verão e inverno	
Quais são suas dores no processo de clusterização? A complexidade para visualizar cada peça	
O que gostaria de mudar? A maneira como é feito a separação de produtos diferenciados e acho que deveríamos usar uma análise estatística também	
Que desafios enfrenta? Tempo que tenho que dedicar para esse processo	
Que obstáculos você identifica para conseguir seus objetivos? Inovação é sempre difícil de implementar	
Quais os riscos você consegue identificar? Ausência de fotos no momento de clusterização, alto poder do comercial na tomada de decisão, anulando algumas análises numéricas	
Quem são as pessoas impactadas? Todos das lojas, estilo, planejamento, remanejamento e compras	
Quais as etapas macros? Reunir todos os envolvidos para falar das peças da coleção, decidir o agrupamento de loja e selecionar quais lojas recebem cada peça	
Quanto tempo demora o processo? Em média três dias	
O que mudou do presencial para o online? Piorou muito a visão das peças, antes tínhamos as peças no escritório para analisar modelagem, tecido composição com outras peças, no online passou a ser feito com o suporte de uma planilha e sem auxílio visual	
Quem são as pessoas responsáveis por tomar a decisão? Planejamento, comercial, diretoria de compras	

Anexo A

Ferramentas do Design Thinking Mapa de Empatia

Mapa de Empatia



Fonte: O mapa de empatia foi criado pelo autor e empresário americano Dave Gray (CEO da X Plane e autor do livro *Gamestorming: Jogos corporativos para mudar, inovar e quebrar regras*) como uma ferramenta de design para colocar as pessoas no centro de todo o processo (VICTOR, 2019).