



Como inovar na prestação de serviço? Aplicação da perspectiva *Design Thinking* na gestão de serviços do setor imobiliário.

Arthur Casanova

Resumo: Este projeto visa os ensinamentos da implementação da ferramenta de gestão denominada *design thinking*, a qual oferece uma capacidade de resposta e inovações avançadas para empresas. Esse modelo é baseado em criar etapas e incentivar a criatividade inovadora e liderística da equipe de modo a criar estratégias internas, solucionar problemas, estender a empresa a novos mercados, posicionar o segmento da empresa, criar novas categorias de produtos e tantas outras possibilidades que a criatividade humana pode proporcionar. Assim, ampliando a capacidade de adaptabilidade, resposta e de competitividade que uma corporação necessita para permanência das operações. No projeto, foram ensinadas cinco etapas de implementação aplicadas em um contexto empresarial de serviços imobiliários, que se encontra no estágio de iniciação e de entrada de mercado. Por meio do estudo, conseguiu-se maior assertividade do posicionamento da empresa junto ao consumidor, a idealização da marca, a criação da cultura empresarial e a metodologia de trabalho interno.

Palavras-Chave: Gestão de serviços; *Design Thinking*; Setor imobiliário.

How to innovate in service delivery? Application of the Design Thinking perspective in the management of services in the real estate sector.

Abstract: This project aims at teaching the implementation of the management tool called design thinking, which offers responsiveness and advanced innovations for companies. This model is based on creating stages and encouraging the team's innovative and leadership creativity in order to create internal strategies, solve problems, extend the company to new markets, position the company's segment, create new product categories and so many other possibilities that human creativity can provide. Thus, expanding the adaptability, response and competitiveness capacity that a corporation needs to maintain its operations. In the project, five implementation steps were taught, applied in a business context of real estate services, which is in the initiation and market entry stage. Through the study, greater assertiveness of the company's positioning with the consumer, the idealization of the brand, the creation of the corporate culture and the methodology of internal work were achieved.

Keywords: Service management; Design Thinking; Real estate sector.

¿Cómo innovar en la prestación de servicios? Aplicación de la perspectiva Design Thinking en la gestión de servicios en el sector inmobiliario.

Resumen: Este proyecto tiene como objetivo enseñar la implementación de la herramienta de gestión denominada pensamiento de diseño, que ofrece capacidad de respuesta e innovaciones avanzadas para las empresas. Este modelo se basa en crear etapas y fomentar la creatividad innovadora y de liderazgo del equipo para crear estrategias internas, resolver problemas, extender la empresa a nuevos mercados, posicionar el segmento de la empresa, crear nuevas categorías de productos y tantas otras posibilidades que la creatividad humana puede proveer. Ampliando así la capacidad de adaptabilidad, respuesta y competitividad que necesita una corporación para mantener sus operaciones. En el proyecto se impartieron cinco pasos de implementación, aplicados en un contexto empresarial de servicios inmobiliarios, que se encuentra en etapa de iniciación y entrada al mercado. A través del estudio se logró mayor asertividad del posicionamiento de la empresa con el consumidor, la idealización de la marca, la creación de la cultura corporativa y la metodología de trabajo interno.

Palabras clave: Gestión de servicios; El pensamiento de diseño; Sector inmobiliario.

1. Introdução e diagnóstico do contexto empresarial

Neste projeto, será apresentado a utilização da ferramenta de gestão e estratégia empresarial denominada *Design Thinking* que possibilita novas formas de inovação e adaptabilidade no mercado. A mesma foi utilizada em uma empresa do setor imobiliário no início do desenvolvimento estratégico. Esse processo visa encontrar o posicionamento e a formação da cultura empresarial, utilizando as análises no sentido de complementar novas perspectivas.

No contexto analisado, a imobiliária entra como intermediadora entre locador e locatário, utilizando o conhecimento de mercado, das leis, da rentabilidade dos investimentos e da necessidade do cliente. O serviço imobiliário pode ser visto tanto como curadoria de imóveis quanto assessora estratégica.

Para satisfazer o consumidor, a gestão de serviços demanda uma estrutura completa, ofertando um ou mais serviços do ramo. Aplicados no serviço imobiliário na estrutura de assessoria estratégica, jurídica, contábil, consultoria, manutenção, administração e gestão de imóveis.

Partindo da premissa no qual é necessário diagnosticar as estratégias primárias perante o público-alvo, este projeto visa entender qual seria a melhor alternativa na fase de inicialização ao utilizar seus recursos da melhor maneira possível, consolidando-se no menor prazo possível, visando a obtenção de lucros e recursos de modo a se alavancar no crescimento da organização. Portanto, o presente relato adotará o instrumento *Design Thinking*, como metodologia utilizada em grupo no desenvolvimento de novas ideias capazes de revolucionar setores e mercados. Desse modo, as seções subsequentes tratarão de conceituá-la, bem como da sua importância na gestão.

2. Conceituação da ferramenta

O título *Design Thinking* pode ser traduzido ao português como “Pensamento de *design*”, que traz a ideia de mente criativa, onde ela é utilizada, como soluções de problemas e em inovações corporativas. Como citado pelo SEBRAE (SEBRAE, 2022), é um modelo de pensamento no qual vai além da necessidade de criar um produto ou serviço. Portanto, trata-se de certa metodologia criativa em entender e se diferenciar no mercado através de metodologias práticas e dinâmicas no qual vão desde melhorar a qualidade de vida dos clientes até criar novos

segmentos. Desafiar padrões de pensamentos é uma das alternativas possibilitadas pelo *Design Thinking*, saindo da ótica linear e criando novos horizontes da atuação empresarial.

3. Importância da ferramenta para a gestão

Segundo a revista norte-americana *Business Week* (2005), o processo de inovação consiste em recriar modelos de negócio e construir mercados novos nos quais vão ao encontro de necessidades humanas não atendidas, sobretudo, é selecionar e executar as ideias certas, trazendo-as ao segmento em tempo recorde. Essa vantagem competitiva é necessária na alavancagem de qualquer objetivo da corporação ao utilizar o trabalho de várias mentes criativas, possibilitando novas perspectivas, tanto do próprio negócio quanto do mercado como um todo.

Assim, a recompensa por utilizar a ferramenta é vantajosa, pois trata-se de um baixo custo de implementação gerando uma alta vantagem competitiva. Dentre as características de avaliação da organização *Great Place To Work*, do ramo de negócio de consultorias empresariais, está a compreensão da opinião dos colaboradores. Nessa perspectiva, o *Design Thinking* auxilia diretamente na imersão e engajamento dos colaboradores, que participam das etapas de construção estratégica, fortalecendo o trabalho coletivo, potencializando os resultados empresariais. Isso se dá na visão na qual o melhor ativo são as pessoas.

Conforme afirma Sun Tzu (2011, p. 32), em “A arte da guerra”, livro de estratégia militar utilizado na perspectiva corporativa,

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Ou se conhece a si, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Mas, se não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.

Nesse contexto, entender a dinâmica da própria corporação e da dinâmica dos concorrentes é estar um passo à frente na perspectiva de competitividade e crescimento. O *Design Thinking* pode oferecer vantagem na disputa corporativa por meio de cinco passos, os quais serão detalhados a seguir.

4. Operacionalização da ferramenta

O *Design Thinking* se norteia pelo diagnóstico, implementação e adaptação, utilizados em cinco etapas: diagnóstico, imersão, ideação, projeto e desenvolvimento. A Figura 1, exposta na sequência, apresenta as mesmas no contexto investigado.

Figura 1 - Etapas de aplicação do *Design Thinking*



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Com base na figura apresentada, observa-se a fase de diagnóstico, na qual se busca entender as demandas; a imersão no qual se mapeia aquelas passíveis de solução; a ideação, na qual se estimula a criatividade em resolvê-los; o projeto, que se aplica a ferramenta; e a fase de desenvolvimento, com os ajustes e adaptações necessários. Desse modo, a aplicação da metodologia escolhida neste presente relato será demonstrada em detalhes na sequência.

4.1 Passo 1: Diagnóstico - entender o que o mercado precisa

Na primeira etapa, é relevante entender as exigências dos consumidores e compreender onde existem demandas existentes ou o que os clientes estão sugerindo. Esse passo é chamado de empatia, pois a empresa se coloca no lugar de quem a observa. Nesse momento, a equipe se aproxima dos problemas no objetivo de obter mais clareza acerca do projeto a ser desenvolvido. Nessa etapa do desenvolvimento, foram analisados o comportamento do consumidor junto ao cenário de atuação da empresa através dos bancos de dados dos proprietários junto aos sistemas

utilizados pela imobiliária, que mapeiam quais são os produtos e qual o público-alvo buscado. Através do reconhecimento de demanda observado pela equipe, nota-se a procura por imóveis com um padrão com proximidade às universidades, mais de um dormitório e de bairros tranquilos. Assim, percebeu-se que a maioria dos estudantes são o principal público para locação de imóveis, onde semestralmente a existe uma rotatividade altíssima de alunos, pois na cidade de atuação da empresa (Santa Maria - RS) existem diversas instituições de ensino superior (IES), sendo a maior delas a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

4.2 Passo 2: Imersão - mapear as necessidades

Na imersão, através dos dados obtidos nas sessões de pesquisa e observação do consumidor, o mapeamento da necessidade do cliente se torna cada vez mais visível e adaptável à estratégia da empresa. Essa parte funciona como um norteador estratégico na a criação do projeto modelo do *Design* de solução por sua capacidade de desenvolver visão de um problema social ou de uma possível brecha no mercado, possibilitando a inovação.

Ao analisar as organizações de crescimento exponencial, podemos citar a Uber, cujo modelo de negócio é uma *Plataforma Multilateral* (Plataformas econômicas intermediárias entre dois ou mais grupos, criando uma conexão de rede) conectando motoristas e pessoas que precisam de transporte privado sob demanda. Dessa forma, ela oferece uma ligação formada por um conjunto de condutores e passageiros conectados pelos seus smartphones. A união dessa plataforma sob a demanda de um transporte eficiente, seguro e rápido transformou a pequena startup em uma gigante do mercado, utilizando a tecnologia à necessidade existente.

No contexto estudado, do ramo imobiliário, após o anúncio das universidades da cidade à respeito do retorno às aulas de forma presencial (anteriormente, houve uma massiva desocupação em virtude da pandemia de COVID-19), a equipe detectou que cerca de 30 mil alunos não naturais de Santa Maria retornaram à cidade. Assim, surgiria a demanda por imóveis próximos às universidades. Percebendo essa abertura, notou-se não haver nenhuma concorrência exclusivamente focada nesse segmento.

4.3 Passo 3: Ideação - encontrar soluções

Na etapa de ideação do projeto objetiva-se acumular o máximo de ideias possíveis e possibilitar resultados diferentes nos debates entre as equipes. Para alcançar esse objetivo utiliza-se o *Brainstorm* (ou Tempestade de Ideias). Assim como se utiliza a reunião para debater sobre o

sobre o futuro da empresa, pode-se também utilizar essa técnica para promover a inovação durante a construção do projeto.

Utilizar o *Brainstorm* requer tempo da equipe de desenvolvimento. Primeiramente, realiza-se a reunião com toda a equipe e demonstra-se através dos dados obtidos na segunda etapa do projeto os problemas, soluções e oportunidades do segmento. Nessa perspectiva, deve-se questionar os integrantes, um a um, perguntando por ideias diversas sobre como solucionar aquela determinada questão. Durante essa etapa, é importante deixar a criatividade livre, porque, ao utilizar muitas respostas prontas e diretas, pode-se tolher a inovação. Respostas de senso comum podem não ser observadas de pontos de vista diferentes e anotar cada resposta é importante na assertividade do projeto. Também pode-se utilizar um painel no qual todas as ideias são colocadas em *post-its* durante um período estipulado, em algum setor onde todos os colaboradores circulam, como a cozinha, por exemplo. Isso permite à criatividade durar alguns dias além da reunião em si.

Na aplicação do *Brainstorm*, foram utilizados os dados da demanda existente por locações na cidade, sendo o principal assunto “o posicionamento da empresa perante o público-alvo”. Ao utilizar as análises e visualizar a demanda existente idealizou-se a adaptação da logomarca, modernizando-a visando estudantes e pessoas de 18 à 30 anos, mais adaptados à tecnologia e agilidade. A estrutura da logomarca também foi pensada de modo a não ser excludente, pois normalmente o ramo imobiliário trabalha com um público mais amplo, sejam de clientes interessados na compra de imóveis ou de espaços comerciais. Entre as ideias destacadas, figura a de buscar uma forma de retirar parte da burocracia do processo de locação e compra de imóveis.

4.4 Passo 4: Projeto - desenvolvimento do projeto

Na etapa de projeto, deve-se elaborar um plano diretor no qual se executa o escopo total do objetivo da empresa, isto é, determinar todas as etapas a efetivar as ideias e verificar sua aplicabilidade. Nesta fase, visa-se utilizar a maior quantidade de dados possíveis, vistos como “entradas e saídas” na gestão de projetos (PMBOK, 2017). Também é necessário dar atenção ao custo, tempo e partes interessadas em cada um deles, visando sempre o maior resultado com o menor esforço empresarial possível. Após a finalização, ele é posto em prática, juntamente com a ação dos setores de comunicação e de publicidade, as quais demonstram ao consumidor as soluções oferecidas.

A partir dos *Brainstorms*, a corporação buscou atingir o máximo de estudantes possível durante o retorno às aulas. Após, pôs-se algumas ideias em prática, como: decidir contratar e readaptar um sistema capaz de possibilitar os alugueis de forma totalmente online; realizar todas as tarefas financeiras de modo automático; criar demonstrativos de rendimento aos proprietários investidores; gerar notas fiscais automáticas; criar dados para a gestão estratégica da empresa, análise de dados e de públicos através do *Google Analytics*. Com esses processos realizados de forma eficaz e sem burocracia, possibilita-se responder a demanda, aumentando a captação de clientes e oferecendo a prestação desse serviço bem realizada.

4.5 Passo 5: Desenvolvimento - aperfeiçoamento da solução

No passo de desenvolvimento avalia-se a dinâmica do projeto em atividade é avaliada de modo a corrigir eventuais erros ou implantar melhorias rapidamente. Ela é utilizada no aumento dos resultados e ao ampliar a magnitude da criatividade da ferramenta, objetivando maiores ganhos à equipe. Deve-se observar cada retorno econômico e de opinião, avaliando criticamente a dinâmica de aplicação, permitindo o desenvolvimento do alto desempenho.

No processo de aperfeiçoamento da ferramenta na empresa, houve diversas situações de alteração dos processos de desenvolvimento do *branding* e da utilidade dos sistemas. No primeiro, mudou-se seu nome, cor, tipografia, logo e identidade, sendo todas as etapas de alteração avaliadas relacionando a marca ao público-alvo. No segundo caso, realizaram-se melhoramentos nos bancos de dados, possibilitando a criação de páginas personalizadas aos clientes, aplicação do sistema automático de autoatendimento no serviço de locação. Ademais, todos os processos da aplicação foram melhorados constantemente. Exemplo disso verifica-se na etapa de projeto, na qual utilizou-se a ferramenta de análise SWOT para avaliar os pontos positivos, negativos, oportunidades e ameaças que a ideia poderia ocasionar.

5. Principais resultados para o negócio

As aplicações da ferramenta possibilitaram um maior entendimento do público-alvo da empresa e a observação do seu segmento de atuação. Dessa forma, possibilitou o posicionamento da empresa quanto ao ramo imobiliário, que unificou as demandas existentes na cidade à soluções mais assertivas de forma rápida. Representando assim, a importância da utilização de técnicas da gestão empresarial.

A estratégia do desenvolvimento da marca foi um dos benefícios que o *Design Thinking* ajudou. A logomarca da empresa utiliza aspectos criativos alinhados ao propósito da empresa como o “Caminho” e o “Lar” que juntos significam “O caminho para o seu lar”. Visto na figura a seguir.

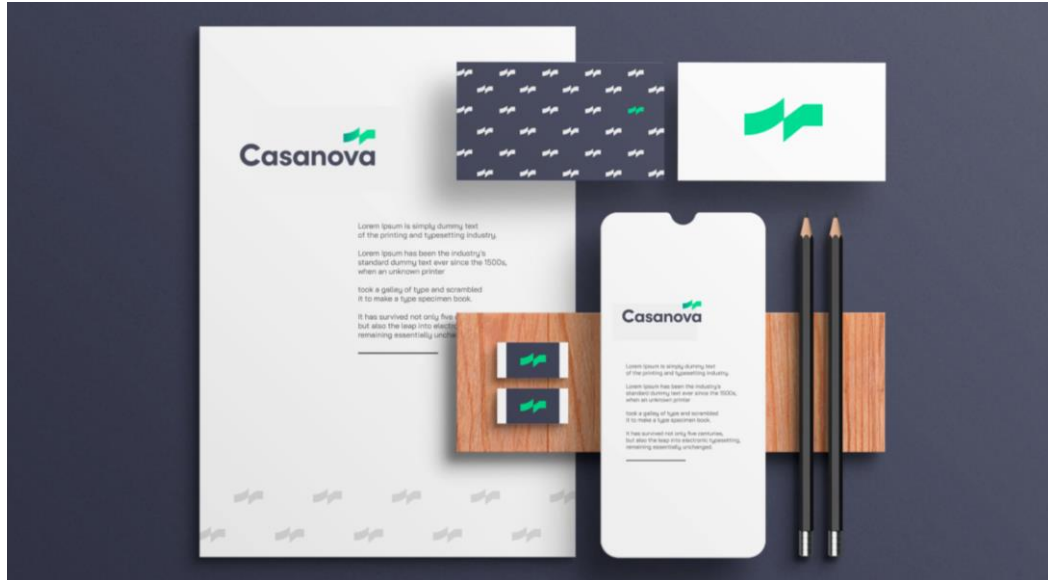
Figura 2 - Identidade visual da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Ademais, o desenvolvimento do nome e da identidade visual da empresa também foram resultados da ferramenta. Pensada em ser algo leve e moderno que vá de encontro ao público-alvo mas que também possibilite o desenvolvimento em qualquer segmento. As cores utilizadas trazem a ideia de profissionalismo e prosperidade, representados com o azul acinzentado e o verde respectivamente.

Figura 3 - Identidade visual da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Ademais, foi diagnosticada uma forte modernização dos serviços imobiliários na concorrência com o crescimento informacional e tecnológico. Ou seja, a empresa teve que se adaptar ao mundo digital utilizando um sistema de aluguel 100% online e assinatura de contratos digitais. Aumentando assim, a disponibilidade da empresa em atuar em diversas regiões que antes eram necessárias movimentações logísticas para a efetivação da contratação do serviço.

Dentre os benefícios analisados, para finalizar, destaca-se a colaboratividade da equipe no desenvolvimento da identidade corporativa. A cultura empresarial que é utilizada como base na empresa assim como sua missão e seus valores. A observação do engajamento e determinação da equipe foram fundamentais para entender a dinâmica da aplicação da ferramenta e ocasionou no avanço da cultura humanista dentro da corporação.

5. Referências

BÜRDEK, B. E. *Design*. História, teoria e prática do design de produtos. São Paulo: Edgard Blücher, 2012.

BUSINESS WEEK. *Get Creative: How to Build Innovative Companies*. In: BusinessWeek. 1. ago. 2005.

IBGE. *Estimativa populacional da região de Santa Maria, Rio Grande do Sul*. Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2021/estimativa_dou_2021.pdf. Acesso em: 10 de abril de 2022.

PMI. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Guia PMBOK. 6a ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

SEBRAE. Entenda o conceito de **design thinking** e como aplicá-lo aos negócios. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/design-thinking-inovacao-pela-criacao-de-valor-para-o-cliente,c06e9889ce11a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

SUN TZU BING FA. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais. São Paulo, André da Silva Bueno, 2011.

UFSM. *UFSM em números, entenda o público santamariense*. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>. Acesso em: 10 de abril de 2022.