

**Eixo Temático: Empresarial**

**O DESIGN THINKING COMO UMA FERRAMENTA DE INOVAÇÃO**

Alberto Granzotto, Fabrício Cassol Silberslach, Liara Müller e Jordana Marques Kneipp

**RESUMO**

A inovação por meio da introdução de novas ideias, novos produtos e novos processos cada vez mais está relacionada a uma maior competitividade empresarial representando um desafio para as empresas que historicamente têm adotado modelos tradicionais de gestão. Nesse contexto, surge o *Design Thinking* como uma abordagem nascida da investigação na área da cognição em *design*, que refere-se aos métodos para investigar problemas não estruturados e não definidos como são os problemas de *design*. Devido a estes pressupostos, o objetivo do presente trabalho é realizar uma revisão bibliográfica sobre o *Design Thinking* relacionando-o como uma ferramenta de suporte à inovação empresarial. De modo geral, a partir da revisão da literatura sobre o tema foi possível concluir que no cenário empresarial esta é uma valiosa ferramenta para a inovação por meio da resolução dos problemas, podendo propiciar o avanço de novas perspectivas e a conquista de novos clientes.

**Palavras-chave:** *Design Thinking*, Inovação e Gestão Empresarial

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação por meio da introdução de novas ideias, novos produtos e novos processos cada vez mais está relacionada a uma maior competitividade empresarial representando um desafio para as empresas que historicamente têm adotado modelos tradicionais de gestão.

Complementando Brown (2010) destaca que as empresas na atualidade não estão habituadas a abordar novas ideias, pois acabam restringindo-as aos modelos de negócios existentes, pelo fato de que os modelos de negócios tradicionais são incrementais, previsíveis e fáceis de serem copiados, ao contrário de novas ideias que geram a incerteza.

Corroborando com essa visão, Schumpeter (1984) enfatizou a importância da inovação como motor essencial para o desenvolvimento. Atualmente, a inovação tornou-se uma das fontes mais importantes para que as organizações alcancem diferenciação e vantagem competitiva. Nesse contexto, as empresas têm procurado adotar modelos eficientes para melhorar seus processos de inovação, criando novas formas de cumprir as exigências dos consumidores (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009; LIEM; BRANGIER, 2012). Para permitir a sua aplicação prática, os processos de inovação são concebidos por meio de modelos que englobam práticas, procedimentos e políticas para fomentar o desenvolvimento de tais inovações (LONGANEZI; COUTINHO; BOMTEMPO, 2008).

Assim, Brown (2010, p.3) destaca a necessidade de uma abordagem de inovação que “seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença”. (BROWN, 2010, p. 3).

Na medida em que uma inovação evolui, é necessário observar a sua viabilidade tecnológica, a sua correspondência com as estratégias de negócios da empresa, bem como a sua possibilidade de conversão em valor para os clientes e se é realmente constitui uma oportunidade (LESSA *et.al.*,2016).

Dessa forma, a inovação é considerada atualmente um fator estratégico para as empresas, uma vez que os líderes olham para a inovação como a principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva (MARTINS *et. al.*,2016).

Diante desse contexto, nos últimos anos, o *design* tem sido muito estudado como método de desenvolvimento de inovações, capaz de provocar rupturas no mercado pela sua arquitetura, funcionalidade e estética. De fato, o design tem ganhado o status de ir além da aparência do produto ao englobar aspectos estratégicos de negócio. Isso ocorre, porque as técnicas de resolução de problemas e de concepção de soluções do *design* têm trazido inúmeros benefícios para as empresas, com relação ao desenvolvimento de inovações focadas no usuário e em suas necessidades, ainda que latentes (BONINI e SBRAGIA, 2011).

Assim, o *Design Thinking* surge como uma abordagem nascida da investigação na área da cognição em *design*, que refere-se aos métodos para investigar problemas não estruturados e não definidos como são os problemas de *design*. São problemas para os quais a informação necessária não está completamente disponível, acerca dos quais não existe certeza de existir uma solução que se possa considerar mais adequada e que têm de ser redefinidos à medida que a solução emerge e são sempre interpretados por meio da perspectiva pessoal do *designer* (ADAMS, DALY, MANN E DALL’ALBA, 2011).

Devido a estes pressupostos, o objetivo do presente trabalho é realizar uma revisão bibliográfica sobre o *Design Thinking* relacionando-o como uma ferramenta de suporte à

inovação empresarial. A seguir, são apresentadas as demais partes componentes da estrutura do resumo expandido, iniciando com uma revisão dos conceitos referentes à *Design Thinking*, bem como suas fases, seguidas pelos aspectos metodológicos e, por fim, são identificadas as conclusões, assim com as contribuições do estudo.

## **2 DESIGN THINKING**

O *Design Thinking (DT)* surge como um modelo de inovação com alto potencial de gerar resultados diferenciados para as organizações que buscam a liderança, pois contempla métodos de investigação e de desenvolvimento de soluções altamente focados nos usuários. (BONINI, 2011). Para Souza (2016), o *Design Thinking* é uma ferramenta prática para a integração de habilidades e mentalidade inovadora voltada para empresas e salas de aula. Desenvolvida em Stanford, essa metodologia ensina estratégias criativas para que os indivíduos resolvam problemas.

A definição do termo *Design Thinking*, segundo Lima (2012), foi cunhado por Tim Brown, CEO da Ideo, para conseguir expressar a diferença entre ser *designer* e pensar como *designer*. Tim fala da migração do *design* do nível tático e operacional para uma abordagem mais estratégica. Por isso, os CEOs, gestores, administradores, executivos, gerentes, vendedores e até estagiários deveriam pensar como *designers*, só assim as empresas conseguirão ser inovadoras no sentido mais radical da palavra.

Ainda o termo é bastante polêmico, tendo em vista que o *Design Thinking* não está relacionado ao conceito convencional de *design*, consistindo em uma ferramenta de inovação; é uma abordagem predominantemente de gestão, que se vale de técnicas que os *designers* usam para resolver problemas.

*Design Thinking* significa usar o modo de pensar e atuar dos *designers* em todas as áreas de negócios de uma empresa. É uma mudança de postura, de modelo mental. Ele passa a estimular equipes inteiras a se planejar de acordo com as necessidades de seus clientes, por isso o método ganha importância estratégica atualmente, tendo em vista que a inovação aberta – com a busca de fontes externas de inovação pelas empresas adquire cada vez maior importância. Outro pilar do *Design Thinking* é o estímulo à prototipagem rápida de ideias e projetos, o que dá mais agilidade e torna mais barato o processo de inovação. E uma terceira característica, já citada anteriormente, é usar a colaboração radical como base dos projetos. Unindo todos os “passos” do *Design Thinking*, o que resulta em uma empresa que inova “sem perceber”. Ou seja, a inovação passa a fazer parte do DNA da empresa. (TADEU, 2015.)

A popularização do *DT* entre as empresas privadas vem ocorrendo em virtude de que auxilia no processo de inovação, ao passo que leva a criação de uma sistemática para o desenvolvimento de produtos e serviços, levando-os mais rapidamente ao mercado, assim, as empresas que adotam *DT* diferenciam-se, obtendo mais vantagens competitivas (LESSA *et.al.* 2016).

Desse modo, a seguir trata-se das fases do *Design Thinking*.

### **2.1 FASES DO DESIGN THINKING**

A fim de nortear as atividades de inovação, muitas organizações desenvolvem processos para aumentar sua eficiência e gerar inovações alinhadas à sua estratégia. Isso ocorre porque, mesmo formulando estratégias, planejando e decidindo rotineiramente o

desenvolvimento de inovações, muitas vezes, não há orientação de esforços e um fluxo formal para que os resultados sejam alcançados (BONINI; SBRAGIA, 2011).

Segundo Brown (2008), o processo de *Design Thinking* gira em torno de três fases fundamentais: inspiração, ideação e implementação. Durante essas fases, os problemas são questionados, as ideias geradas e as respostas obtidas. Para o autor as fases não são lineares, pois podem ocorrer simultaneamente e se repetir para construir as ideias ao longo do *continuum* da inovação.

A primeira fase, denominada inspiração:

Tem como finalidade definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados. Nesta fase, é possível também levantar as áreas de interesse a serem exploradas de forma a fornecer insumos para a elaboração dos temas que serão investigados na imersão em profundidade (VIANNA *et al.*, 2012, p. 22).

Na segunda fase, ideação, todas as oportunidades observadas na etapa de inspiração são trabalhadas por meio da síntese de informações, que tem como objetivo refinar as oportunidades e gerar ideias para o projeto. A partir da descoberta das necessidades, identificadas na primeira etapa, busca-se explorar possibilidades para melhorar o conceito da ideia por meio de técnicas de co-criação<sup>1</sup>, preferencialmente trabalhadas em conjunto com os usuários a partir de ferramentas como o *brainstorming*, que se refere a:

Uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco (VIANNA *et al.*, 2012, p. 101).

Para Brown (2009), a ideação é o processo no qual as ideias e conceitos são gerados e prototipados com o objetivo de gerar inovações sobre os problemas identificados na etapa de Inspiração. O principal resultado desse processo não é o levantamento do potencial de lucratividade do protótipo em si, mas o aprendizado sobre os pontos fortes e fracos da ideia, além da identificação de novos rumos para esse protótipo. Brown (2009) afirma que a prototipagem é mais um dos estágios da criação e concepção da ideia: nos estágios iniciais ela é importante para gerar ideias, invertendo o pensamento tradicional de imaginar para criar, por trazer à tona a lógica de criar para visualizar e imaginar novas alternativas e soluções.

E, por fim, para Brown (2009), na fase de implementação deve-se planejar o método que irá atingir a realidade futura esperada, o que implica na criação de protótipos de modelos de negócio para avaliar os impactos nas atividades da organização como um todo. Assim, a criação e desenvolvimento de protótipos do projeto fazem parte da etapa de implementação, na qual, a partir das ideias geradas na ideação, são colocadas em prática ações para tornar tangível e dar forma à ideia. A maior parte dos projetos de *DT* fracassa no momento da implementação. Eles podem não ser viáveis do ponto de vista tecnológico nem financeiramente rentáveis ou ainda porque a empresa não consegue levá-los ao mercado com sucesso (NAKAGAWA, 2014, p. 3). Dessa forma, os protótipos, por meio da implementação

---

<sup>1</sup> “Co-criação é a união de ideias de pessoas com o objetivo de gerar novas ideias em prol de um objetivo comum que é melhorar o mundo em que vivemos”. (OKABE, disponível em: <<http://blog.konfide.com.br/o-que-e-co-criacao/>> 2013).

e da experimentação do *Design Thinking*, propiciam falhar cedo e aprender lições preciosas com os erros, consentindo aprimoramento da proposta e melhoria contínua da solução até o lançamento final (MARTINS, 2016).

A partir do exposto, é possível perceber que as fases do *Design Thinking* podem contribuir para a inovação empresarial, na medida em que a adoção da ferramenta permite encontrar soluções para problemas e a partir daí são geradas novas perspectivas para a empresa. Assim, “o *Design Thinking* pode identificar um aspecto de comportamento humano, e depois convertê-lo em benefícios para o consumidor, além de adicionar valor ao negócio” (BROWN, 2010, p.36).

### **3 MÉTODO DO ESTUDO**

O presente estudo caracteriza-se como de abordagem exploratória e adotou como delineamento a pesquisa bibliográfica sobre *Design Thinking*.

Segundo Gil (2008, p.50):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

Desse modo, procurou-se realizar um levantamento bibliográfico sobre o tema em estudo em trabalhos nacionais a fim de identificar o processo de inserção desta abordagem nas empresas.

### **4 CONCLUSÃO**

Os resultados do estudo demonstram a necessidade de uma maior amplitude do entendimento sobre *Design Thinking* como uma ferramenta de inovação para a solução de problemas. É uma poderosa estratégia de gestão criada no intuito de promover uma experiência mais completa para as pessoas, seja de ordem emocional, estética ou cognitiva. Sua perspectiva pragmática e humana tira o processo criativo da esfera puramente artística e o leva para um cenário funcional, o que torna possível aplicá-lo em diversas áreas corporativas com resultados muito mais sólidos e assertivos.

Assim, como as fases fundamentais deste instrumento foram explanadas, pode-se concluir que, se adotadas corretamente na organização, as soluções para os problemas podem ser encontradas gerando novas perspectivas para a empresa, contribuindo para a criação de novas formas de gestão, novos produtos e/ou serviços e novos processos. Afinal, o objetivo máximo de uma empresa é ter uma gestão eficiente e eficaz que possibilite desenvolver novos produtos e/ou serviços que superem as expectativas dos clientes.

### **REFERÊNCIAS**

ADAMS, R. S., DALY, S. R., MANN, L. M., & DALL'ALBA, G. (2011). **Being a professional: Three lenses into Design Thinking, acting, and being.** *Design Studies*, 32(6), 588–607.

BONINI, Luiz Alberto. SBRAGIA, Roberto. **O Modelo de Design Thinking como Indutor da Inovação nas Empresas: Um Estudo Empírico**<Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/36/>>. Acesso em: 01 de set. 2016

BREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. **Towards a multidisciplinary definition of innovation.** *Management decision*, v.47, n.8, 1323-1339, 2009.

BROWN, T. **Design thinking.** *Harvard business review*, v.86, n.6, p. 84, 2008.

\_\_\_\_\_. **Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation.** New York: HarperCollins. 2009

\_\_\_\_\_. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

BUKOWITZ, W. R. Fidelity. **Investments: adopting new models of innovation.** *Strategy & Leadership*, v.41, n.2, p. 58-63, 2013.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. Atlas, 2008. LESSA *et.al.* **Design Thinking como ferramenta para responder a demandas sociais – um estudo de caso duplo no semiárido brasileiro.** 5º Fórum Internacional Ecoinnovar - 1ª conferência internacional de sustentabilidade e inovação (2016)

LIEM, A.; BRANGIER, E. **Innovation and design approaches within prospective ergonomics.** *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, v. 41, p. 5243-5250, 2012.

LIMA, Paulo. **O que é Design Thinking? – Entrevista com Lígia Fascioni.** Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/06/o-que-e-design-thinking-entrevista-com-ligia-fascioni/>>. Acesso em: 01 de set.2016.

LONGANEZI, T., COUTINHO, P., & BOMTEMPO, J. V. M. **Um modelo referencial para a prática da inovação.** *Journal of Technology Management & Innovation*, v.3, n.1, 2008

MARTINS *et. al.* **Uso de Design Thinking como Experiência de Prototipação de Ideias no Ensino Superior.** *JOURNAL ISSN 2175-5825 SÃO PAULO*, V.8, N.1, P. 208 – 224, JAN./JUN. 2016 .

NAKAGAWA, M. 2014. **Ferramenta: Design Thinking para empreendedores.** Disponível em:<[http://cmsempreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files\\_static/arquivos/2014/04/07/DesignThinking\\_.pdf](http://cmsempreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2014/04/07/DesignThinking_.pdf)>. Acesso em: 23 de mai.2016.

OKABE, Marcio. **O que é co-criação?** Disponível em: <<http://blog.konfide.com.br/o-que-e-co-criacao/>>. Acesso em: 02 de set.2016

**PROFUTURO: PROGRAMA DE ESTUDOS DO FUTURO** Editor Científico: James Terence Coulter Wright Avaliação: Double Blind Review, pelo SEER/OJS Revisão: Gramática, normativa e de layout Recebido em: 29/09/2015 Aprovado em: 02/06/2016.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984

SOUZA, Matheus de. **O que é e para que serve o Design Thinking**. Disponível em:<<https://matheusdesouza.com/2016/06/22/o-que-e-e-para-que-serve-o-design-thinking/>>. Acesso em: 02 de set.2016

TADEU, Marcus. **Design thinking: nova tendência**. Disponível em: <<http://revistapontocom.org.br/materias/desing-thinking-nova-tendencia.>> Acesso em: 01 de set.2016.

VIANNA, M., VIANNA, Y., ADLER, I. K., LUCENA, B., & RUSSO, B. 2012. **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press. Recuperado em 03 de julho, 2015, de <http://www.sebraedesign.com/wpcontent/uploads/2013/05/Design-Thinking-Inova%C3%A7%C3%A3oem-Neg%C3%B3cios.pdf>.