

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

A INOVAÇÃO EMPRESARIAL ATRAVÉS DO *DESIGN THINKING*

BUSINESS INNOVATION THROUGH *DESIGN THINKING*

Fabricio Cassol Silberslach, Liara De Oliveira Müller, Alberto Rizzatti Granzotto e Jordana Marques Kneipp

RESUMO

A inovação por meio da introdução de novas ideias, novos produtos e novos processos cada vez mais está relacionada à 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 oriunda da investigação na área da cognição em *design*, que referem aos métodos para investigar problemas não estruturados e não definidos como são os problemas de *design*. Objetivou-se analisar a aplicabilidade da ferramenta *Design Thinking* como um processo de inovação inserida no trabalho de empresários em Santa Maria/RS. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, delineada por meio de um estudo de caso. O *Design Thinking* é uma ferramenta que traz inovações para o meio empresarial, buscando soluções criativas para a resolutividade dos problemas. De modo geral, a partir da aplicabilidade 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, sustentabilidade, criatividade, gestão empresarial.

ABSTRACT

Innovation through the introduction of new ideas, new products and new processes is increasingly related to greater business competitiveness posing a challenge for companies that have historically adopted traditional management models. In this context, Design Thinking emerges as an approach originating from research in the area of cognition in design, which refers to methods to investigate unstructured and undefined problems such as design problems. The objective was to analyze the applicability of the Design Thinking tool as a process of innovation inserted in the work of entrepreneurs in Santa Maria / RS. It is a qualitative and exploratory research, delineated through a case study. Design Thinking is a tool that brings innovations to the business environment, seeking creative solutions to problem solving. In general, from the applicability on the subject it was possible to conclude that in the business scenario this is a valuable tool for innovation by solving the problems, which can foster the advancement of new perspectives and the conquest of new clients.

Keywords: thinking design, innovation, sustainability, creativity, business management.

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. A inovação cada vez mais tem se tornado uma das fontes mais importantes para as organizações alcançarem diferenciação e vantagem competitiva. Nesse contexto, as empresas têm procurado adotar modelos eficientes para melhorar os 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”.

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 realmente representa uma oportunidade (LESSA *et.al.*, 2016).

Dessa forma, a inovação é considerada cada vez mais 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 oriunda da investigação na área da cognição em *design*, que se refere 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 haver uma solução que se possa considerar mais adequada e que têm de ser redefinidos à medida em 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 estudo foi analisar a aplicabilidade da ferramenta *Design Thinking* como um processo de inovação inserida no trabalho de empresários em Santa Maria/RS.

Este trabalho está estruturado em quatro seções além desta introdução. A segunda apresenta o aporte teórico, a terceira seção trata dos procedimentos metodológicos do estudo. Logo após, é apresentada a análise e discussão dos resultados e por fim as considerações finais.

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 cunhada 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.

Em entrevista conduzida por Paulo Lima, a palestrante Lígia Fascioni, consultora de empresas e com livros publicados na área de marketing, liderança, inovação e design, afirma que o termo ainda 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 (LIMA,2016).

De acordo com Tadeu (2015) *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 que 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, torna-se cada vez mais relevante.

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, citada anteriormente, é usar a colaboração radical como base dos projetos. Unindo todos os “passos” do *Design Thinking*, tem-se como resultado 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 são apresentadas as fases do *Design Thinking*.

2.1 FASES DO DESIGN THINKING

A fim de nortear as atividades de inovação, muitas organizações desenvolvem processos para aumentar a 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-criação¹, 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).

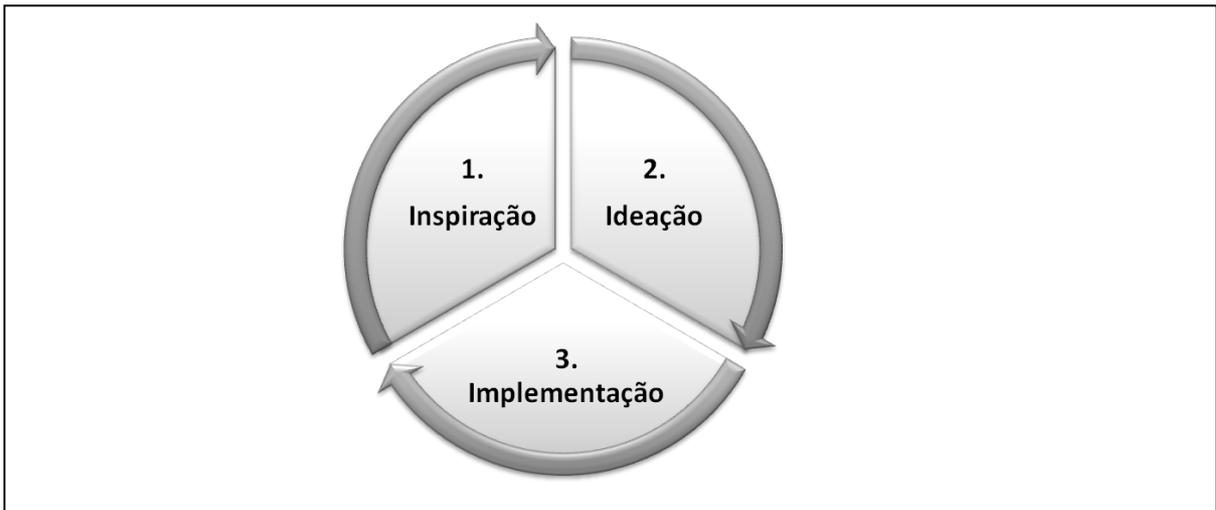
Para Brown (2009), a ideação é o processo no qual as ideias e conceitos são gerados e prototipados com o objetivo de gerar inovações sobre os problemas identificados na etapa de inspiração. O principal resultado desse processo não é o levantamento do potencial de lucratividade do protótipo em si, mas 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 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 seguir, na Figura 1 são apresentadas as fases do DT.

Figura 1 – Representação gráfica das fases propostas pelo *Design Thinking*. Santa Maria, RS, Brasil.

¹ “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).



Fonte: produção dos autores

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).

Portanto, foi buscando novos caminhos para a inovação que se criou o que hoje é conhecido como *Design Thinking*: abordagem que objetiva o desenvolvimento de soluções inovadoras para negócios com base na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de processos. Assim, o processo de inovação guiado pelo *Design Thinking* complementa a visão do mercado desafiando os padrões do comportamento e de sentimento, no qual produzem soluções que nos proporcionam novos significados.

3 MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se do ponto de vista dos objetivos como exploratório, possui abordagem qualitativa e foi delineado por meio de um estudo de caso.

Do ponto de vista aos objetivos classifica-se a pesquisa em exploratória no qual esse tipo de pesquisa tem como foco proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Desse modo, busca-se melhor entender a aplicabilidade da ferramenta *Design Thinking* como um processo de inovação do contexto empresarial.

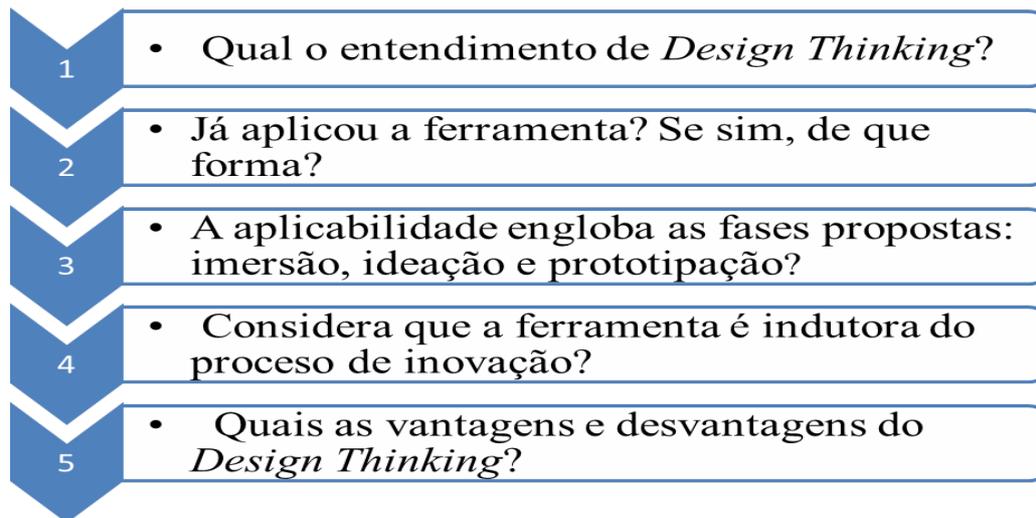
Adotou-se a abordagem qualitativa, uma vez que conforme (Goldenberg, 1997), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros.

O estudo de caso, conforme Pizzinatto e Farah (2012) é uma modalidade de pesquisa voltada para o entendimento das dinâmicas que apresentam uma ou mais unidades relativamente bem delimitadas de análise, os casos; esse tipo de estudo pode envolver um único caso ou mais em diferentes níveis de análise, sendo uma opção atraente para se buscar respostas para perguntas de pesquisa que começam por “como” ou “por que”..

Para a coleta dos dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado contendo perguntas organizadas a fim de compreender a aplicabilidade da ferramenta de DT como um processo de inovação. Foram entrevistados dois empresários de Santa Maria – RS, atuantes no ramo de *Design* Estratégico e de empreendedorismo. Os entrevistados foram escolhidos de modo intencional, logo, por serem profissionais que se utilizam do *Design Thinking* em seu cotidiano de trabalho. Para fins deste estudo, os entrevistados serão denominados como entrevistado A e B.

Na Figura 2 é apresentado o roteiro definido para a aplicação nas entrevistas.

Figura 2- Roteiro de Perguntas do DT com os entrevistados. Santa Maria, RS, Brasil.



Fonte: elaborado pelos autores

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para fins de análise dos dados, os quais foram coletados em novembro de 2016 e janeiro de 2017, sendo analisados a partir da técnica de análise de conteúdo.

4 RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados do estudo considerando as questões definidas no protocolo de entrevistas. Os profissionais entrevistados foram indicados por estarem diretamente em contato com a ferramenta de DT, tendo domínio sobre o assunto e interesse em cooperar com novos estudos.

O entrevistado A é graduado em Sistemas de Informação, possui MBA Executivo Internacional em Gestão Empresarial pela *University of California Irvine*, MBA em Gestão Empresarial pela FGV/Porto Alegre. Com a formação em Eletrotécnica, atualmente é mestrando em Administração na UFSM. Na área profissional atua em como sócio de duas empresas desenvolvedoras de softwares, situadas no Distrito Industrial da cidade de Santa Maria - RS.

O entrevistado B é graduado Desenho Industrial/Programação Visual (UFSM), possui Especialização em Gestão de Marcas (ESPM), MBA em Gestão Empresarial (FGV); Especialização em Design Estratégico (UNISINOS), Pós-MBA em Gestão Estratégica de Serviços (UNISINOS) e também Coaching (ABRACOACHING). É proprietário de uma empresa de Design Estratégico desde junho de 1996 com sede em Santa Maria/RS atuando nas áreas de design estratégico, gestão de marcas (*branding*), direção de criação e direção de arte em projetos de marca e identidade visual, embalagens, editorial e internet. Exerceu o cargo de diretor de arte/diretor de criação em diversas empresas. Realizou palestras e

workshops para cursos de várias universidades do RS e foi professor da disciplina de Posicionamento para a Especialização em Gestão de Marcas da UNOCHAPECÓ/SC. Consultor do Sebrae (região Centro do RS) para área de design desde 2006. Faz parte da diretoria do SINDESIGN/RS (Sindicato das empresas de Design do Rio Grande do Sul) e participa como mentor de eventos de inovação/*startups*.

4.1 Entendimento do conceito de *Design Thinking*

Inicialmente buscou-se analisar o entendimento do conceito de *Design Thinking* para os entrevistados.

Por meio da entrevista foi possível compreender que o entrevistado A possui conhecimento do conceito de *Design Thinking*, uma vez que na sua concepção é um conceito que tem trabalhado e estudado bastante, pois acredita que o DT “é utilizar uma metodologia, processos, métodos e demais ações para entender um problema, criar soluções a partir desse entendimento”.

O entrevistado A ainda destaca a multiplicidade de concepções para o tema,

Design Thinking tem várias concepções hoje em dia, ele, pelo que tenho visto tem várias formas de aplicar, tem empresas que pegam aquele cerne do *Design Thinking* e modificam conforme mais perto do seu *business*, do seu negócio, então, o conceito que eu tenho hoje de *Design Thinking*, que eu assimilei é a utilização de metodologias e demais processos pra trabalhar o *workflow* da informação desde o entendimento do problema até a prototipagem dele, criar a solução e dependendo, às vezes, entrar num modo de prototipagem.

O entrevistado B apresenta um conceito mais tradicional da ferramenta:

Pensar como o designer e buscar as soluções exequíveis e que tragam resultados para a empresa, muito próximo do conceito de inovação, no qual é a ideia mais ação, e essa ação precisa gerar resultado, diferentemente de ideia que é invenção, e a ideia por si só não existe (sem acabativa). Assim, o DT é pensar como o *designer* usando o planejamento, investigação, execução e pivotagem rápida.

4.2 Aplicabilidade da ferramenta

Ambos empresários confirmaram a utilização de DT. Conforme analisa o entrevistado A: “Nós como trabalhamos com desenvolvimento de *software* e outras integrações com *hardwares*, a gente trabalha muito com o conceito de *Design Thinking*”. Considera ainda que a fase mais difícil do *Design* é entender o problema, depois “a solução fica mais clara”.

Para ele, hoje existe uma relação muito usada no mercado que utiliza no seu dia a dia:

“Quando você corrige um erro em modo de projeto, custa um dólar. Quando você corrige um erro em modo de teste, custa dez dólares. E, quando você corrige um erro em modo já operação no cliente, custa cem dólares. Então, existe uma regra que quanto mais rápido em modo de projeto se consertar esse erro, melhor”.

Para o entrevistado B o DT contribui na solução do problema:

Por isso, que o *Design Thinking* vem somar nesta parte, quando você identifica o problema na base lá em época de concepção do projeto, na ideação ainda, na criação da solução pra depois você ter uma, uma assertividade muito maior em relação a levar pro cliente e fazer ele errar e ter um custo maior, por isso uma sugestão de colocar protótipos no processo é que o *Design Thinking*, às vezes, ele não tem formas que não entram no protótipo, eles trabalham até a ideação e criam a solução.

4.3 Fases adotadas na aplicabilidade da ferramenta

Pela ordem das fases, pode-se afirmar que a inspiração é motivada pelo problema. De acordo com o primeiro entrevistado, “quando você está inspirado e se tem pessoas com um conhecimento diversificado, heterogêneo num grupo, eles têm diversas maneiras que se inspiram, uns trabalham como desafio outros como complementação do seu conhecimento, então cria-se uma inspiração”. Já a ideação é “quando começa o *brainstorming*, quando começa aquele monte de ideias em cima disso baseado no *background* técnico de cada um e, aí as próprias ideias vão se melhorando cada vez mais até chegar na fase da implementação.”

O entrevistado B complementa com cases práticos de reformulação de embalagens de uma agroindústria.

“Inicialmente há o reenquadramento do problema e apresentação de opções de resolução – nessa fase o entrevistado conta que entra num processo de imersão para entender qual a estratégia atual da empresa, seu posicionamento de mercado, a forma como os concorrentes estão atuando, observação de clientes entre outros - na fase de ideação, das embalagens, sofre o ciclo mais rápido, no modo que o cliente já sabe o que está esperando e, um dos benefícios da implementação dessa ferramenta é a geração de leque de alternativas”.

Desse modo, pode-se perceber que o DT tem sido aplicado na resolução de problemas e geração de novas ideias pelos entrevistados.

4.4 Ferramenta como indutora do processo de inovação

Na concepção do entrevistado A “A aplicação do *Design Thinking* é totalmente voltada para a inovação”. Para comprovar ele cita o senhor Silvio Meira, que trabalhou por 18 anos como cientista chefe do C.E.S.A.R (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife), que diz que ‘a inovação é toda invenção que gera nota fiscal, não é questão de gerar imposto propriamente dito, mas se gerou nota fiscal, é porque vendeu e, se vendeu é porque foi consumido’. “Então, eu considero sim, um indutor do processo de inovação o *Design Thinking*”, conclui.

O segundo entrevistado, mostra uma importância intrínseca ao crescimento e também a habilidades de usar essa ferramenta como um fator de conexão:

“Vocês estão vivenciando isso, tendo conhecimento. Ganha mais espaço e quando tu sabes um pouco, tu amplias mais e tem muito mais para conhecer. E a facilidade de fazer conexão, porque uma ferramenta sozinha é só uma ferramenta. Dentro da mala do DT, tu vais ver qual é a melhor para usar...resolver melhor o problema.”

O entrevistado B também atribui um censo de liquidez, parafraseando Bauman, a ferramenta pela fácil capacidade de moldar e se encaixar em diversos problemas em busca da solução.

4.5 Vantagens e desvantagens da ferramenta

Por fim, os dois entrevistados deixaram evidentes os prós e contras do DT. O entrevistado A acredita que:

“o próprio resultado da ferramenta que é a criação de novos produtos, novos serviços, criação de, enfim, de inovação, mas também analisa quem sabe liderar um time capaz de reunir novas ideias a partir do estudo dos problemas que surgem. Porém, há que se ter o cuidado para que este mesmo time esteja bem alinhado. A desvantagem que se você tiver um time homogêneo demais, onde todo mundo sabe o que o outro vai pensar, então não se tem um processo criativo muito grande, você

está fazendo a mesma coisa, do mesmo jeito, no mesmo lugar”. Isto é, para se ter um resultado muito bom, o “pré-requisito é ter um time heterogêneo forte e um problema muito bem levantando, um problema com bastante requisito, a partir daí o *Design Thinking*, é uma ferramenta perfeita pra se desenvolver e criar uma solução bem mais alinhada pra corrigir esse problema”.

O Diretor Geral na empresa ZAVEO Design Estratégico relata que as principais vantagens são “o usuário intrínseco no processo, o despertar/potencialização da empatia, se colocar no lugar do outro” e, como desvantagens acredita que a “multiplicidade de ferramentas pode não saber qual usar naquele problema”.

De modo geral, evidenciou-se que o DT contribui para o processo de inovação empresarial uma vez que auxilia na geração de ideias e resolução de problemas estimulando o processo criativo. As desvantagens na visão dos entrevistados estão relacionadas ao gerenciamento da multiplicidade de ideias geradas e de ferramentas envolvidas no processo.

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.

Foi de extrema relevância a participação de dois empresários que utilizam a ferramenta de DT. Foi possível perceber como as fases fundamentais deste instrumento são essenciais na sua aplicação enfatizando como uma equipe bem alinhada faz a diferença neste estudo. Assim, compreende-se que, se adotada 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.

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

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.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 1997.

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

PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. (Orgs.). **Pesquisa pura e aplicada para marketing.** São Paulo: Atlas, 2012

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

SOUZA, M 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, M. **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>.