



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Design Thinking Como Abordagem de Inovação em Serviços

HELIO TRINDADE DE MATOS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
matosht@bol.com.br

HEIDY RODRIGUEZ RAMOS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
heidyrr@uni9.pro.br

MARIA KAROLYNA BORGES MACHADO

Universidade Federal do Maranhão - UFMA
karolborges27@gmail.com

LILIAN TELLINI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
liliantell32@gmail.com



DESIGN THINKING COMO ABORDAGEM DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Resumo

O ritmo de mudança do mercado exige das empresas produtos e serviços cada vez mais alinhados com as necessidades reais das pessoas e que considere no seu processo de inovação a experiência do usuário. Partindo disso, o *design thinking* busca desenvolver um modelo mental e uma nova visão que proporcione o atendimento de necessidades dos consumidores e acelere o processo de inovação de forma participativa. Buscou-se nesse trabalho demonstrar a utilização do *design thinking* como abordagem para criação de serviços. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e de caráter explicativo, e adotada como estratégia de pesquisa empírica a técnica de construção de desenhos para estruturar as ideias e ajudar no processo de concepção do serviço. O estudo empírico foi feito com a realização de um *workshop* de inovação com oito horas de duração, contando com a participação de sete consumidores e dois facilitadores. O resultado obtido foi o desenvolvimento de um serviço digital de venda e troca de acessórios para o público feminino. Os resultados indicam que o *design thinking* é uma ferramenta importante para o desenvolvimento do processo de inovação, engajamento dos colaboradores e construção de uma visão mais humana para solucionar problemas enfrentados pelos consumidores.

Palavras-chave: *Design thinking*. *Design* de serviços. Inovação.

Abstract

The market change of pace requires the enterprise products and services increasingly aligned with the real needs of people and to consider in their innovation process the user experience. From that, the design seeks thinking develop a mental model and a new vision to provide the service needs of consumers and accelerate the innovation process participatory manner. Seeks to work that demonstrate the use of design thinking as an approach to service creation. Therefore, a qualitative and explanatory character research was conducted, and adopted as empirical research strategy to construction drawings technique to structure ideas and help in the service design process. The empirical study was done with the realization of an innovation workshop with eight hours long, with the participation of seven consumers and two facilitators. The result was the development of a digital service selling and exchange of accessories for the female audience. The results indicate that design thinking is an important tool for the development of the innovation process, employee engagement and building a more human vision to solve problems faced by consumers.

Key-words: *Design thinking*. *Service design*. *Innovation*.



1. INTRODUÇÃO

Buchanan (1992) explicita que o *design thinking* busca conectar e integrar o conhecimento útil das artes e das ciências de forma adequada para a solução de problemas, fazendo uma referência ao pensamento do *designer*. A ideia é trazer o modelo de projetar que os *designers* possuem e aplicar para solucionar problemas enfrentados pelos consumidores. O motivo disso decorre das quatro ordens de *design* que aproximam os artefatos dos *designers*, pois tendem a trabalhar com: sinais, coisas, ações, e pensamentos (Kimbell, 2011). O *design thinking*, portanto, corresponde a um modelo mental utilizado para gerar soluções que possam trazer melhorias para as pessoas, sendo baseado no modelo de aprendizagem prática e contínua.

De acordo com Brown (2010) são claras as causas para o crescimento do interesse do uso do *design*, ele afirma que com a transição — da produção industrial para a criação do conhecimento e de prestação de serviço — a inovação deixa de ser algo complementar para tornar-se uma estratégia de sobrevivência. Além disso, segundo Johansson-Sköldberg, Woodilla, & Çetinkaya (2013) é uma abordagem adequada para processos de inovação dentro das empresas, porque consegue lidar com uma realidade complexa. E é neste contexto que o número de nascimento de *startups* é cada vez maior. Ries (2012) afirma que *startups* são modelos de negócios humanos cujo objetivo é criar produtos e serviços em ambiente de extrema incerteza, e por atuarem em cenários novos e às vezes totalmente desconhecidos, esses modelos têm se sobressaído no mercado atual em função da sua capacidade de gerar inovação a partir do reconhecimento das necessidades reais dos seus consumidores.

Considerando que a abordagem do *design thinking* pode ser adequada como uma ferramenta para projetar produtos e serviços que ofereçam ganhos as empresas a partir do reconhecimento das necessidades dos consumidores, esse estudo buscou responder a seguinte pergunta: “Como o *design thinking* pode contribuir para a inovação em serviços, atendendo as necessidades do consumidor? ”. Para tanto, um estudo teórico-empírico foi realizado com destaque para a realização de um *workshop* de inovação que foi aplicado a um grupo de sete participantes de áreas de atuação distintas para a identificação de como a utilização do *design thinking* pode contribuir para a criação de novos serviços com foco no consumidor.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *Design thinking*

O *design* foi pela primeira vez citado como uma nova forma de pensar por Herbert Simon, em seu livro *The Science of the Artificial*, escrito em 1969. Para Simon (1969) o *design* vem emergindo desde a década de 70. Era uma época em que as ciências dominavam o cenário acadêmico, porque segundo Simon (1969) historicamente é função das disciplinas de ciências explicarem as coisas e das engenharias ensinar coisas artificiais: como fazer artefatos que tenha propriedades desejadas e como projetá-los. E devido a isso, de acordo com Simon (1969), as escolas estavam quase que abdicando da responsabilidade de formar as habilidades profissionais de seus alunos.

Mais tarde, em 1973, o tema volta a ser citado na obra de Robert McKim que mostra o poder do pensamento visual para formular ideias. E em 1987, Peter Rowe cita pela primeira vez o termo *design thinking* em sua obra literária para usos de arquitetos e urbanistas, com o objetivo de pensar as cidades para pessoas. A partir disso, em 1991 surge a primeira consultoria de *design thinking*, a IDEO na Califórnia, fundada pela fusão da consultoria de



David Kelley, professor da *Stanford University* que já utilizava a abordagem em seus negócios. Buchanan (1992) então trouxe a ligação do *design thinking* como um caminho para resolução de problemas complexos a partir da conexão e integração do conhecimento útil das artes e das ciências. Desde então é dessa forma que o conceito vem sendo utilizado e ensinado nas instituições de ensino, como a *d.School* em *Stanford University*, *Hasso Plattner Institute (HPI) – School of Design Thinking* e no Brasil com a Escola de *Design Thinking* do grupo Echos, fundada em 2012. Com o tempo diversos autores vieram trabalhar a ideia considerando apenas a ideia de solucionar problemas complexos.

Pinheiro (2011) explica que o *design thinking* é sobre pessoas, sobre compreender e trazer à tona o que as coisas significam para elas e projetar melhores ofertas com esse significado em mente. Para Brown (2010), sua missão é traduzir observações em insights, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas. E Liedtka e Ogilvie (2015) trazem o *design thinking* como uma abordagem sistemática à solução de problemas. Assim, de acordo com Paiva e Marques (2014) o *design thinking* é uma abordagem que está ligada a forma de pensar do designer, pois ele utiliza o pensamento adutivo, pouco convencional no meio empresarial, mas que consiste em formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos. É mais que uma metodologia, pois não possui etapas lineares, e está mais centrada em um pensamento mais intuitivo, conectado com emoções, ponto de vistas e sensações (Segura, 2012). O motivo da natureza não linear da abordagem vem das iterações que ocorrem durante toda a jornada, promovendo descobertas inesperadas que podem integrar e trazer a inovação do processo (Azambuja, 2011).

2.2 Processo do *design thinking*

O conceito de *design thinking* permite a remodelagem do processo devido sua flexibilidade. Para Boshi (2012) os processos são adaptados para atender as restrições empresariais e estão relacionadas a fatores particulares inerentes ao tipo do produto, usuário final, tecnologia, orçamento e legislação. Muito se acredita que o modelo de *design thinking* desenvolvido pelas empresas globais que trabalham com inovação tenha surgido a partir do modelo *Double Diamond*. O modelo foi desenvolvido pelo *Design Council* do Reino Unido que começa com o pensamento divergente por considerar numerosas ideias, mas depois transita para um pensamento convergente devido o refinamento e seleção das ideias, como mostra a Figura 1.

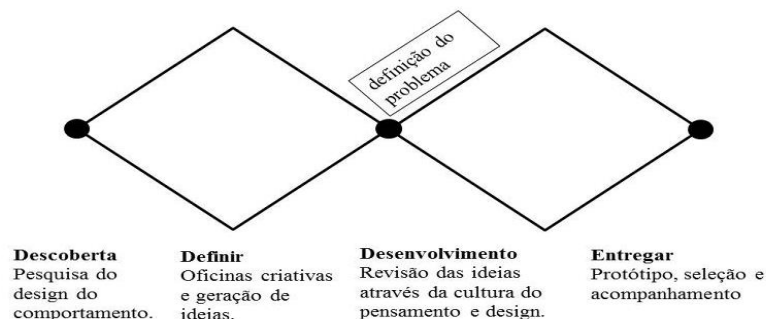


Figura 1: Modelo double diamond

Fonte: Adaptado Design Council (2015, p. 15).

Na primeira etapa *descoberta*, é o momento da identificação através da pesquisa e observação de comportamentos alguns problemas a serem solucionados, depois se faz uma síntese das observações na fase *definir*, com oficinas criativas e geração de ideias. Assim, com



esse dado já é possível definir um problema para ser trabalhado. Depois dessa definição, na etapa *desenvolvimento* são refinadas as ideias concebidas na fase anterior através da abordagem do *design thinking*. Na última etapa *entregar*, as soluções encontradas são prototipadas e é selecionada a mais viável e iniciado o acompanhamento da evolução desta.

Assim como uma adaptação do *double diamond*, os desenvolvedores e criadores da abordagem adotaram seu próprio processo para que o *design thinking* fosse aplicado. Vianna, Adler, Vianna, Lucena e Russo (2012), citam o exemplo da MJV Tecnologia e Inovação, uma empresa de consultoria em Inovação presente no Brasil que utiliza o esquema da Figura 2, adotando apenas as etapas chave do processo e que define a partir de cada projeto as ferramentas e a forma como devem ser estruturadas as etapas uma vez que, de acordo com os autores são projetos de natureza bastante versátil e não linear.



Figura 2: Etapas do processo de *design thinking* da MJV Tecnologia e Inovação

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

A fase de imersão, segundo Vianna *et al.* (2012), ocorre a partir da aproximação do contexto que o problema está inserido, ou seja, considerando o ponto de vista da empresa e do usuário final. Essa primeira fase é crucial para o desenvolvimento das demais, pois minimiza os riscos de erro devido o aprendizado adquirido sobre todos os personagens envolvidos. Na segunda fase, análise e síntese, todas as informações coletadas na fase de imersão são reunidas e visualizadas por toda a equipe do projeto. Assim, “os insights são organizados de maneira a obter-se padrões e a criar desafios que auxiliem na compreensão do problema” (Vianna *et al.*, 2012).

Após a coleta das informações ocorre a etapa de ideação, explicitado por Vianna *et al.* (2012) como a fase de pensar soluções inovadoras para o desafio proposto. A equipe do projeto se reúne para cocriação de possíveis soluções para os seus usuários finais. A colaboração nessa etapa é de extrema importância, pois o *design thinking* acredita no poder de uma equipe multidisciplinar para chegar a um grande número de ideias.

A última fase é a parte de tangibilizar as ideias geradas, ou seja, prototipação. Vianna *et al.* (2012) afirma que as prototipações nada mais são que simulações que antecipam problemas e testam hipóteses para trazer as ideias à realidade. A grande vantagem de adotar o *design thinking* é que se trata de processo totalmente voltado para as necessidades das pessoas e considera o ciclo de aprendizagem contínuo, o que possibilita a aceleração da inovação.



Segundo Brown (2008) o processo do *design thinking* pode até parecer caótico, mas com o decorrer do processo os participantes observam as evoluções e alcançam os resultados propostos inicialmente. De acordo com Brown e Wyatt (2010) o pensamento divergente é o caminho, não o obstáculo, para a inovação. Por isso, não é objetivo do *design thinking* mostrar apenas um caminho para resolução de problemas, a sua missão é gerar melhoria para as pessoas, e existem muitas formas de fazer isso, basta voltar a visão para quem realmente importa: as pessoas, pois segundo (Pinheiro & Alt, 2011) o entendimento dos indivíduos é o guia para a projeção de uma proposta de valor relevante e adaptada.

2.3 Design de serviços

A tecnologia trouxe mudanças incontestáveis para vida dos indivíduos, proporcionando formas até então impensáveis de adquirir e consumir um serviço. Isso é explicado quando Pinheiro (2015) explicita que serviços são relacionamentos, tornando-os pessoal. E de acordo com Gallouj e Weinstein (1997) a característica mais marcante de um serviço é a participação do cliente (em diversas formas) na produção do serviço.

Segundo Gallouj (2012) os serviços não são dados com um resultado, mas sim um ato e processo. Dessa forma, para que possam ser construídos é necessário colocar um conjunto de capacidades e competências (humanos, tecnológicos, organizacionais) à disposição de um cliente e assim organizar uma solução que pode ser dada a diferentes graus de precisão (Hertog, 2000).

Existe uma diferença entre criar produtos e serviços, ainda mais pela dificuldade que as pessoas costumam ter para especificá-los, fazendo de uma maneira simples e incompleta por se tratar de algo intangível e entregue de forma fragmentada, (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008). Por isso, essas diferenças no processo são levadas em consideração para que os métodos sejam aplicados de uma maneira direcionada. Por isso, Pinheiro (2015) identifica o *design thinking* aplicado ao desenvolvimento de serviços como sendo *design* de serviços.

O *design* de serviço (DS) surgiu a partir da mudança no comportamento humano e da necessidade de reinventar as experiências dos usuários. Segundo Oliveira, Marcondes, Malere e Galvão (2009) a retenção de um cliente hoje que não se mostra satisfeito com o serviço requer esforços bem maiores para superar efeitos de uma má experiência vivida. Por isso, a necessidade de se conceber novas formas de produtos/serviços a partir de novos meios, através de uma visão mais humanística.

De acordo com Andreassen *et al.*, 2016 o núcleo de *design* de serviço, denominado *design thinking*, representa uma solução - ou experiência - focalizados de interpretação que coloca o cliente em primeiro lugar e a organização em segundo. Para Pinheiro (2015) o *design* de serviço não procura ser uma nova metodologia, mas sim uma integração com o modelo de *lean startup*, resultando em Mínimo Serviço de Valor (MSV), um modelo acessível e bem estruturado.

Shostack (1984) afirma que os serviços são incomuns em seus impactos, mas não na forma, o que representa uma singularidade em cada experiência para o usuário. Para Sward e Macarthur (2007) a experiência do usuário começa com o conhecimento do produto ou serviço e considera todos os aspectos da interação do usuário final. Por isso o *design* de serviço é citado “como uma lente em vários pontos de contato ao longo da viagem do cliente, tendo a perspectiva dos clientes e que representa uma abordagem de fora para dentro, o que melhora a experiência geral do cliente” (Andreassen *et al.*, 2016, p. 23).

O “melhor *design* de serviço fornece a chave para o sucesso no mercado, e o mais importante, para o crescimento” (Shostack, 1984, p. 136). Ele não está ligado apenas ao desenvolvimento total de um serviço, não representa um trabalho pontual, é necessário que



uma equipe esteja envolvida e que mudanças possam ser realizadas com o intuito de adicionar, modificar critérios básicos que não estão trazendo valor para os usuários.

Segundo Pinheiro (2015) o *design* de serviço é uma abordagem essencial para as empresas que buscam não só criar propostas de valor para o cliente, mas tornar a experiência relevante para os clientes.

2.3 Minimum Valuable Service

O modelo de *Minimum Valuable Service* (MVS), Serviço Mínimo de Valor, foi desenvolvido por Tenny Pinheiro baseado no modelo de *Minimum Viable Product* (MVP), Produto Mínimo Viável, e no conceito de *Lean Startup* com intuito de desvincular produto e serviço. Para Pinheiro (2015) a prototipação de uma experiência é diferente se comparada a de um produto. Por isso a necessidade de se usar uma abordagem diferenciada entendida através de três aspectos: Mínimo, corresponde a possibilidade de se criar e aprender mais rápido; de Valor, produzir algo que as pessoas realmente precisam; e Serviço, abandonando o pensamento do “produzir e vender” para pensar de uma maneira mais relacional.

Assim como nas fases do processo de *design thinking*, o *design* de serviço se utiliza de etapas para estruturar a fase de criação, como demonstra a Figura 3. É importante ressaltar que apesar da utilização de uma estrutura definida, ainda continua sendo um modelo flexível.

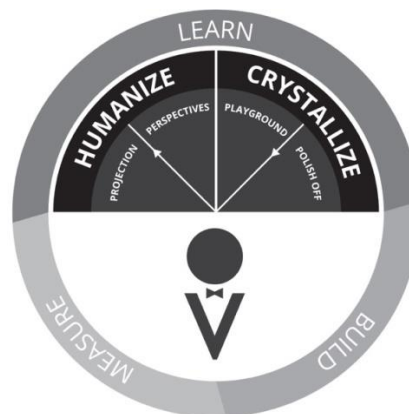


Figura 3 - Processo de criação de MVS

Fonte: Pinheiro (2015)

A jornada do MVS passa por duas etapas principais: humanizar e cristalizar. Divididas cada uma delas em outras duas fases que ajudam no entendimento e na concepção do serviço desejado. Todas elas seguindo o princípio *lean*, de aprendizagem contínua. A etapa de humanizar no *design* de serviço significa a imersão de toda a equipe do projeto no ambiente proposto para gerar novas soluções, ou seja, se colocar no lugar do outro para enxergar o mundo sob o olhar de outras pessoas. “Este é o momento de construção de empatia e de desenvolvimento colaborativo, cujas duas etapas são Humanizar: Projeção e Humanizar: Perspectiva” (Pinheiro, 2015, p. 125). O uso da indicação “:” segundo Pinheiro (2015) refere-se a uma notação da programação de computadores que remete a herança de característica da fase anterior, ou seja, as etapas seguintes herdam informações das etapas anteriores.

A parte de projeção é o momento que é possível identificar as “barreiras, necessidades e os desejos inexplorados dos usuários” (Pinheiro, 2015, p. 129), para que a equipe do projeto comece a pensar em ações que poderão ser realizadas e que trarão alguma melhoria para estes. O principal objetivo dessa parte não é confirmar pré-conceitos, é desconstruir todo o conhecimento que se tem e criar algo novo, baseado em observações e entendimento de cada



indivíduo. Segundo Pinheiro (2015) a segunda parte representa a perspectiva, que tem como objetivo criar de forma colaborativa propostas que possam trazer melhorias para a vida das pessoas. Então todos os conhecimentos aprendidos no campo de estudo são expostos para a equipe do projeto com o objetivo de iniciar o processo de ideação do MVS e combinar as “ideias da equipe do projeto e dos usuários para desenvolver de forma colaborativa propostas de valor” (Pinheiro, 2015, p. 155).

Depois de realizado todo o estudo inicial e do refinamento das principais ideias, é iniciado o processo de prototipação. De acordo com Pinheiro (2015), na primeira parte dessa etapa, chamada de *playground* ocorre a construção de protótipos que possibilitam à equipe evoluir, pois como explicita Vianna *et al.* (2012) os protótipos apesar de simples servem como principal meio para testar alternativas e identifica uma solução final mais assertiva.

Para finalizar o processo de construção do MVS, explicita Pinheiro (2015) a necessidade do refinamento do conceito para torná-lo uma solução viável, através da documentação das métricas de evolução para a continuidade do projeto. Essa etapa, chamada de polir, representa o momento de lançamento do piloto que irá para o mercado. Apesar da importância disso, o ponto crucial para a eficiência de um MVS é a continuidade deste, através da construção do modelo de negócio e do plano de metas que possibilitará o desenvolvimento futuro do serviço. Por isso a razão de integrar a jornada do MVS ao *canvas* para projetar o modelo de negócio.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) um modelo de negócio descreve de maneira racional como uma organização cria, entrega e captura valor. Segundo Pinheiro (2015) o *canvas* nesse caso corresponde a uma ferramenta que oferece a visualização macro e estática do serviço em desenvolvimento. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) o *canvas* para modelagem de negócios é composto por nove blocos de construção que mostram a lógica de como o negócio pretende atingir seus objetivos, como demonstrado na Figura 4.



Figura 4 - Modelo de negócio *canvas*
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Os autores explicam que os nove blocos cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes (segmentação e proposta de valor), oferta (canais e relacionamento com o cliente), infraestrutura (parceiro, atividade e recurso chave) e a viabilidade financeira



(estrutura de curto e fluxo de receita). Assim, é possível visualizar a lógica do negócio de forma rápida e eficiente, sem perder muito tempo na leitura de um plano de negócio tradicional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho utilizou a metodologia qualitativa e explicativa, pois segundo Vergara (2011) estas pesquisas têm como objetivo principal esclarecer como determinados fatores contribuem para ocorrência de um fenômeno. Quanto a abordagem o estudo é qualitativo, pois uma vez que o objetivo é compreender e explicar de que forma a abordagem do *design thinking* pode contribuir para execução na criação de serviços.

O método utilizado para sistematizar a pesquisa foi através do uso da experimentação, segundo Vergara (2011) a experimentação é uma investigação empírica que observa e analisa um fenômeno sob determinadas condições. Como se trata de um estudo empírico e baseado na descrição do processo de *design thinking*, para acesso aos dados foi realizado um *workshop* de inovação, objetivando demonstrar as etapas desenvolvidas para analisar a forma como essa abordagem contribui para a criação de um serviço.

Para a realização do *workshop* foram selecionados sete participantes para trabalharem na modelagem de dois projetos distintos. Na modelagem do serviço foi utilizado o pensamento visual presente no *design thinking*, por considerar mais adequado a discussão e à definição de significados. Para isso, as ferramentas de coleta de dados usadas foram a construção de desenhos e a observação não participante. Onde, de acordo com Vergara (2006), a construção de desenhos é a elaboração, pelos participantes, de uma imagem gráfica relacionada ao processo. As equipes tiveram a oportunidade de desenhar mapas, *boards* e gráficos para definir de forma mais completa os procedimentos propostos.

Além disso, Vergara (2006) sugere a combinação da técnica da construção de desenhos com outras ferramentas qualitativas ou quantitativas, por isso a utilização da observação não participante que segundo Marconi e Lakatos (2003), o pesquisador tem contato com a equipe de estudo, mas não de forma integral, ele apenas presencia como um espectador. O objetivo da observação nesse trabalho foi pontuar tópicos relevantes que pudessem auxiliar na descrição do processo de forma geral.

Os dados obtidos foram analisados juntamente com os participantes de forma a capturar e descrever a contribuição do *design thinking* para a criação de serviço. Para a exposição do estudo este trabalho apresenta, de forma descritiva e explicativa, cada uma das etapas do *workshop* de inovação, ou seja: apresentação dos conceitos, ideação para definição do desafio, imersão, interpretação, ideação e prototipagem. Tendo como base às observações, os desenhos construídos, a forma como ocorreu o desenvolvimento do processo, as ferramentas utilizadas e os resultados obtidos.

4 ABORDAGEM EMPÍRICA

4.1 *Workshop* de inovação

O *workshop* é uma forma de trabalhar conjuntamente a teoria e a prática com o objetivo de gerar um conhecimento mais aplicável. Assim, o *workshop* de inovação realizado como a parte empírica desse trabalho buscou perceber de que forma é possível acelerar o processo de solução de problemas encontrados no dia a dia dos participantes.

No *design thinking* as equipes multidisciplinares são formadas para que a inovação aconteça de forma mais rápida. De acordo com Brown (2010) uma organização criativa está em busca sempre de pessoas que possam colaborar entre diferentes disciplinas. E para esse *workshop* foi selecionado uma amostra de acordo com a acessibilidade dos participantes e



suas áreas de atuação. Foi composto um grupo de sete pessoas, contando com cinco alunos de graduação das seguintes áreas de atuação: engenharia elétrica (dois alunos), administração (um aluno), relações públicas (um aluno) e sistema de informação (um aluno), além de um professor e um profissional da área de engenharia elétrica.

4.2 Etapas do experimento

O *workshop* de inovação foi iniciado com a apresentação de alguns conceitos fundamentais que baseariam o experimento. As outras fases foram adaptadas da abordagem do *design thinking* utilizado por Vianna *et al.* (2012) que considera as seguintes etapas: imersão, análise e síntese, ideação e prototipação. Como forma de organizar o tempo e facilitar o processo de criação para as equipes.

A primeira fase designada como os primeiros conceitos foi pensada com o objetivo de começar a inserção dos participantes no ambiente de inovação e contextualizar sobre o significado disso e o processo para fazer acontecer. Essa fase durou cerca de duas horas e apresentou conceitos sobre o que é a inovação, tipos de inovação, aplicação a partir do contexto, criação de negócios, diferença entre os modelos de negócios tradicionais e atuais, *canvas* e sua utilização, e explicação sobre *design thinking*, que contribuiu para preparar a forma de interação dos participantes. O resultado dessa etapa foi a ambientação, entendimento e nivelamento dos participantes com a metodologia adotada para o *workshop*.

Na segunda etapa os participantes tiveram vinte minutos para compartilhar, cada um, duas ideias de negócios que solucionasse uma necessidade que eles encontravam no dia a dia. Para facilitar a visualização de todas as ideias foi montado um mural para que fossem escolhidos os desafios a serem trabalhados durante o *workshop*. No final da etapa duas ideias foram selecionadas pela maioria: criar um serviço de aluguel de acessórios (sapatos, brincos e etc.) e a criação de jogos educativos para estimular a leitura. Porém, com o intuito de detalhar e apresentar cada etapa de maneira específica, o estudo trabalhou apenas com um *case*: a criação de serviço de aluguel de acessórios (roupas, sapatos, brincos e etc.).

Na terceira fase, a de imersão, ocorre o entendimento do problema e a compreensão dos usuários a partir da união daquilo que já se sabe com aquilo que se deseja saber. É o momento de coletar informações importantes que guiarão a equipe durante todo o projeto que será desenvolvido. Para conhecimento do desafio que a equipe teria pela frente, algumas ferramentas para tornar o processo de criação mais visual e definir premissas para as etapas posteriores foram utilizadas, como pode ser observado na Figura 5.

Ferramentas	Conceito
Entrevista	A entrevista é um meio utilizado pelos participantes para compartilharem experiências pessoais e assim comecem a desvendar o contexto que está inserido.
Persona	Persona é uma ferramenta utilizada para determinar para quem a solução vai ser pensada, levando em consideração os objetivos, atitudes e comportamentos.
Mapa de influência	Tem como objetivo analisar e visualizar quem são as pessoas ou meios que influenciam a persona e sua natureza de interação.
Mapa de empatia	Ferramenta que dá uma visão mais profunda sobre a persona, seu ambiente e sua visão única do mundo e suas necessidades.
Jornada da experiência	É uma ferramenta para descrever os passos anteriores das personas em sua jornada e experiência.

Figura 5 – Ferramentas de imersão utilizadas

Fonte: Elaborado pelos autores.



Vale ressaltar que por estarem trabalhando em um ambiente controlado as equipes realizaram suas entrevistas entre os próprios participantes, para identificarem diferentes pontos de vistas que auxiliariam no desenvolvimento do serviço. A partir dessas ferramentas a equipe pode levantar e se apropriar de informações do real desafio e criar soluções mais assertivas e relevantes para os consumidores. A Figura 6 mostra a construção do *user board*, mapa visual formado pelas ferramentas: persona, mapa de influência, mapa de empatia e jornada da experiência, que fundamentaram o entendimento do contexto em que o consumidor alvo estava inserido.

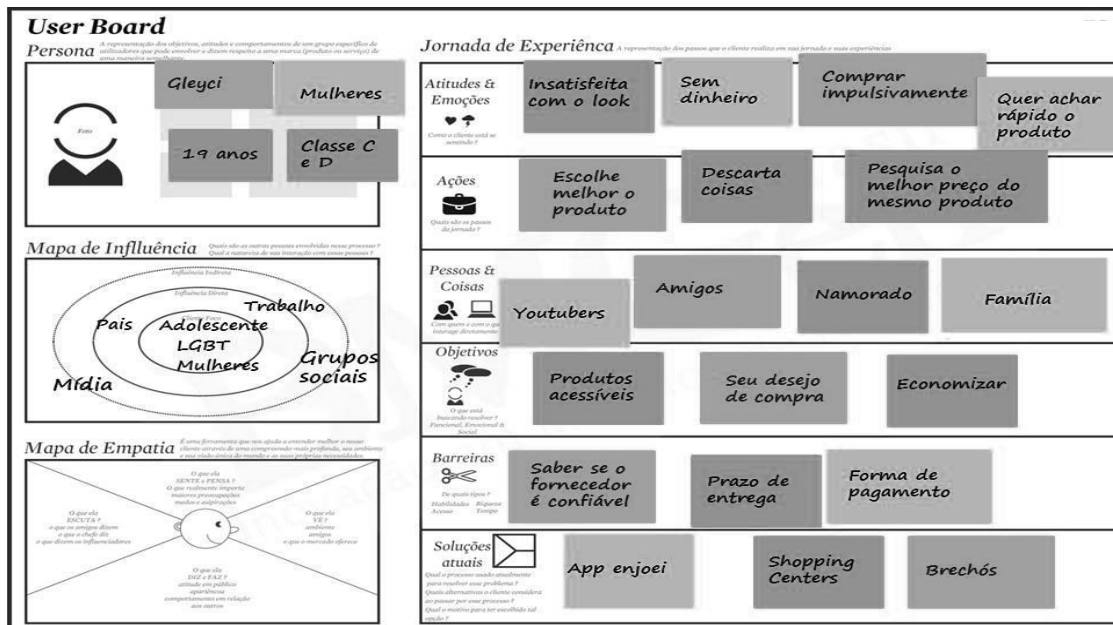


Figura 6 – User board

Fonte: Workshop de inovação, a partir de adaptação de BMGenBrasi (2013)

A Figura 7 apresenta o mapa de empatia desenvolvido pela equipe com o intuito de identificar e construir um vínculo maior com o consumidor a ser atendido.

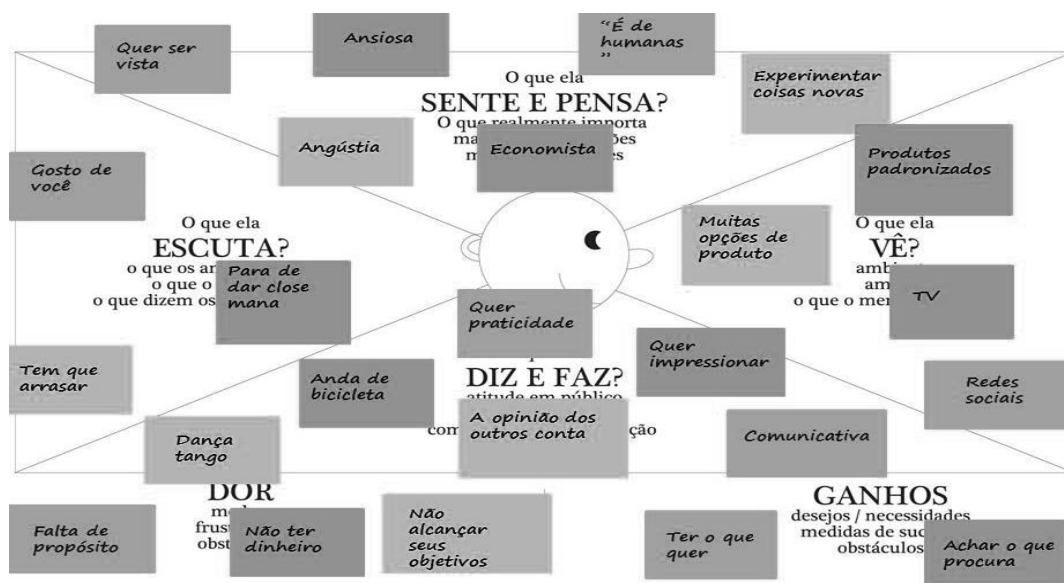


Figura 7 – Mapa de empatia

Fonte: Workshop de inovação, adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)



A etapa de interpretação é o momento para condensar as informações coletadas na etapa de imersão até encontrar um ponto de vista claro, que leve em direção à fase de ideação. São formadas as primeiras ideias básicas que surgem a partir dos dados brutos coletados e das inferências que se faz a partir deles. São extremamente úteis, pois auxiliam na captura dos aprendizados de forma objetiva e visual. Nesta fase foi utilizada a ferramenta do *canvas* de proposta de valor, que trabalha diretamente o perfil do cliente e mapa de valor.

Para Osterwalder, Pigneur, Bernarda e Smith (2014) essa estrutura serve para de um lado esclarecer a compreensão do cliente e do outro mostrar como se pretende criar valor para os usuários. Na parte prática dessa etapa as equipes tiveram que realizar a interpretação dos dados obtidos na fase de imersão e definir as dores (obstáculos enfrentados pelos consumidores), os ganhos (benefícios que os consumidores esperam) e as tarefas realizadas pelos seus consumidores. O resultado dessa etapa foi conseguir visualizar de uma maneira mais clara e objetiva os pontos que realmente importam para os consumidores e focar a proposta de valor diretamente na necessidade deles no intuito de obter um encaixe correto, como demonstra a Figura 8.

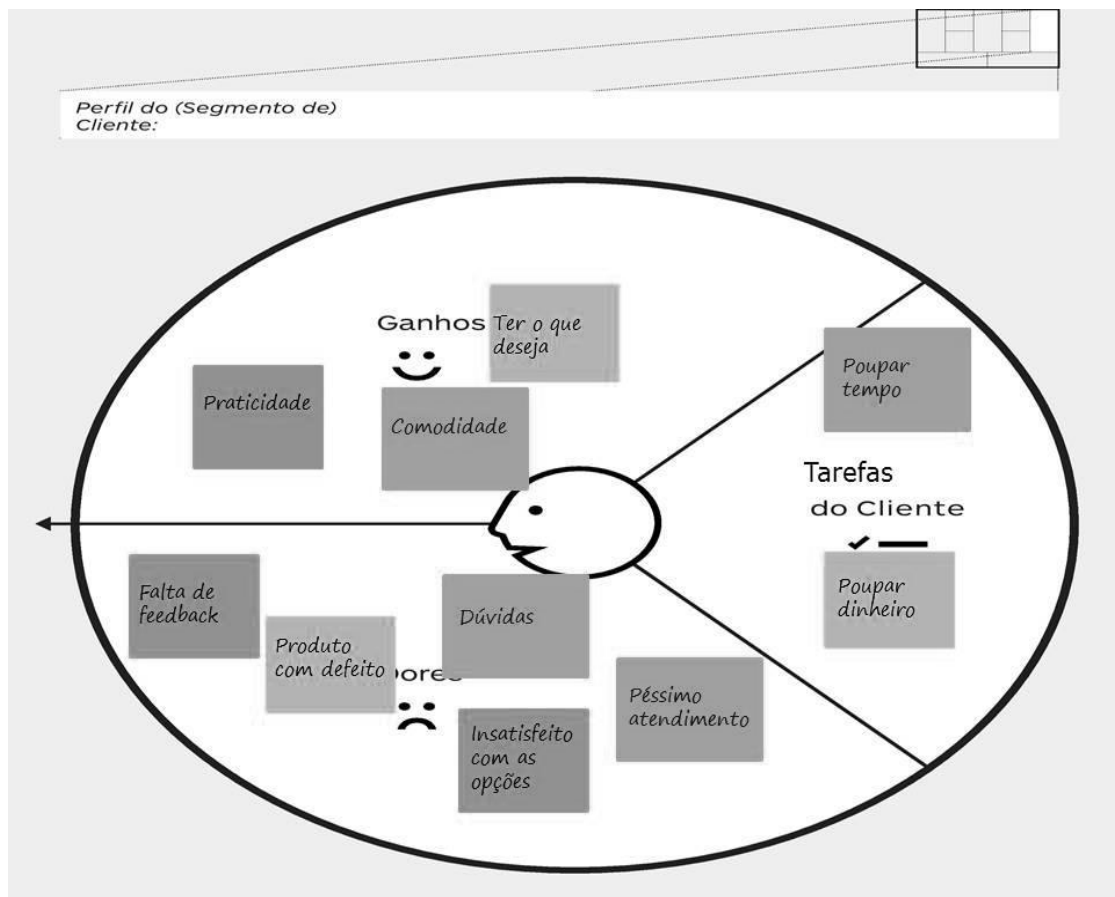


Figura 8 – Perfil do cliente

Fonte: : *Workshop* de inovação, adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

A fase de ideação favorece a expansão do pensamento da equipe que está trabalhando no projeto, pois permite pensar sem restrições, deixando a mente aberta para novas perspectivas e construção a partir da colaboração. Para o *workshop* de inovação essa etapa



reuniu um conjunto de ferramentas com o objetivo de dar suporte a equipe do projeto e permitir a visualização clara de outras soluções. Para essa etapa foram utilizadas as ferramentas descritas no Figura 9.

Ferramentas	Conceito
Canvas BoS	Avalia as soluções atuais levando em consideração como elas aliviam dores e criam ganhos, formando uma curva de valor que permite visualizar onde pode conter um ponto de diferenciação para uma nova ideia.
Brainstorming	A tempestade de ideia que permite a criação de muitas soluções para o problema proposto.
Mapa de valor	Descreve de forma detalhada a proposta de valor da solução.
Canvas	É a representação visual de um modelo de negócios.

Figura 9 – Ferramentas de ideação utilizadas

Fonte: Elaborado pelos autores

A primeira ferramenta utilizada foi o *canvas* BoS que permitiu a equipe visualizar a curva de valor dos seus concorrentes diretos, ou seja, quais soluções existentes já amenizam as dores e potencializam os ganhos dos usuários - observado na Figura 10.

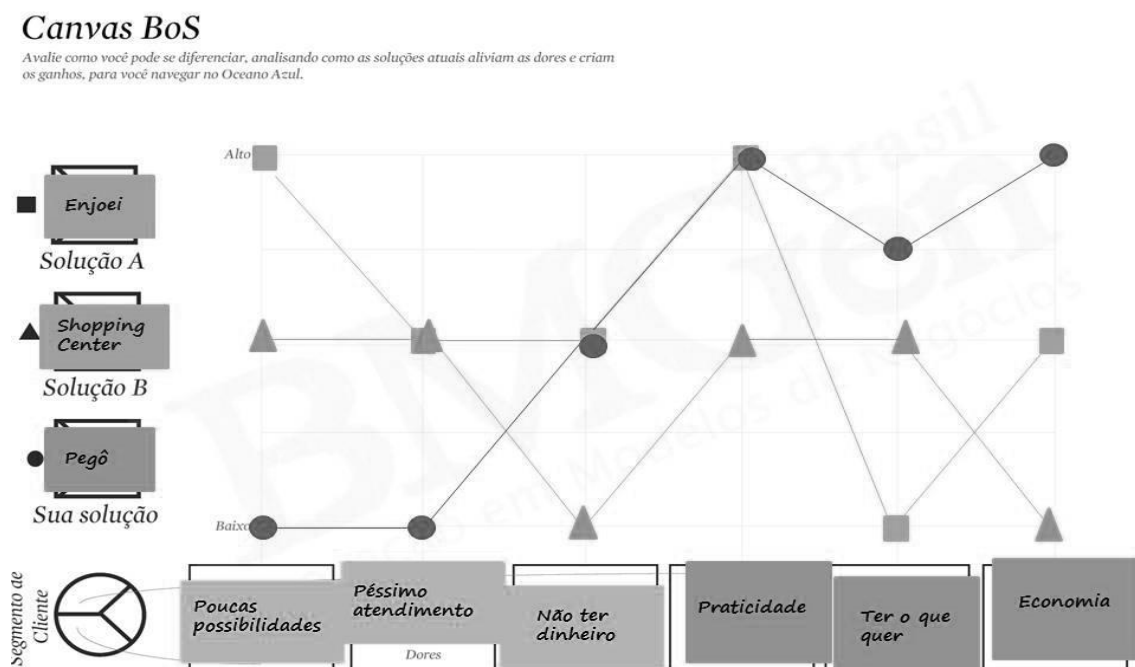


Figura 10 – Canvas BoS

Fonte: *Workshop* de inovação, elaborado a partir de adaptação do BMGenBrasil (2013)

Após identificarem as áreas que seus concorrentes já atuam, a equipe utilizou o mapa de valor para definir os analgésicos e criadores de ganhos, demonstrados pela Figura 11.

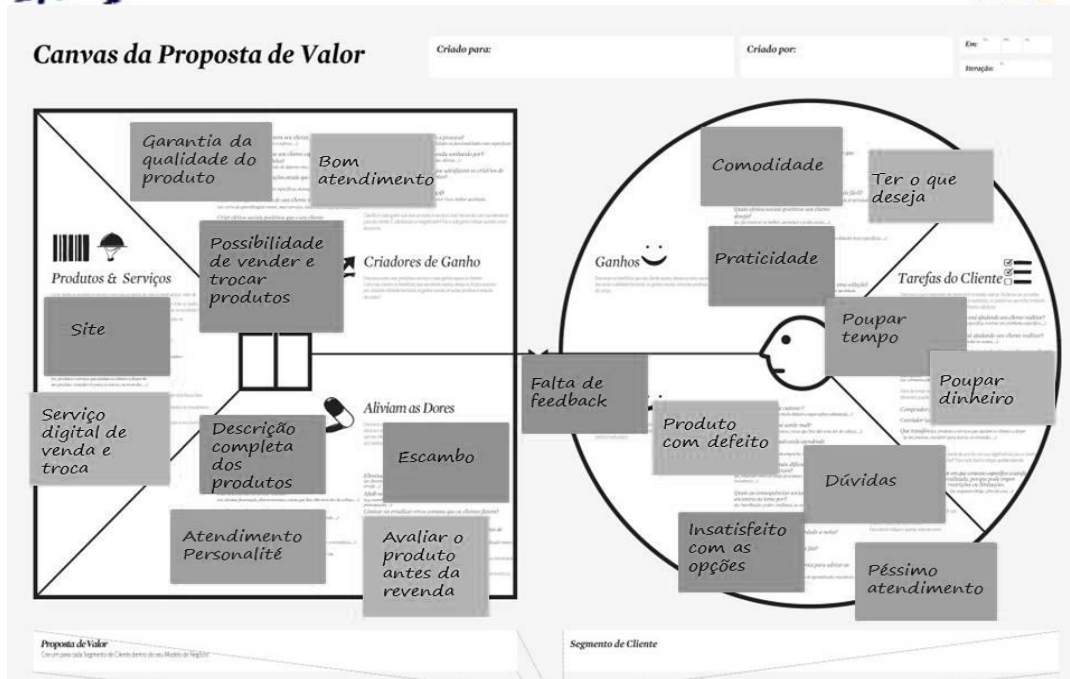


Figura 11 - Canvas da proposta de valor

Fonte: Workshop de inovação, adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

A equipe realizou um *brainstorming* de aproximadamente quinze minutos. O importante era gerar o maior número de ideias possíveis, porque o objetivo era que as equipes construíssem soluções baseadas nas necessidades apresentadas previamente por outro participante e criar um serviço que atendesse a essas necessidades, ao construir a proposta de valor. O resultado foi a criação de um serviço digital de compra e troca de acessórios, como apresentado na Figura 12.



Figura 12 – Canvas desenvolvido

Fonte: Workshop de inovação, adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Após a definição da proposta de valor, outra ferramenta de ideação foi utilizada para transformar a ideia em um modelo de negócio que pudesse ser oferecido para os



consumidores. Para esse objetivo o *canvas* foi usado, devido a sua natureza visual, fácil interpretação e possível de remodelar quando necessário. A equipe teve que montar os 9 blocos considerados no *canvas*, adaptando as informações que já possuíam de segmentação de cliente e proposta de valor.

Na última fase do *workshop* ocorreu a prototipação do projeto. Os protótipos são definidos por Osterwalder e Pigneur (2011) como uma ferramenta útil para a criação de modelos de negócios inovadores, porque torna tangíveis os conceitos abstratos. Para Liedtka e Ogilvie (2015) a intenção do protótipo é tornar o processo de aprendizagem mais rápido, a partir da identificação daquilo que já funciona e aquilo que precisa ser melhorado. Como a ideia se baseava em mostrar o funcionamento de um serviço digital de venda e troca de acessórios, a equipe montou um protótipo demonstrando a interface do site proposto, como mostra a Figura 13.

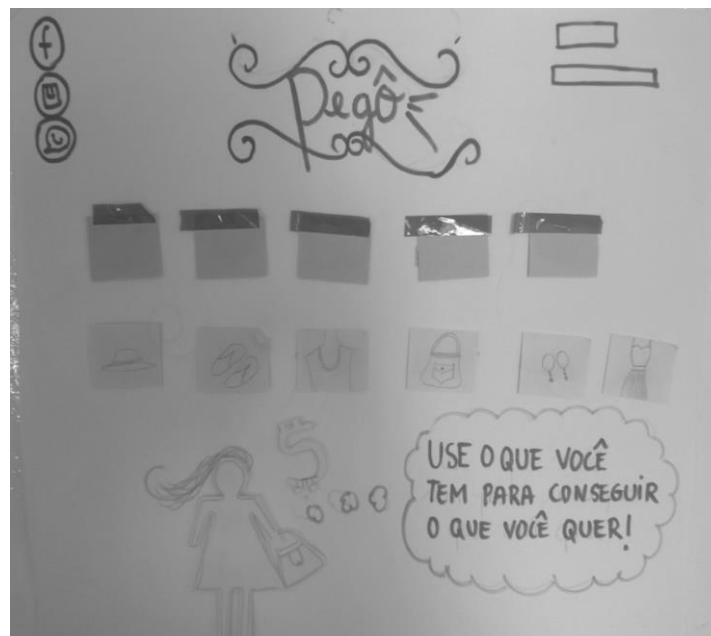


Figura 13 - Protótipo do serviço digital de venda e troca

Fonte: *Workshop* de inovação

A partir do protótipo e da apresentação para o grupo, três sugestões foram apresentadas como *feedback*, para que a equipe possa aprimorar o desenvolvimento do serviço: definir o funcionamento da troca de produtos por moedas próprias da plataforma; definir de maneira mais clara como seria feito as transações financeiras; e possibilidade da plataforma funcionar apenas como intermediário entre os clientes, sem de fato precisar realizar transações financeiras.

O *workshop* foi finalizado com a explicação e discursão geral do processo executado, mostrando principalmente a importância do *design thinking* para auxiliar na jornada de criação de serviços, e o uso do *canvas* como ferramenta visual associada ao *design thinking* para modelar novos serviços. É importante ressaltar que um processo como esse jamais tem um termino definido e as equipes de projeto envolvidas estão sempre buscando realizar melhorias para oferecer adequações dos serviços, de formar a atender as novas necessidades de seus consumidores.



5 CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivo principal demonstrar a utilização do *design thinking* como instrumento de criação de serviços com base na experiência do usuário. Para isso, um *workshop* de inovação foi criado para observar como o processo acontece na prática levando em consideração as necessidades dos consumidores como fator determinante para alcançar o resultado pretendido. E durante as oito horas de *workshop* foram possíveis perceber o quanto o *design thinking* auxilia e contribui na construção de um novo modelo mental que favorece a visão de novos caminhos. Assim, as equipes puderam visualizar as etapas do processo de forma significativa e reconheceram a importância desse processo para o desenvolvimento de novos serviços.

O *design thinking* se mostrou não só como uma metodologia, mas um caminho flexível que consegue entregar valor para quem realmente importa, os consumidores. Isso foi observado quando a equipe partiu do desafio de criar uma solução que envolvesse o aluguel de acessórios (sapatos, brincos e etc.) para criação de um serviço virtual de troca de acessórios para o mercado feminino, denominado de “Pegô”. O desenvolvimento do negócio partiu da proposta de valor de possibilitar que pessoas troquem seus acessórios que não usam mais por artefatos que estão necessitando. A solução foca muito no consumismo consciente e propõe trazer de volta o valor de objetos que não seriam mais utilizados, tudo isso conectado em uma rede colaborativa de usuários.

O estudo aplicado do *design thinking*, no entanto, ainda é uma abordagem muito nova o que dificultou a construção do referencial teórico. Além disso, o estudo teve limitação na fase de imersão do experimento, devido a falta de contato com consumidores reais, devido o curto tempo de *workshop*, situação contornada pelo uso de entrevistas com participantes. Este trabalho não teve o objetivo de esgotar a discussão sobre a temática, mas contribuir para o aumento do conhecimento acadêmico sobre essa temática e favorecer novos estudos, tais como a análise da aplicação do *design thinking* em micro, pequenas e médias empresas, como forma de desenvolvimento da inovação. Principalmente, por ser um tema ainda pouco explorado nas instituições de ensino superior brasileiras, porém de extrema relevância para a formação do profissional diante da necessidade do entendimento e adaptação ao mercado. Por fim, esse estudo aponta que o *design thinking* pode ser usado em vários contextos, inclusive para o desenvolvimento de práticas administrativas mais colaborativas, criando soluções para problemas reais enfrentados pelas organizações.

REFERÊNCIAS

- Andreassen, T. W. et al. (2016). Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, v. 27, p. 21-29.
- Azambuja, M. J. K. de. (2011). *A aplicação do design thinking no desenvolvimento de inovação: um estudo de caso a partir da Whirlpool SA*. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review*, v. 50, n. 3, p. 66-94.
- BMgenBrasil. (2013). Área do aluno: Ferramentas.
- Boschi, M. T. (2012). *O design thinking como abordagem para gerar inovação: uma reflexão*.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, n. 86, v. 5, p. 84-92.
- Brown, T. et al (2010). *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Elsevier.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, v. 8, n. 1, p. 30-35.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8(2), 5-21.
- Gallouj, F (2012). Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of Socio-Economics*, v. 31, n. 2, p. 137-154.
- Gallouj, F. & Weinstein O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26, (4-5), 537-556.
- Hertog, P-den. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, v. 4, 491-528.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121-146. <http://doi.org/10.1111/caim.12023>
- Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285-306. <http://doi.org/10.2752/175470811X13071166525216>
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2015). *A magia do design thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa*. HSM Editora.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2007). Fundamentos de metodologia científica (6 ed., pp. 215-233). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, E. G. de. et al. (2009). Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. *Revista de Administração da Fatea*, v. 2, n. 2, p. 79-93.
- Osterwalder, A. et al. (2014). *Value proposition design*. HSM do Brasil.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: inovação em modelo de negócio*. Alta Books.
- Pinheiro, T. (2015). *The service startup: inovação e empreendedorismo através do design thinking*. Alta Books.
- Pinheiro, T., & Alt, L. (2011). *Design thinking brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade*. Elsevier.
- Paiva, M. B. M., & Marques, E. V. (2014). *Design thinking como ferramenta para implantação de rotinas informatizadas no serviço público*.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas*. Lua de Papel.
- Segura, B. P. V. B. (2012). *Estudo da relação entre as abordagens do design thinking e da engenharia de produção para o planejamento de projetos*. Projeto de Graduação-Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*. MIT press.
- Shakespeare, P. (2015). *Innovation by design: how design enables science and technology research to achieve greater impact*.
- Shostack, L.G.(1984). **Designing services that deliver**. *Harvard Business Review*, v. 62, n. 1, p. 133-139.
- Sward, D., & Macarthur, G. (2007). **Making User Experience a Business Strategy**. In: *Proceedings of the 21st British HCI Group Annual Conference on People and Computers: HCI... but not as we know it*, v. 2. p. 35-42.
- Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2011). *Projetos e relatório de pesquisa em administração* (13 ed.). São Paulo: Atlas.
- Vianna, M. et. al (2012). *Design thinking: inovação em negócios*. MJV Press.