INTERFACE TECNOLÓGICA

UM ESTUDO SOBRE DESIGN THINKING APLICADO NO MODELO DE NEGÓCIO

A STUDY ABOUT DESIGN THINKING APPLIED TO THE BUSINESS MODEL

Ederson Fernandes Gentil – ederson.gentil@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Catanduva – Catanduva – São Paulo - Brasil

Matheus Henrique Bertuci – mateusbertuci@hotmail.com
Faculdade de Tecnologia de Catanduva – Catanduva – São Paulo - Brasil

Liriane Soares de Araujo – lirianearaujo@hotmail.com
Faculdade de Tecnologia de Catanduva – Catanduva – São Paulo - Brasil

DOI: 10.31510/infa.v18i1.1116
Data de submissão: 15/04/2021
Data do aceite: 09/07/2021
Data da publicação: 30/07/2021

RESUMO

Empresas de todo o mundo estão em busca de inovação e melhorias para seus processos, produtos ou serviços. Nesse sentido, o *Design Thinking* tem se mostrado uma metodologia bastante eficiente para extração de *insights* para a compreensão dos problemas dentro das organizações, agregando assim um melhor valor para o negócio. Este trabalho apresenta uma revisão de casos de sucesso com uso dos princípios do *Design Thinking*, abrangendo uma pesquisa bibliográfica descritiva e exploratória de natureza aplicada abordagem qualitativa. Como resultados, são apresentados os casos e as ideias de mudanças que foram aplicadas nas organizações ao utilizar essa metodologia no modelo de negócio com intuito de auxiliar empresas no uso da mesma.

Palavras-chave: Design Thinking. Inovação. Modelo de Negócio.

ABSTRACT

Companies from all over the world are looking for innovation and improvements in their processes, products or services. In this sense, Design Thinking has proven to be a very efficient methodology in extracting insights for understanding problems within organizations, adding greater value to the business. This work presents a review of successful cases using the principles of Design Thinking, covering a descriptive and exploratory bibliographic research of an applied nature with a qualitative approach. As a result, we present the cases and ideas of changes that were applied in organizations when using this methodology in the business model, in order to assist companies in its use.

Keywords: Design Thinking. Innovation. Business Model.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a sociedade vem passando por um processo de mudança e adequação causadas pelo desenvolvimento rápido de novas tecnologias e pelo grande volume de dados e informações. Essa velocidade é cada vez maior tendo em vista que a tecnologia vem crescendo de forma exponencial. Essa rapidez que a sociedade vem se transformando exige que o mercado repense o modo como busca suas vantagens competitivas. Nessa ótica, Becattini (1999) afirma que, pela rápida mudança do mercado, a competitividade tende pela capacidade inovadora mais do que pela capacidade de produção. Dessa forma, torna-se vital para as empresas a implementação de ferramentas e uma cultura que incentiva e estimule o desenvolvimento de novas soluções por qualquer colaborador. E uma forma de fazer isso é, focar em estratégias que tenham o foco em inovação como o *Design Thinking* (DT).

Dentro do conceito abordado, uma das variáveis influentes é a cultura organizacional e de gestão, dado que uma vez o processo de inovação contemple a geração de ideias e trabalho de equipe. Dessa maneira, essa metodologia de DT exige um esforço compartilhado que requer um conjunto de *skills* e profissionais integrados, para que se tenha ambientes voltados para a criação e inovação.

Diante desse contexto, em um curto espaço de tempo, o DT tem sido estudado como método para o desenvolvimento de inovações, capaz de provocar mudanças no mercado pela sua funcionalidade, estética e experiência. O *Design* está indo além da aparência e engloba aspectos estratégicos e mercadológicos, isso em decorrência das novas técnicas de resolução de problemas e concepção de soluções que o *Design* proporciona, trazendo inúmeros benefícios para as companhias com relação ao desenvolvimento de novos produtos focados no usuário e em suas necessidades.

Um dos modelos, também conhecido como metodologia que vem sendo aplicado atualmente, e que está tendo sucesso por diversas empresas é o *Design Thinking*, que busca desenvolver inovações no modo de pensar e criar soluções para o designer (MARTIN, 2019). Com o crescimento da aplicação desta nova técnica, é necessário avaliar os benefícios que o DT gera nas empresas que o implementam para entender sua verdadeira contribuição frente aos processos tradicionais.

Este estudo objetiva verificar os impactos que o DT gera nas organizações quando aplicado ao modelo de negócio, enfatizando a relevância do seu uso na melhoria de processos, produtos e serviços por meio de apresentação de casos de sucesso. Espera-se popularizar o conceito e incentivar o uso da metodologia, auxiliando empresas na remodelagem de modelo de negócio ou produto de forma criativa e inovadora.

Este trabalho está organizado da seguinte maneira: Introdução, contendo contexto, objetivo e possíveis resultados; na seção 2 é apresentado um panorama sobre o DT, sua origem, história, conceitos, definições; na seção 3 são apresentadas as metodologias que foram empregadas para coleta das informações; na seção 4 são apresentados alguns cases de empresas que empregaram esta metodologia do DT; a na seção 5 são apresentadas as considerações finais sobre este trabalho.

2 DESIGN THINKING

Segundo Bonini e Sbragia (2011), o *Design Thinking* consiste em uma abordagem colaborativa de resolução de problemas, centrada no usuário, que gera inovação através de iteração e práticas criativas. Nesta mesma linha, Bukowitz (2013), afirma que o *Design Thinking,* trata-se de uma abordagem de soluções de problemas, que utiliza ferramentas de criatividade e conceitos de diversas disciplinas para encontrar uma solução.

O DT segundo Brown (2017), pode ser entendido como um método que permeia as atividades de inovação com foco no ser humano, por meio de um processo detalhado de compreensão, através de uma visão direta, extraindo das pessoas seus desejos e necessidades que não se encontram em pesquisas tradicionais, tal como a entrevista. Ainda nesse contexto, Cardon (2010), descreve *Design Thinking* como uma ferramenta útil que aplica o pensamento criativo e crítico para compreender, visualizar e descrever os problemas complexos ou mal estruturados e, em seguida, criar praticas para resolvê-las.

O DT é um processo contínuo de reformulação da empresa a partir do ponto de vista do cliente, ou seja, o processo de geração de ideias envolve agentes externos a empresa (usuário, parceiros e etc.), para estimular, aprimorar e refinar ideias (LIEDTKA, 2011).

De modo geral, o DT pode ser entendido como uma abordagem para a inovação, como novas ideias e melhores produtos e serviços, segundo Brown (2017), é uma disciplina que une a sensibilidade e os métodos dos designers para achar a interseção entre a desejabilidade, viabilidade e praticabilidade. Nessa linha, a maneira do designer de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abdutivo (VIANNA *et al.,* 2012).

Bukowitz (2013) alega que o estudo do contexto contribui para compreender o verdadeiro problema, que pode ser redefinido, para que sejam geradas ideias de soluções inovadoras condizentes com a realidade do mercado.

Ao desenvolver uma inovação, é preciso que ela seja tecnologicamente viável, condizente com a estratégia de negócio da empresa, convertida em valor para o cliente e em oportunidade de mercado para a empresa (BROWN, 2017).

O DT é um a maneira de lidar com desafios dentro desse contexto de soluções de problemas, segundo Pinheiro e Alt (2012), o DT é sustentado por um tripé. Empatia,

colaboração e experimentação, esses pilares não são necessariamente um processo, mas sim uma abordagem que pode se manifestar de várias maneiras (Figura1).

Figura 1 – Os três pilares do Design Thinking



Fonte: Affonso (2018).

Pinheiro e Alt (2012) descreve os pilares conforme a seguir:

- **Empatia:** consiste em olhar um determinado problema através do ponto de vista da outra pessoa, de modo a começar a criar uma resolução de determinado problema, deve-se olhar o problema de uma forma holística com os olhos do usuário, colocando no lugar dos mesmos, para saber e entender exatamente como funciona o processo e, a partir desse ponto, começar a idealizar uma abordagem para a solução do problema.
- **Colaboração:** é bastante importante dento do DT, buscando trazer e juntar profissionais de diferentes campos, esse método visa a colaboração multidisciplinar, para que possa obter um olhar sobre um determinado problema de uma forma mais holística. Observando que quando se juntam profissionais de campos diferentes, tende a aumentar consideravelmente as chances de gerar melhores ideias. Quando se tem essa colaboração coletiva, os *insights* são bem maiores com essa diversidade de olhares.

- **Experimentação:** é o último pilar que tem grande importância, pois o DT não consegue ser utilizado sem uma experimentação constante, com técnicas como prototipagem. A ideia desse método, à princípio, é pegar uma pequena parte do processo já pensado e ir lançando versões dos produtos ou serviços, em que o público alvo possa utilizá-lo, a fim de que as equipes possam reunir um grande número de informações sobre a adequação e usabilidade daquele produto ou serviço, podendo assim fazer modificações necessárias para que não ocorram falhas no produto final.

3 METODOLOGIA

Este trabalho é caracterizado pela utilização da metodologia de pesquisa bibliográfica descritiva, que segundo Gil (2008), é feita a partir de matérias já publicadas, como livros, artigos e teses. Segundo Lakatos e Marconi (2010), na pesquisa descritiva não existe a elaboração de hipóteses, se restringindo apenas a busca por informações mais aprofundadas sobre o presente estudo.

Além disso, utiliza-se da abordagem qualitativa, que não se utiliza de ferramentas estatísticas para a análise de dados com intuito de comprovar resultados (PRODANOV; FREITAS, 2013). E abrange ainda, uma pesquisa de levantamento por meio de *cases* na Internet, que segundo Fonseca (2002) envolve a obtenção dos dados sobre as características ou opiniões de determinado grupo de pessoas, utilizando de instrumentos de pesquisa, bem como a internet. Neste trabalho, a pesquisa de levantamento é feita por meio de identificação de casos de sucesso na Internet, que segundo Kay (1996), o sucesso está muitas vezes ligado ao bom desempenho obtido nas atividades e também ao desempenho financeiro. Longenecker *et al.* (1997) destaca que, a melhor maneira de entender o sucesso é comparando o desempenho de uma empresa com o de empresas diferentes do mesmo setor de negócios.

4 CASOS DE SUCESSO SOBRE DESIGN THINKING

Esta seção apresenta alguns casos de sucesso de empresas que implantaram a metodologia de DT para aumentar a usabilidade de seus produtos, serviços e resultados.

4.1 A Empresa GE Healthcare

Este caso é conhecido como um dos maiores exemplos de *Design Thinking*, envolvendo uma empresa de saúde. O designer que foi responsável da empresa GE Healthcare analisou o seguinte problema: os pacientes infantis sentiam muito medo de fazer exames na máquina de ressonância magnética, era uma experiência aterrorizante e muitas precisavam ser sedadas para que os exames pudessem ser feitos corretamente. A Figura 2 apresenta o exemplo do produto que foi remodelado por meio do DT.

Figura 2 – Máquina de ressonância



Fonte: Livework e IDEO (2020).

A empresa recorreu ao *Design Thinking* a fim de conseguir uma forma de que as crianças não ficassem tão desconfortáveis no momento de fazer o exame de ressonância e não precisassem de serem sedadas para a realização do mesmo. Pensando na experiência e nos sentimentos suscetíveis aos usuários, o designer realizou imersões para chegar em soluções que tornassem o exame mais agradável. Analisando o universo das crianças e do que elas gostavam, ele desenvolveu uma versão menos aterrorizante e mais alegre da máquina, tornando a experiência mais confortável para o usuário.

O *Design* é totalmente personalizado para as crianças, o objetivo foi redesenhar o ambiente para que se possa tornar a experiência menos assustadora, com essa nova proposta, foi possível reduzir o número de crianças sedadas para realizar esse exame de 80% para 10% com os novos equipamentos.

O equipamento visa diminuir o *stress* das crianças em exames de diagnósticos por imagem. Como é um momento de tensão para os pequenos pacientes, o equipamento tem o objetivo de distraí-los para se manterem imobilizados, o conceito engloba ações com livros de colorir que contam a história do exame e dos personagens desenhados no cenário (SETOR SAÚDE, 2012).

4.2 A Empresa Netflix

Em 1997 nos Estados Unidos, se iniciava o ciclo da Netflix, criada por Reed Hastings e Marc Randolph, como o serviço online de locação e vendas de filmes em DVD. Em 2000, criou um sistema de recomendação personalizada de filmes, que se utilizava das classificações dos próprios assinantes para recomendar títulos, nos dias de hoje, é a principal serviço de TV por internet do mundo, com mais de 93 milhões de assinantes em vários países (RUFFO, 2017).

A personalização dos usuários é um dos grandes fatores que tornou essa plataforma de streaming tão popular. Sendo assim, a empresa entendeu que o comportamento dos assinantes evolui com o passar do tempo, assim como suas necessidades. E para oferecer a melhor experiência, a Netflix precisou entender os hábitos e padrões de consumo dos seus clientes, princípio básico do *Design Thinking*. A Figura 3 apresenta o *design* do aplicativo da Netflix.

Figura 3 – Aplicativo Netflix



Fonte: Livework e IDEO (2020).

Para alcançar a satisfação da experiência do usuário, a plataforma conta com uma série de algoritmos de recomendações colaborativas que reconhecem o comportamento do consumidor e norteiam a coleção de conteúdos e lançamentos de produtos originais baseado em outros usuários. Dessa forma, os filmes, séries e documentários são lançados na plataforma depois de feitas como devidas análises sobre os temas que seus assinantes mais têm interesse (MEDEIROS, 2019).

4.3 A Empresa Havaianas

Embora a empresa tenha como principal produto suas sandálias de borracha, sua linha de produtos é composta também por vários outros tipos de produtos. No caso das bolsas, a empresa recorreu ao *Design Thinking* para elaborar uma boa estratégia de lançamento (Figura 4).

Figura 4 – Bolsas Havaianas



Fonte: Design Thinking Inovador (2013).

Era pretendido que as bolsas mantivessem sua origem e brasilidade e transmitissem um estilo descontraído e alegre, semelhante ao que já era presente nas sandálias. Primeiramente, foram realizadas entrevistas com pessoas de todo o Brasil para identificar certas características do brasileiro que pudessem ser transmitidas nas bolsas. A pesquisa foi feita também em outros países para que o produto se adaptasse aos mercados internacionais (SILVEIRA, 2019).

Posteriormente, a Havaianas desenvolveu diversos protótipos, os quais foram amplamente testados, avaliados e devidamente adaptados ao usuário final, até que a empresa

alcançou um modelo ideal, que chegou a ser lançado no São Paulo Fashion Week (SILVEIRA, 2019).

4.4 A Empresa Netshoes

A Netshoes, loja de materiais esportivos do Brasil, sempre teve como preocupação a experiência do usuário. A partir da globalização da marca, a empresa sabia que era necessário fazer muito mais do que o convencional para atrair clientes e ter uma experiência de compra muito mais fluida, uma vez que muitos teriam dificuldades em concluir a compra. Ou seja, a loja estaria, na verdade, perdendo vendas. A Figura 5 representa o novo *design* do site após o processo de *Design Thinking* estar completo, tendo uma navegação mais clara e intuitiva.

Figura 5 – Site Netshoes



Fonte: Bleez (2016).

Quando o processo de análise começou a ser feito foi identificado gargalos que ajudavam o cliente a desistir da compra, como a dificuldade de encontrar determinados produtos. Desde a implementação do UX Design (*User Experience*), o site da Netshoes sofreu muitas alterações como: o *layout* ficou mais limpo, facilitando a leitura, e os botões de *call to action* ficaram mais definidos.

Mas as mudanças não aconteceram de uma vez, elas passaram por testes estatísticos e matemáticos como testes A/B (consiste em testar duas versões da página, sem e com as modificações e depois medir qual versão teve mais taxa de conversão), disponibilizando à um grupo de usuários específico as páginas para testes (SÁ, 2019).

Após a validação dos testes, os resultados logo apareceram, tendo um crescimento imediato de 2% na conversão o que pode ser considerado um valor alto por serem mudanças isoladas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à rápida mudança do mercado e dos usuários, o DT vem como uma abordagem que apoia as empresas que querem ficar à frente dessas mudanças, conseguindo ser inovadoras em produtos, processos ou serviços, com o foco no cliente, uma vez que ele é parte crucial do processo de inovação adotado em empresas. Assim, a utilização do DT pode gerar não só uma vantagem competitiva no mercado, mas também uma maior satisfação por parte dos usuários do produto ou serviço, criando, dessa forma, a fidelidade deles às organizações. A contribuição do DT para a inovação dos produtos e serviços tem se tornado uma poderosa ferramenta de melhoria e de enfoque estratégico nestas empresas.

O presente estudo teve como objetivos aprofundar o conhecimento teórico sobre o tema *Design Thinking*, apresentando quatro casos de sucesso das empresas GE Healthcare, NetFlix, Havaianas e NetShoes, que abordaram a metodologia em questão em vários âmbitos da empresa como aparência do produto, recomendações de informações e pacotes personalizados, lançamento de novo produto e melhorias de processos.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, J.D. **Inovação e Criatividade com uso de Design Thinking e Gamificação juntos**. Mind cx. São Paulo, 2018. Disponível em: https://www.mindcx.com.br/inovacao-e-criatividade-design-thinking/. Acesso em: 10 de abr. 2021.

BECATTINI, G. Flourishing small firms and the re-emergence of industrial districts. **Proceedings of the 44th ICSB** - International Council for Small Business World Conference. Naples, Italy, p. 20-23, 1999.

BLEEZ. **3 cases para você entender o poder do e-commerce**. São Paulo, 2016. Disponível em: https://bleez.com.br/blog/cases-de-sucesso-e-commerce/. Acesso em: 10 de abr. de 2021.

BONINI, L. A., SBRAGIA, R. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos**, 2011. Disponível em: https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9411. Acesso em: 15 mar. 2021.

BROWN, T. **Desing Thinking:** Uma Metodologia poderosa para Detectar o Fim das Velhas Ideias. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017.

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

CARDON, E. C. **Unleashing design**: planning and the art of battle command. Military Review, 2010.

DESIGN THINKING INOVADOR. **As Havaianas e o Design Thinking**. São Paulo, 2013. Disponível em: https: http://designthinkinginovar.blogspot.com/2013/06/case-as-havaianas-e-o-design-thinking.html. Acesso em: 10 de abr. 2021.

FONSECA, J. J. S. D. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Apostila (Apostila de Disciplina) – Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza, p. 127, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: Como as estratégias de negócio agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: 5.ed. Atlas, 2003.

LIEDTKA, J. Learning to use design thinking tools for successful innovation. **Strategy & Leadership**, v. 39, n. 5, p. 13-19, 2011.

LIVEWORK IDEO. **10 formas do Design de Serviço ajudar sua organização**. São Paulo, 2020. Disponível em https://liveworkstudio.com.br/. Acesso em: 10 de abr. de 2021.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**: Ênfase na Gerência Empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTIN, R. L. **The design of business**: why design thinking is the next competitive advantage. Boston, MA, USA: Harvard Business Press, 2019.

MEDEIROS, **M. Como a Netflix se tornou a queridinha da Internet. Ecommerce de Sucesso**. 2019. Disponível em: https://ecommercedesucesso.com.br/caso-de-sucesso-netflix. Acesso em: 08 de abr. de 2021.

RUFFO, R. O que o design tem a ver com o sucesso do Netflix. **Escola de Design Thinking**, São Paulo, 2017. Disponível em: https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2017/04/o-que-o-design-tem-a-ver-com-o-sucesso-do-netflix-2. Acesso em: 10 de abr. 2021.

SÁ, S. **Netshoes viu na personalização a oportunidade de mudar o e-commerce**. Mundo do Marketing, Opinião, 2012. Disponível em: https://www.mundodomarketing.com.br/cases/23757/netshoes-viu-na-personalização-a-oportunidade-de-mudar-o-e-commerce.html. Acesso em: 10 abr. 2021.

SEBRAE. **Entenda o Conceito de Design Thinking e como Aplicá-lo aos Negócios.** 2019. Disponível em: https://url.gratis/19WZh. Acesso em: 03 mar. 2021.

SETOR SAÚDE. **GE cria equipamento para diminuir stress das crianças na hora do exame**. São Paulo, 2012. Disponível em: https://setorsaude.com.br/ge-cria-equipamento-para-diminuir-stress-das-criancas-na-hora-do-exame/. Acesso em: 10 de abr. 2021.

SILVEIRA, M. **Encontro com Soluções foi de casa cheia no Senac.** O Correio Portal, 2019. Disponível em: https://ocorreio.com.br/encontro-com-solucoes-foi-de-casa-cheia-no-senac/. Acesso em: 13 abr. 2021.

PINHEIRO, T; ALT, L. **Design Thinking Brasil:** Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. São Paulo: Elsevier, 2011. 224 p.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; Adler, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking:** Inovação em Negócios – Jan. 2012. Disponível em: http://centrodeinovacaodemaringa.org.br/wpcontent/uploads/2017/08/Livro_Design_Thinking_-_Inovao_Negcios.pdf. Acesso em: 28 fev. 2021.