

DESIGN THINKING: UMA ABORDAGEM EMPREENDEDORA DO DESIGN CENTRADO NO HUMANO

DESIGN THINKING: AN ENTREPRENEURSHIP APPROACH TO HUMAN CENTERED DESIGN

Maico Carlos Vieira¹

Milton Luiz Horn Vieira²

Resumo

A concepção de que o design é capaz somente de projetar produtos tangíveis não consegue mais atender as demandas atuais. Nesse contexto, o *design thinking* surge como um modelo de inovação com potencial de gerar resultados diferenciados para as organizações que buscam a liderança, pois contempla métodos de investigação e de desenvolvimento de soluções altamente focadas no ser humano. Por meio da estratégia de busca, foi estabelecido um panorama das pesquisas científicas e acadêmicas, buscando informações sobre o histórico, descrição e classificação do tema. Para compreender tal processo, são apresentados dois casos que exemplificam a utilização de métodos de *design thinking* em uma abordagem centrada no usuário. Conclui-se que os conceitos e ideias apresentados nesse trabalho podem possibilitar ao designer desenvolver novas ideias e perspectivas promissoras como profissional empreendedor, obtendo a capacidade de lidar em diversos setores empresariais, criando algo novo, diferente e original.

Palavras-chave: design centrado no humano; inovação; empreendedorismo.

Abstract

The conception that design is only capable of projecting tangible products can no longer meet current demands. In this context, Design Thinking emerges as a model of innovation with the potential to generate differentiated results for organizations that seek leadership, as it contemplates methods of research and development of solutions focused on the human being. Through the search strategy, a panorama of scientific and academic research was established, seeking information on the history, description and classification of the theme. To understand the process in order to present it in practice, two cases are presented that exemplify the use of methods based on user-centered design. It is concluded that the concepts and ideas presented in this work may enable the designer to develop new ideas and promising perspectives as an entrepreneur, in order to be able to deal with society itself, creating something new, different and original.

Keywords: human centered design; innovation; entrepreneurship.

¹ Mestrando em Gestão Estratégica do Design, pós-Design UFSC – maicocarlosvieira@gmail.com

² Professor Doutor, Departamento de Pós-Graduação em Design, pós-Design UFSC – milton.vieira@ufsc.com

1. Introdução

O mundo mudou e isso já não é mais nenhuma novidade. Mas curiosamente, algumas estruturas empresariais ainda são muito similares ao modelo pós-revolução industrial.

Na instabilidade do capitalismo das décadas de 70 e 80, começam a surgir novos paradigmas sobre o capitalismo e a produção econômica, também conhecida como era pós-fordista, tornando-se mais evidente a importância de um espírito empreendedor e criativo como recurso e ferramenta para empresas que desejam alcançar inovação.

John Howkins, famoso economista inglês, acompanhou de perto essa conversão, observando tais transformações. Em seu livro *The Creative Economy* em 2002, Howkins diz que já naquela época, havia muitas pessoas procurando se especializar em áreas que utilizassem a criatividade como base para obter resultados promissores.

Requena (2007) diz que o desejo inato de tocar, transformar, sentir, adaptar a porção de mundo à sua volta assume outra dimensão quando mediado pelas tecnologias digitais. As organizações nessa esfera têm buscado sua contemporaneidade em um novo modelo organizacional, autorrenovador, baseado no empreendedorismo, pois essa dá espaço para que indivíduos e equipes atuem de forma criativa como empreendedores internos, rumo à maior eficácia na busca de novas oportunidades e também nos processos de inovação.

Nesse contexto, a pesquisa realizada pretende tratar de conceitos que possibilitem ao designer desenvolver novas ideias e perspectivas promissoras como profissional empreendedor, que tenha capacidade de lidar com e sociedade em si, criando algo novo, diferente e original em uma abordagem que permita olhar o porvir, reflexiva e de livre expressão do pensamento.

2. Metodologia

Tendo em vista a compreensão da temática do design aliado ao empreendedorismo, a base metodológica desta proposta é uma pesquisa social aplicada, e opta pelo método qualitativo, de maneira que não emprega um instrumento estático, não pretende enumerar ou medir unidades (OLIVEIRA, 1997), mas sim identificar oportunidades e benefícios partindo de referenciais teóricos acerca dos temas abordados neste trabalho.

Tais estudos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 2008).

Considerando o problema em questão, este estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo, pelo fato de a mesma familiarizar o pesquisador com o assunto e com a realidade da organização, com o intuito de proporcionar ao indivíduo que pesquisa um maior conhecimento sobre o tema e aprofundar questões a serem estudadas (MATTAR, 2011).

Também se torna descritiva no momento que o pesquisador procura descrever a realidade como ela é sem se preocupar em modificá-la, pretendendo demonstrar com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 2008).

Tendo como procedimentos técnicos a revisão da literatura (GIL, 2002), buscou-se coletar dados relevantes sobre empreendedorismo e design, composta por uma revisão sistemática da bibliografia, nas seguintes bases de dados:

- a) pesquisa no portal de Periódicos Capes/MEC com as palavras *design* e

entrepreneurship (idioma inglês), nos últimos cinco anos. Foram encontrados 6.217 trabalhos, nos quais 3.560 artigos de jornais, 2.510 artigos, 66 recursos textuais, 32 dissertações, 24 resenhas. Refinou-se a busca que tinham tais termos em seu título, totalizando 44 trabalhos;

- b) pesquisa no banco de periódicos, teses e dissertações mundiais ProQuest. Utilizando o termo *Design Entrepreneurship*. Foram localizados 12.336 nos últimos 5 anos. Refinou-se a pesquisa para área do design e que possuíam pelo menos um dos dois termos em suas palavras-chave, reduzindo para 298 trabalhos;
- c) pesquisa base de dados do IEEE Xplore com as palavras design e *entrepreneurship* (idioma inglês), foram encontrados 185 trabalhos, refinando a pesquisa a partir de 2011 foram encontrados 98, sendo 88 conferencias, 09 jornais e um livro;
- d) base Scopus Design *Entrepreneurship* 1.612. Refinou para os trabalhos que tinham como palavras chaves *entrepreneurship*, *innovation* e design, foram encontrados 635;
- e) pesquisa no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Nível Superior da Capes/MEC, almejando identificar pesquisas nacionais relacionadas ao tema. Foram encontrados 324 registros, foi refinado a busca para área engenharia/tecnologia e gestão, foram encontrados 18 trabalhos.

A revisão da literatura teve como objetivo estabelecer um panorama das pesquisas científicas e acadêmicas a respeito do tema. A pré-seleção das publicações encontradas conforme listado anteriormente, foi realizada por meio da estratégia de busca, para posteriormente verificar sua adequação, aderência à pesquisa, coerência e complementaridade do tema proposto. Almejou-se fazer uma análise e interpretação das pesquisas mais relevantes encontradas com base em levantamentos e referências bibliográficas, buscando informações sobre o histórico, descrição e classificação do tema para entender o processo a fim de apresentá-lo na prática, buscando um melhor entendimento da correlação de empreendedorismo e design centrado no usuário.

Sequencialmente, com a intenção de exemplificar de maneira prática como o design centrado no usuário aplicado de forma empreendedora pode gerar benefícios e inovações, tanto para o usuário quanto para as empresas, foram apresentados dois estudos de casos para melhor conceituar o tema.

Procurou-se primeiramente selecionar um exemplo de design centrado no usuário no cenário internacional; para isso foi escolhido o caso *Keep the Change* do *Bank of America*, idealizado pela empresa de consultoria de design e inovação IDEO. No segundo caso, procurou-se uma aplicação de design centrado no usuário no contexto nacional. Desta forma, foi escolhida empresa de pesquisa de tendências em comportamento, cultura, consumo e inovação, a Box 1824, por ser uma empresa reconhecida nacional e internacionalmente, tendo em seus portfólios clientes de renome mundial.

O objetivo dessa pesquisa ao apresentar esses casos, é mensurar um melhor entendimento do design centrado no usuário em seu caráter empreendedor, por meio dos relatos na aplicação do mesmo.

3. Design e Inovação

Eminentemente, a busca pela inovação é o fator que proporciona uma cadeia de benefícios e oportunidades para empresa e sociedade. Fator que, permite inúmeras possibilidades para o designer que é empenhado a criar produtos e soluções que irão satisfazer as necessidades e ambições socioculturais de seus usuários.

Embora o termo inovação estar sempre em evidência, a busca por inovar sempre esteve presente nas civilizações de forma que não se trata apenas de algo recente (NAKASHIMA, 2012).

Entende-se por inovação como uma implementação de um produto novo ou significativamente aprimorado (bem ou serviço), ou processo, um novo método organizacional de negócio, organização de trabalho ou relações externas (OECD, 2005).

Inovar significa, como o próprio termo sugere, introduzir novidade, concebendo-se a inovação organizacional como processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização, em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto. (ALENCAR, 1996).

Drucker (1987) acentua que inovar é o ato que contempla os recursos sob uma nova capacidade de gerar riqueza. Segundo Van de Ven (1999), o processo de inovação pode ser entendido como o desenvolvimento ou implementação de uma nova ideia, reorganizando velhas ideias em gerando um resultado que desafie o presente.

Em uma economia globalizada e baseada no conhecimento, as empresas devem inovar continuamente (SHARIF, 2012). Wonglimpiyarat (2010) diz que, no mundo, existe um aumento de concorrência e um diferencial para nações, é a capacidade de inovação, pois ela fornece aceleração no avanço tecnológico. Martins e Merino (2011) também acreditam que a inovação é um fator essencial para competitividade, resultante do bom uso da criatividade, e um dos motivos do aumento do valor das empresas.

3.1. O Caráter Inovador do Design

A perspectiva que o design é capaz somente de projetar objetos tangíveis não consegue mais atender as demandas atuais, num mundo de rápidas mudanças tecnológicas e onde os serviços desempenham cada vez mais um papel central na economia. Dessa forma, o design - antes entendido como atividade técnica na área de projeto, e agora como atividade multidisciplinar com visão sistêmica – vem sendo desafiado a resolver questões muito mais complexas e assumindo posição estratégica nas empresas (BROWN, 2010).

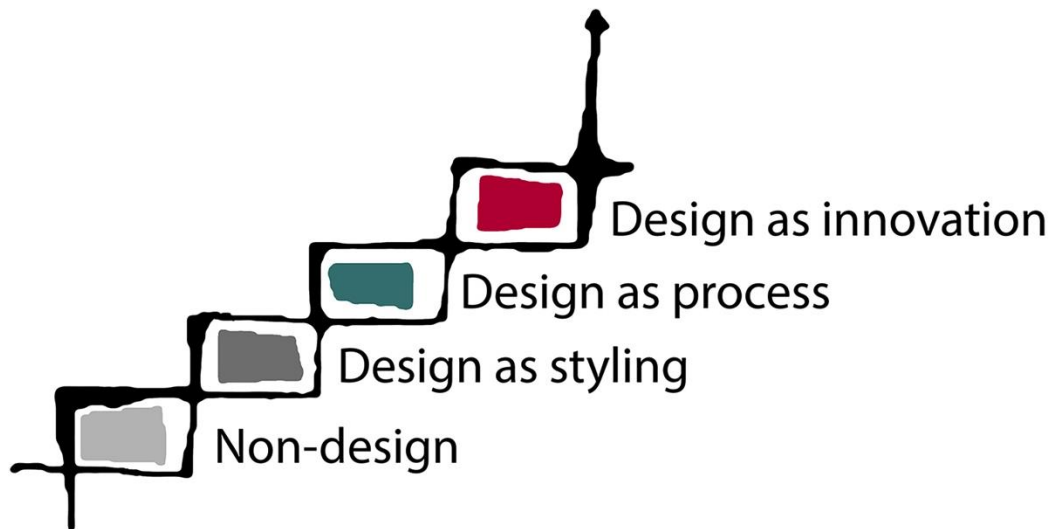
O design está intensamente conectado à inovação e desenvolvimento de um país ou de uma região, podendo colaborar direta ou indiretamente com a qualidade de vida das pessoas. Krucken (2009) relaciona o design enquanto agente de mediação entre diversos fatores, transversal por natureza, que atua facilitando e apoiando o desenvolvimento de inovações. Dessa forma, o design pode ser entendido tanto em relação aos seus conceitos quanto aos seus processos, considerando momentos históricos e culturais de determinada época.

Conforme Bonsiepe (1997) os termos inovação e design superpõem-se parcialmente numa visão mais recente do tema, muito embora não sejam sinônimos. O autor se refere ao design como um tipo especial de ação inovadora, que cuida das preocupações de uma comunidade de usuários. Design sem componente inovador é, obviamente uma contradição.

Porém, ação inovadora que produz algo novo não é condição suficiente para caracterizar o design em sua plenitude.

O Danish Design Centre (2003), publicou um artigo chamado *The Economic Effects of Design*, classificando o nível de incorporação do design em uma empresa e seu impacto significativo para a economia: “*design is a central element in the cultural and experience economy*”. O artigo classifica o Design em quatro etapas, estas apresentadas na Figura 1.

Figura 1: Escada do design



Fonte: Danish Centre Design (2003)

- non-design*: o design é imperceptível e menosprezado nos negócios da empresa;
- design as styling*: o design se relaciona primeiramente ao estilo externo ou à forma do produto;
- design as process*: o design é utilizado para aumentar a eficiência no desenvolvimento de produtos e serviços;
- design as innovation*: o design é utilizado como ferramenta para alcançar inovação.

O design tem crescido continuamente como uma ferramenta importante na geração de valor através de seu poder de gerar inovação, não somente no setor industrial e econômico, mas na sociedade como um todo. Nessa perspectiva, o design surge como uma funcionalidade interdisciplinar, assumindo posição estratégica nas organizações.

Kotler e Pfoertsch (2008) também apontam que o design vai muito além da beleza de um produto ou serviço:

[...] o design é uma síntese multidisciplinar enriquecida por corpos diversificados e complementares de conhecimento das ciências humanas, tecnologia e especializações materiais em estética e ciências da comunicação. [...] A meta de todo esse trabalho é alavancar o design como um agente de mudança e, ao mesmo

tempo, promover relações mais sustentáveis entre pessoas, artefatos e ambientes. (KOTLER; PFOERTSCH, 2008).

Dessa forma, o design é visto como uma atividade articuladora e multidisciplinar que atua nos planos estratégicos e operacionais de acordo com a visão e missão da empresa, desenvolvendo produtos de acordo com as tendências vigentes, prazos e custos propostos, e transmite a imagem adequada aos seus públicos (MARTINS, 2004). A gestão de design possibilita a identificação dos potenciais competitivos, bem como auxilia na definição estratégica de ações futuras (ALANO, 2015). Mozota (2011) representa uma cadeia de valor relacionado ao design na tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Cadeia de valor do design

<i>Ação do design</i>	<i>Função do design</i>	<i>Visão do design</i>
O valor de diferenciação do design	O valor de coordenação do design	O valor de transformação do design
O design é uma competência que muda as atividades primárias na cadeia de valor	O design é uma competência administrativa que muda as atividades primárias na cadeia de valor	O design é um competência central que muda a cadeia do setor e visão da indústria
Marketing de marca; Produção; Comunicação	Estrutura; Gestão de tecnologia; Gestão de inovação	Estratégia; Gestão de Conhecimentos; Gestão de rede
Gestão operacional do design	Gestão funcional do design	Gestão estratégica do design

Fonte: MOZOTA (2011)

Nessa perspectiva, o design e a prática de sua gestão têm a habilidade de identificar perspectivas futuras, criar produtos, solucionar problemas, com a real conexão entre empresas e clientes (AMBROSIO, 2013).

Gerenciar o modo como design conecta os objetivos de negócios (estrategicamente e operacionalmente), com a experiência do cliente, e em seguida, comunicar o valor adicionado pelo design, é uma das principais funções da gestão de design. Do ponto de vista organizacional, o design dá suporte a comunicação, seja ela corporativa ou da marca, de modo visível e experiencial, conectando o funcionamento interno de uma organização (visão, valores, objetivos) para o mundo externo envolvendo as partes interessadas, os consumidores e os usuários. A identidade organizacional é o cerne da estratégia de design, da gestão da marca e da gestão da reputação. (BEST, 2011).

O autor ainda ressalta que os clientes, ao perceberem a criatividade inserida de forma estratégica nas empresas, passam a compreender como o valor do design daquele produto é concebido, realizado e sustentado. Neste pensamento, o projeto não se restringe à estética das coisas, mas, sim, a um processo de gestão de design, corroborando para a criação de valor expressa em seus produtos e serviços. A conectividade, que é estabelecida entre cliente e

empresa, torna-se muito mais eficaz quando a empresa mantém seu foco no design, ao invés de se restringir somente aos custos referentes à produção e oferta de seus produtos e serviços de uma empresa que não adota essa tendência (BEST, 2011).

Nessa perspectiva é preciso reconsiderar a posição do design nas organizações, que ultrapassa os níveis meramente operacionais, relacionados ao desenvolvimento dos novos produtos, para subir até níveis estratégicos das empresas, relacionados à sua administração (FRANZATO, 2010). Nessa abordagem, o conceito não se restringe apenas aos setores organizacionais, podendo ser considerada como um novo modelo econômico e de desenvolvimento, não só no sistema produtivo, mas na sociedade como um todo (BISTAGNINO, 2011).

Atualmente, o design não é somente uma ferramenta a serviço de áreas como marketing, engenharia ou comunicação, ou um instrumento que dependa de outra função da organização. O design, acima de tudo, tornou-se um instrumento de reflexão no cenário de atuação na gestão de todos os níveis e etapas no desenvolvimento de produtos e serviços de uma empresa.

Martins e Merino (2011) ressaltam que o campo de atuação do design transcende a criação de produtos e peças gráficas como elementos isolados, passando a ser parte de um sistema e consolidando-se como um processo de gestão.

3.2. Human Centered Design (HCD)

A percepção do design centrado e orientado para os consumidores tem crescido tanto no campo de pesquisas em design quanto no dos negócios, devido ao fato de o mesmo proporcionar experiências superiores e maior valor para os usuários (KOTLER; RATH, 1984; BOZTEPE, 2007). Dessa forma, o envolvimento do usuário consumidor, é um fator indispensável para incorporar vários aspectos dos produtos com design (NEUMEIER, 2010).

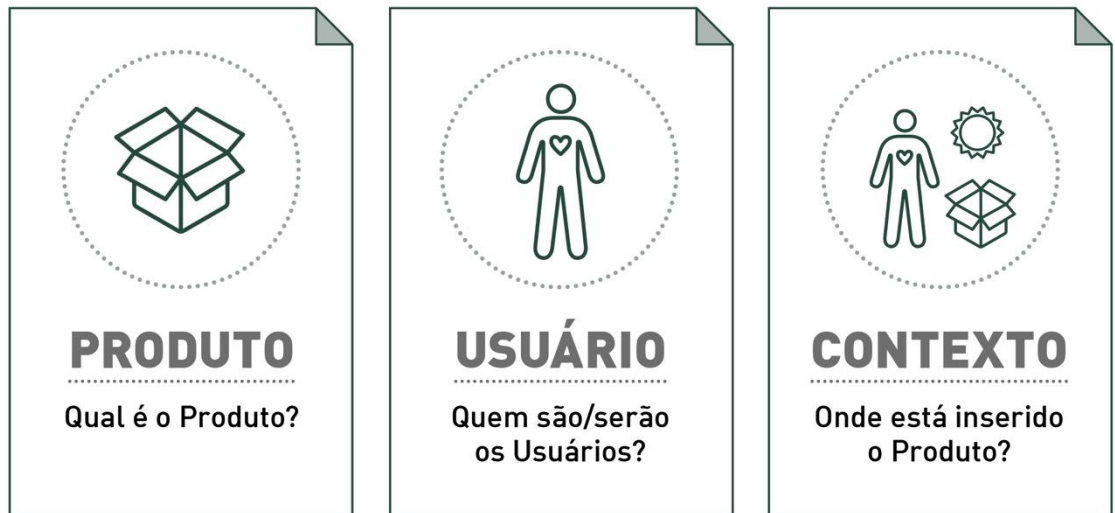
A identificação e a categorização de fatores socioculturais facilitam a próxima fase de como os mesmos podem ser integrados no campo do design. Este é o domínio dos designers porque precisam interagir com os usuários para selecionar suas experiências e feedback a fim de transformar fatores socioculturais em características de um produto ou serviço culturalmente aceitas. É com os modos diferentes de interações sociais que os usuários exploram as propriedades desses produtos e os fatores socioculturais podem ser transformados em características funcionais.

Conforme Giacomini (2012), o HCD estabelece suas raízes em áreas semi-científicas tais como ergonomia, ciência da computação e inteligência artificial, sendo fundamentadas em processos que comunicam, interagem, enfatizam e estimulam o envolvimento das pessoas alcançando assim o entendimento de desejos, necessidades e experiências, que normalmente transcendem a própria percepção dessas pessoas.

Um dos objetivos do design é criar altos níveis de satisfação no consumidor e elevar os ganhos em empreendimentos a partir da união do mix de design: desempenho, qualidade, durabilidade, aparência e custos (DOMINGUES, 2011).

Segundo Merino (2016), o design centrado no usuário contém três aspectos fundamentais para seu processo: produto; usuário e contexto. Conforme podemos observar na figura 02 que segue.

Figura 2: Aspectos do processo de design centrado no usuário



Fonte: MERINO (2016)

A IDEO, empresa que originalmente formulou e promoveu o *design thinking*, estabeleceu uma metodologia composta por cinco etapas: a) compreender; b) observar; c) visualizar; d) avaliar e revisar, e) implementar. Utilizando ferramentas para pesquisa de campo, prototipagem, testes de usuários e brainstorming (YAMAZAKI, 2014).

Brown (2010), idealiza essa abordagem afirmando que esse processo não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano; ela é profundamente humana pela própria natureza. Assim como a evolução da criação de produtos à análise da relação entre pessoas e produtos, e depois para a relação entre pessoas e pessoas.

Sobre o *design thinking*, o autor se baseia na capacidade intuitiva de reconhecer padrões, para desenvolver ideias que tenham um significado emocional além somente do funcional. O primeiro estágio desse processo costuma-se referir à identificação das restrições mais importantes e à definição de critérios para sua avaliação. As restrições podem ser mais bem visualizadas em função de três critérios sobrepostos para boas ideias: a) praticabilidade (o que é funcionalmente possível num futuro próximo); b) viabilidade (o que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócios sustentável); e c) desejabilidade (o que faz sentido para as pessoas). Construimos essas pontes de insight por meio da empatia, a tentativa de ver o mundo através dos olhos dos outros, de compreender o mundo por meio das experiências alheias e de sentir o mundo por suas emoções (BROWN, 2010).

Seguindo na perspectiva de Brown (2008), a abordagem em DCH revela que a inovação em conjunto com os negócios e a tecnologia também devem ser um fator relacionado às necessidades, comportamento e preferências humanas. O HCD vai através da observação, identificar *insights* inesperados e assim gerar inovação, que repercutirão exatamente o que os usuários desejam.

Alguns métodos utilizados por outros autores (tabela 2), também vem ao encontro desta metodologia que coloca o usuário como participante no desenvolvimento de soluções, levando em consideração fatores socioculturais e de comportamento.

Tabela 2: Metodologia HCD

<i>Autor</i>	<i>Procedimentos</i>	<i>Enfoque</i>
BROWN (2008/10)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divergir <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Pensamento divergente 1.2 Criar opções 2. Convergir <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Pensamento convergente 2.2 Fazer escolhas 	Design thinking
IBM (CLARK & SMITH, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreender 2. Observar 3. Conceituar 4. Validar 5. Implementar 	Gestão do design
DESIGN COUNCIL (2007/11)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descobrir <ol style="list-style-type: none"> a. Viabilizar 2. Definir <ol style="list-style-type: none"> a. Brief 3. Desenvolver <ol style="list-style-type: none"> a. Conceito 4. Deliberar 	Design centrado no usuário
IDEO (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desejo <ol style="list-style-type: none"> a. O que as pessoas desejam? 2. Praticabilidade <ol style="list-style-type: none"> a. O que é possível? 3. Viável <ol style="list-style-type: none"> a. O que é viável? 	Design centrado no usuário

Fonte: Análises bibliográficas dos autores

Viana et al., (2012) também compreende o *design thinking* como uma abordagem focada no ser humano, que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios. Moalosi e Popovic (2007) também afirmam que estes conceitos asseguram de que os designers permaneçam centrados verdadeiramente sobre as expectativas dos usuários.

Com foco nas sensações, nos sentimentos, na aspiração e nas relações sociais que se levantam com as interações dos usuários com produtos, inevitavelmente reforça as relações humanas no design.

Evidentemente, o conceito de HCD é baseado nos valores dos usuários. Adotando uma abordagem criativa e empreendedora na resolução de problemas, comprometido na necessidade e desejo de seus usuários.

4. Uma Abordagem Empreendedora do Design

Ainda que o design seja eficiente na resolução de problemas, tem se tornado cada vez mais estratégico para a sobrevivência das organizações mais que possa possibilitar uma

convergência entre diversas áreas do conhecimento (tecnologia, administração, sociocultural, etc.), com caráter empreendedor.

Segundo Torquato, Willerding e Lapolli (2015) o tema empreendedorismo vem sendo alvo de discursos a cerca do crescimento econômico, geração de emprego e processo de inovação, a fim de melhorar a produtividade, modelos de negócio, processos, entre governantes, empresas e pessoas. Dornelas (2003) afirma que o nível de inovação na organização depende diretamente dos objetivos organizacionais e de seus valores, pois a inovação é determinada pela prática ligada ao empreendedorismo.

A necessidade de flexibilizar as relações organizacionais como meio de promover um ambiente propício à inovação, tem estimulado o desafio de transformar ideias em realidades rentáveis, tarefa que exige que colaboradores se comportem como empreendedores (PINCHOT; PELLMAN, 2004).

A essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios [...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos à novas combinações. (SCHUMPETER, 1982).

Empreendedores são pessoas que imaginam a situação e o cenário no qual trabalharão, além de um número significativo de alternativas para a forma como irão organizar e fazer as coisas, transformando suas visões em realidade (LYNN, 1969). Para Filion (1991), um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Nos dias atuais algumas organizações ainda afirmam que todo o trabalho pode ser padronizado em processos. Porém, não seria sábio afirmar que empreendedorismo é um processo padronizado, assim como criatividade e outras características que se tornam essenciais no processo de inovação.

A inovação, assim como a criatividade que alimenta requer espontaneidade e a liberdade para tomar novas direções quando descobertas e novos pontos de vista interessantes são vislumbrados (PINCHOT; PELLMAN, 2004)

Considerando uma visão mais contemporânea e empreendedora do design, Schulmann (1994) diz que o perfil destes profissionais apresenta uma característica generalista, utilizando-se de um método de trabalho global e aberto com foco na realidade do problema.

O papel do design é exclusivo para esse fim, porque traz oportunidades criativas e abordagens divergentes para resolver problemas de negócios que raramente entram em jogo. Ao contrário de consultores de gestão, que muitas vezes, são contratados para ajudar as empresas a formular novas estratégias de atendimento por meio da análise e da otimização do que já existe. No processo, eles podem inventar novos espaços de mercado e oportunidades. (LOCKWOOD, 2009).

Brown (2010), enfatiza que cada dia mais os designers precisarão se sentir tão à vontade na sala do conselho de administração quanto se sentem no estúdio ou na oficina, e deverão começar a analisar todos os problemas do analfabetismo de adultos ao aquecimento global – como um problema de design.

Dessa forma ao invés de pensarmos em design como método (criamos a expectativa de ter às mãos uma fórmula matemática que se aplique a qualquer situação), o design poderá ser visto pelo viés empreendedor, onde busque uma solução inovadora como pensamento

divergente a qualquer situação adversa. Esses conceitos nos dão uma visão da amplitude e proximidade do design com a prática da inovação e o empreendedorismo por si só.

4.1. Design e Empreendedorismo na Prática

A seguir, serão relatados dois casos do uso de metodologias de *design thinking* com propostas centradas no usuário:

- a) exemplo 1: *Bank of America – Keep the Change*;
- b) exemplo 2: Box 1824.

O objetivo desta pesquisa ao apresentar esses casos, é mensurar um melhor entendimento do design centrado no usuário em seu caráter empreendedor, por meio dos relatos na aplicação do mesmo.

4.1.1. Exemplo 1: *Bank of America – Keep the Change*

Em outubro de 2005, o *Bank of America* (BAC) trouxe um produto divergente aos pensamentos empresariais e financeiros da época. Idealizado pela empresa IDEO, o produto *Keep the Change*, aplicou métodos de *design thinking* e pesquisa centrada no usuário.

O *Bank of America* e a empresa de consultoria de design e inovação IDEO, viajaram por todo os Estados Unidos, conversando com as pessoas de seu público-alvo, e descobriram que a maioria desses usuários coordenam suas operações financeiras para obter rapidez e conveniência. Ao estudar e observar seus clientes, eles conseguiram descobrir seus valores intrínsecos e criar um novo serviço baseado nesses valores.

Após explorar como as pessoas se relacionavam com seu dinheiro, os membros da equipe perceberam que poderiam ajudar as pessoas a economizar, fazendo com que a economia acontecesse como parte das rotinas diárias das pessoas. Quando o serviço foi introduzido, imediatamente atraiu a atenção, resultando em um aumento significativo em novos clientes.

O conceito em si é simples, mas extraordinariamente poderoso. Sempre que um cliente compra um produto usando seu cartão de débito do *Bank of America*, a taxa é arredondada para o dólar mais próximo e a diferença é depositada automaticamente na conta poupança do cliente. (YAMAZAKI, 2014).

Em menos de um ano, o programa atraiu 2,5 milhões de clientes. É creditado com 700 mil novas contas correntes e um milhão de novas contas de poupança. O número dessas inscrições bancárias on-line cresceu 45%, totalizando mais de 5 milhões de pessoas que, juntas, economizaram mais de US \$ 500 milhões (BANK OF AMERICA, 2008).

Além do *slogan* altamente sugestivo, segundo Brown (2008), o marketing e a publicidade envolvendo o produto *Keep the Change* tem um tom amável e cotidiano, rodeado de imagens facilmente reconhecíveis – jarros com moedas, talões de cheques, xícaras de café, sanduiches, etc. – para transmitir o quão pequenas coisas podem se somar (figura 3).

O sucesso desta inovação está em seu apelo a um desejo instintivo, temos que colocar o dinheiro de lado de maneira indolor e invisível. O *Keep the Change*, cria uma experiência que se sente natural porque modela o comportamento que muitos de nós já exibimos. [...] Isso incentiva os clientes a experimentá-lo. Mas a recompensa real é emocional: a

gratificação que vem com declarações mensais mostrando aos clientes que economizaram dinheiro sem tentar. (BROWN, 2008).

O autor afirma que, o *Keep the Change*, demonstrou que os métodos *design thinking* pode identificar um aspecto do comportamento humano e depois convertê-lo em um benefício de cliente e um valor comercial (BROWN, 2008).

Figura 3: Keep the Change by IDEO

Bank of America Higher Standards

Introducing a whole new kind of change jar.

Keep the Change™

Spend with your debit card. Add to your savings. Only from Bank of America.

Savings so simple your wallet won't miss it.

Here's how it works: every time you buy something with a Bank of America Visa® debit card, we'll round up your purchase to the nearest dollar amount — and transfer the difference from your checking to your savings account.¹ So you get to keep the change and grow your savings. What could be easier?

Save with everyday purchases, special purchases — all your purchases.

Using your Bank of America Visa® debit card is always a smart way to spend. The money comes directly out of your checking account with no charge to you for this service. And now with Keep the Change™, it's even smarter. Because every bag of groceries, every coffee and every tank of gas adds up to more savings for you, wherever Visa® debit is accepted.

We'll match, too.

For the first three months, we'll match your Keep the Change savings at 100%². That means for every Keep the Change transfer, we'll contribute the same amount to your account. And when the three months are over, we'll continue contributing 5% a year, every year. To make it even easier to save. Our reward will be paid annually to your savings account.

Track your Keep The Change™ transfers.

Sign-up Today
Find a Banking Center near you >>

Here's how you Keep the Change.™

Typical daily debit card purchase.	Round up amount automatically transferred from your checking to your savings account.*	Amount charged to your checking account.
\$3.43	→ \$0.57	→ \$4.00
\$4.50	→ \$0.50	→ \$5.00
\$14.83	→ \$0.17	→ \$15.00

Fonte: Bank Of America (2008)

Para os clientes, o programa *Keep the Change* transformou um processo técnico e burocrático em um sistema intuitivo e divertido. O que revelou uma oportunidade de humanizar o processo bancário.

4.1.2. Exemplo 2: Box 1824

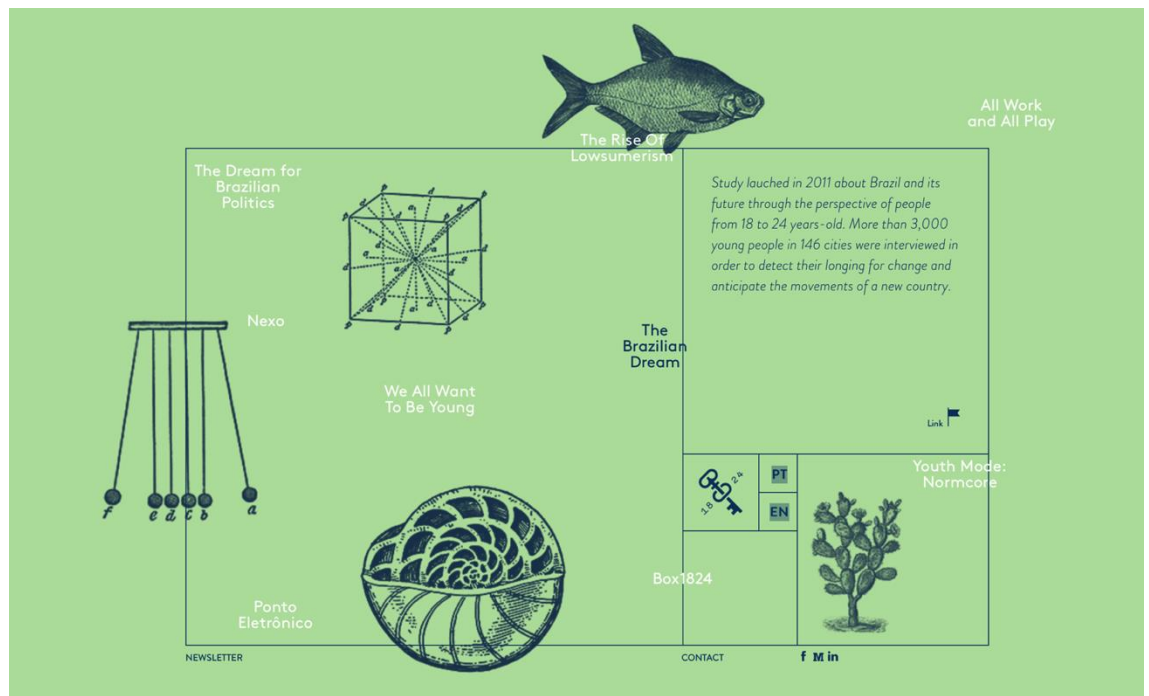
Fundada em abril de 2004 a Box 1824 é uma empresa de pesquisa de tendências em comportamento, cultura, consumo e inovação entre jovens de 18 a 24 anos, com a teoria de que esses jovens estariam no centro primário de influência na sociedade global de consumo.

O surgimento de uma nova geração alfabetizada na internet fez mudar a lógica de mercado. A Box olhou para isso e identificou uma oportunidade. Passaram a buscar respostas por meio de uma linguagem moderna. Trouxeram a metodologia na pirâmide 18-24, que mostra o cenário primário de influência de consumo etário na população de dezoito a 24 anos.

Localizados no topo da pirâmide, são aqueles que ditam comportamento global. São aspirações para os mais novos e inspirações para os mais velhos (CASTRO, 2014).

Pautada na interpretação de cenários futuros e antecipação de um panorama comportamental, tem em seu propósito produzir soluções estratégicas e desenvolver ferramentas inovadoras de pesquisa, para diagnosticar o presente e projetar o futuro.

Figura 4: Tendências Box 1824



Fonte: <www.box1824.com>. Acessado em 22 de Maio de 2017

Em mais de 10 anos de sua existência, a empresa Box 1824 tem em seu portfólio clientes como Skol, Samsung, PepsiCo, Itaú, Fiat, Olimpikus, Burger King, Nike, Ambev, Claro, Globo, Unilever, Nestlé entre outros. A empresa foi pioneira a divergir as estruturas mais tradicionais no mercado corporativo. Também foram precursores ao vender inovação não só por meio de seus serviços, mas por serem inovadores em suas características. Há 10 anos, já tinham práticas um tanto comuns nos dias de hoje, mas que na época eram extremamente originais. A Box chegou ao mercado com práticas inovadoras para a época e virou sinônimo de empresa *cool* (CASTRO, 2014).

Os fundadores da Box trouxeram consistência acadêmica e metodologia aplicada ao mercado de pesquisa. O que é muito característico dessa geração digital. Tendo como referência a teoria de Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation*. A metodologia da Box classifica os consumidores como *trend setters*, *earlie adopters* e *mainstreams* (ou alfas, betas e *mainstream*) (CASTRO, 2014).

Além dessa abordagem original, a Box também foi revolucionária na maneira de aferir os dados de pesquisa. Adversa à utilização de técnicas como *focus groups* – grupos de pessoas que discutem um tema enquanto são observadas em uma sala de espelho –, a Box decidiu ir a campo. Até hoje, entrevista pessoas nas ruas e entra nos universos jovens para interagir da maneira mais natural possível, sem deixar claro sobre quem é entrevistado e quem é o entrevistador. A empresa realiza também a invasão de cenários, em que um membro do grupo pesquisado atua como observador (CASTRO, 2014).

Os clientes que procuravam a Box costumavam perguntar se aquela era uma empresa do Brasil ou estrangeira – foi a primeira a trazer pesquisa de tendência a países emergentes (CASTRO, 2014). Posteriormente ao sucesso da Box 1824, outras empresas surgiram no mesmo segmento.

5. Considerações Finais

O presente trabalho almejou expor conceitos para formular uma base teórica, que possibilite ao designer desenvolver novas ideias e perspectivas promissoras como profissional empreendedor, que tenha capacidade de lidar com e sociedade em si, criando algo novo, diferente e original em uma abordagem que permita olhar o porvir, reflexiva e de livre expressão do pensamento.

O intuito foi desenvolver uma estrutura sólida de análise, identificando fatores relevantes que impactam diretamente ao processo de design, pesquisando o passado (literatura) para traçar uma direção e criar um futuro promissor em termos de empreendedorismo e inovação.

Nesta premissa, definiram-se alguns parâmetros, por meio dos quais foi possível mensurar uma amostra de artigos recentes das pesquisas em design no setor acadêmico e empresarial. A análise de discurso desses artigos conduziu a um consenso sobre os processos e as ferramentas envolvidos no processo de design. Porém, a tarefa de mensurar os resultados produzidos por uma prática metodológica, composta por múltiplas etapas e ferramentas para uma avaliação do desempenho da inovação, é sempre um desafio.

Os estudos de caso apresentados nesta pesquisa conduziram o *design thinking* de forma abrangente, visando identificar seu potencial no desenvolvimento de soluções focadas no contexto do ser humano. Percebeu-se que o *design thinking* possibilita uma cultura de inovação que não só ajuda no desenvolvimento de novos produtos e serviços para clientes, como também em novas estratégias e conceitos para organizações.

Constatou-se que o processo *human centered design (HCD)* e *design thinking* possuem características e abordagens muito semelhantes. Ambos podem ser aplicados em diversas situações e áreas empresariais, de maneira a colocar o usuário como participante no desenvolvimento de soluções de problemas, levando em consideração fatores socioculturais e de comportamento.

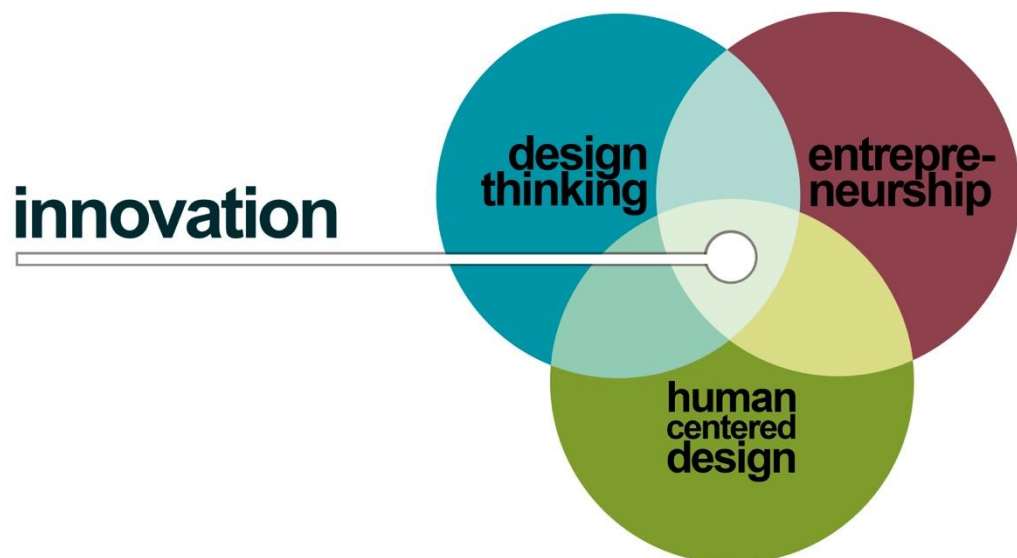
A respeito às limitações da pesquisa, evidenciou-se a carência de informações mais detalhadas em exemplos de aplicação do *design thinking* e HCD presentes na literatura. Propõe-se que sejam feitas futuras pesquisas que aprofundem esses conceitos em um contexto social, cultural e econômico mais específico. Pois se percebeu ao fazer o levantamento bibliográfico, que os temas abordados por essa pesquisa podem propiciar uma série de benefícios em diversas áreas.

O *design thinking* foi conceituado como a utilização de seus processos centrados no ser humano em diferentes setores. Constatou-se que os princípios e técnicas do *design thinking* são aplicados em outras áreas que até então não se referiam ao campo do design, de maneira a integrar esses conceitos na cultura corporativa e nos processos de inovação, orientando para um futuro de expectativas promissoras e posicionado para atender às necessidades dos consumidores e usuários, tornando-se cada vez mais estratégico para a sobrevivência das organizações e possibilitando a junção de diversas áreas do conhecimento (tecnologia, administração, sociocultural, etc.), com caráter empreendedor.

A partir das referências apresentadas e ideias geradas por esse estudo, foi desenvolvido um modelo representativo apresentado na figura 5, com o intuito de gerar uma maior compreensão a respeito do tema proposto.

O modelo correlaciona abordagens de *design thinking* e empreendedorismo em uma perspectiva centrada na realidade do usuário, almejando assim, o alcance da inovação.

Figura 5: Innovation Nexus



Fonte: Elaborado pelos autores

É nesse âmbito que se pode abordar a importância do indivíduo com perfil empreendedor em organizações empreendedoras, onde o desenvolvimento se torne mútuo. Dessa maneira, sugere-se práticas de maior interdisciplinaridade entre inovação, design e empreendedorismo. Contudo, o designer deve assumir o desafio de traduzir e interpretar tais informações de forma correta e ter sensibilidade para percebê-las como fator diferencial e competitivo.

Referências

ALANO, Agda Bernardete. **Gestão de design como uma ferramenta estratégica para identificar a inovação social em uma comunidade criativa**. Florianópolis, 2015. 137 f. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica) – Programa de Pós-graduação em Design e Expressão Gráfica (PósDesign.UFSC).

- ALENCAR, Eunice Soriano de. **A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações.** São Paulo: Makron, 1996.
- AMBROSIO, Vanessa Constance. **Diagnóstico e proposta de modelo operacional na gestão de design em uma Instituição Federal de Ensino Superior.** Curitiba, 2013. 210 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.
- BANK OF AMERICA. **MIT Media Lab and Bank of America Announce Center for Future Banking.** March 31, 2008. Disponível em: <www.bankofamerica.com>. Acessado em: 05 jun. 2017.
- BEST, Kathryn. **What can Design Bring to Strategy? Designing Thinking as a Tool for Innovation and Change.** Rotterdam: Centre for Applied Research in Brand, Reputation and Design Management (CBRD) at Inholland University of Applied Research, 2011.
- BOX 1824. **The Rise of Lowsumerism,** 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=jk5gLBhJtA>>. Acesso em: 21 mai 2017.
- BISTAGNINO, L. **Systemic Design sistemico. Designing the productive and environmental sustainability.** Slow Food Editore, 2011.
- BONSIEPE, Gui. **Design: do material ao digital.** Florianópolis: FIESC/IEL, 1997.
- BOZTEPE, S. **Toward a framework of product development for global products: a user-value-based approach.** Design Studies, v. 28, n. 5, p. 513-533, Sept. 2007.
- BROWN, Tim. Design Thinking. **Harvard Business Review,** Boston, MA. p. 84-92, Jun. 2008.
- BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. Design Thinking for Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review,** Stanford, CA. p. 29-35. Winter 2010.
- BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CASTRO, Mariana. **Empreendedorismo Criativo: como a nova geração de empreendedores brasileiros está revolucionando a forma de pensar conhecimento, criatividade e inovação.** Companhia das Letras. São Paulo, 2014.
- CLARK, Kevin; SMITH, Ron. **Unleashing the Power of Design Thinking.** In: LOCKWOOD, Thomas. **Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value.** Nova York: Allworth Press, 2010. cap. 5, p. 47-56.
- DANISH DESIGN CENTRE. **The economic effects of design.** Copenhagen: National Agency for Enterprise and Housing. 2003.
- DESIGN COUNCIL. **The Value of Design Factfinder report.** Design Council, 2007. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/TheValueOfDesignFactfinder_Design_Council.pdf>. Acesso em: 05 de jan. de 2017.
- DESIGN COUNCIL. **Eleven lessons: managing design in eleven global companies.** Desk research report. London: Design Council, 2007.
- DESIGN COUNCIL. **Design for innovation: Facts, figures and practical plans for growth.** Design Council, 2011. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignForInnovation_Dec2011.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2016.
- DOMINGUES, Felipe. **Design, cultura e semiótica: em direção a um modelo para análise das**

- variáveis semântico-culturais.** Belo Horizonte, 2011. 124 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado de Minas Gerais / Escola de Design / Mestrado em Design, 2011.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1987.
- FILION, L.J. **O planejamento de seus sistemas de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações.** Revista de Administração de Empresas, 1991.
- FRANZATO, Carlo. **O design estratégico no dialogo entre cultura de projeto e cultura de empresa.** Strategic Design Research Journal, v. 3, n. 3, p. 89-96, 2010. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/sdrj/index.php?e=7&s=9&a=89>>. Acesso em 09 mai. 2017.
- GIACOMIN, J. **What is Human Centred Design?**. In: X Congresso Brasileiro de Pesquisa em Design. São Luís: EDUFMA, 2012, p.148-161.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, Atlas, 2002.
- HOWKINS, John. **The Creative Economy: How People Make Money from Ideas.** London: Penguin, 2002.
- IBM C. **Expanding the Innovation Horizon – The Global CEO Study 2006.** Somers, Nova Iorque: IBM Global Business Services, 2006.
- IBM C. **Capitalizando na Complexidade – Visão do Global Chief - Executive Officer study.** Nova Iorque: IBM Global Business Services, 2010.
- IDEO. **Kit de Ferramentas Human Centered Design – HCD.** Disponível em: <www.ideo.com>. Acesso em: 06 jun. 2017.
- IDEO. **HCD - Human centered Design: kit de ferramentas.** Disponível em: <<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.
- KOTLER, P.; RATH, G. A. Design: a powerful but neglected strategic tool. **Journal of Business Strategy**, v. 5, Sç. 2, p. 16-21, 1984.
- KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. **Gestão de Marcas em Mercados B2B.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- KRUCKEN, Lia. **Design e território: valorização de identidades e produtos locais.** São Paulo: Studio Nobel, 2009.
- LYNN, R. **Personality Characteristics of a Group of Entrepreneurs.** Occupational Psychology. Cidade: Editora, 1969.
- LOCKWOOD, Thomas. **Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value** New York: Allworth Press, 2009.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A Gestão de Design Como Estratégia Organizacional: um modelo de integração do design em organizações.** 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis, 2004.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **A Gestão de design como estratégia organizacional.** Londrina: Eduel, 2011.
- MATTAR, Fouse Najib. **Pesquisa de marketing. Edição Compacta.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. **GoDP - Guia de orientação para Desenvolvimento de**

Projetos: Uma metodologia de Design Centrado no Usuário. Florianópolis: NGD/UFSC, 2016. Disponível em: <www.ngd.ufsc.br>. Acesso em: 06 jan. 2017.

MOALOSI, Richie; POPOVIC, Vesna; HICKLING-HUDSON, Anne. Culture-orientated Product Design. **International Associations Of Societies Of Design Research**, Hong Kong - China, v. 1, n. 2, p.1-20, 2007. Disponível em: <<https://www.sd.polyu.edu.hk/iasdr/proceeding/papers/culture-orientated-product-design.pdf>>. Acesso em 13 mai. 2017.

MOZOTA, B. B.de. **Gestão do design: usando o design para construir valor na marca e inovação corporativa.** Porto Alegre. Bookman, 2011.

NAKASHIMA, Norio. **Gestão do empreendedorismo como fonte de vantagem competitiva.** São Paulo: EAESP/FGV, 2012.

NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design: como construir uma cultura de inovação permanente.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

OECD. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.** 3rd Edition, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luis de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PINCHOT, Gilford; PELLMAN, Run. **Intra-empreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios.** Rio de Janeiro: Elseiver, 2004.

REQUENA, Carlos Augusto Joly. **Habitar Híbrido: Interatividade e Experiência na Era da Cibercultura.** Dissertação (Mestrado-Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo) Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2008.

SCHULMANN, Denis. **O Desenho Industrial.** São Paulo: Papirus, 1994.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHARIF, Naubahar. **Innovation activities, sources of innovation and R&D cooperation: evidence from firms in Hong Kong and Guangdong Province, China.** Journal Technology Management, v.59, n. 3-4, p. 203-234, 2012. Disponível em: <<http://repository.ust.hk/ir/Record/1783.1-55909>>. Acesso em 01 jun. 2016.

TORQUATO, Mirian; WILLERDING, Inara Antunes Vieira; LAPOLLI, Édis Mafra. **A ferramenta Design Thinking: uma estratégia da gestão empreendedora da inovação para o despertar criativo em organizações.** XVI Congresso Latino-iberoamericano de Gestão da Tecnologia: Porto Alegre, 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2008.

VAN DE VEN, Andrew; et al. **The Innovation Journey.** Oxford University Press: 1999.

VIANA, Mauricio; [et al.]. **Design Thinking: Inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV, 2012.

WONGLIMPIYARAT, Jarunee. **Innovation index and the innovative capacity of nations.** Futures, v. 42, n. 3, p. 247- 253, 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328709001840>>. Acesso em 01 jun. 2017.

YAMAZAKI, Kazuhiko. **Design Thinking and Human-Centered Design - Solution-Based Approaches to Innovation and Problem-Solving in Social Environment.** NEC Technical Journal/Vol.8 No.3/Special Issue on Social Value Design - Contributing to Social Value Innovations. Julho 2014. Disponível em: <http://www.nec.com/en/global/techrep/journal/index.html?fromPDF_E0803>. Acesso em: 01 jun. 2017.