Innovation dialogues to accelerate industry application
SEPTEMBER 19th TO 21th, 2018
ARACAJU, SERGIPE, BRAZIL
9th ISTI INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON TECHNOLOGICAL INNOVATION

UMA PROPOSTA SIMPLIFICADA DO *DESIGN THINKING* PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ATENDIDAS NO PROGRAMA ALI À LUZ DE BROWN (2008)

Margareth de Souza Costa – margarethsouza.costa@gmail.com
Program of Postgraduate in Administration – Federal University of Sergipe
Aline França de Abreu – afdeabreu@gmail.com
Program of Postgraduate in Administration – Federal University of Sergipe
Débora Eleonora Pereira da Silva – dsilva.ufs@gmail.com
Program of Postgraduate in Administration – Federal University of Sergipe

Resumo- Este artigo teve como objetivo propor a metodologia simplificada de *design thinking* desenvolvida por Brown (2008) para solucionar problemas nas empresas já atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação (ALI). O presente artigo baseia-se em uma análise de três micro e pequenas empresas (MPEs) de Aracaju denominadas de A, B e C. Para a realização da pesquisa, foi feita uma rodada de *design thinking* em um local específico a fim de os três empresários, representando suas respectivas empresas, participassem e, com isso, permitissem a análise da percepção dos sujeitos na utilização da mesma. A pesquisa possui características descritivas propostas pela metodologia de Brown (2008) que se elencam nas três fases: *inspiration, ideation* e *implementation.* Para tanto, foi feita uma abordagem de múltiplos casos e uma análise que os empresários comprometeram-se a adotar como prática as inovações em suas organizações. No mais, as MPEs ganham vantagens na interação com os demais empresários, principalmente, conhecimento, troca de informações e *networking* estabelecidos.
Palavras-chave: Agentes Locais de Inovação, *Design Thinking*, Inovação, Micro e Pequenas Empresas.

Abstract- This paper aimed to propose the simplified methodology of *design thinking* developed by Brown (2008) to solve problems in companies already served by the program Local Innovation Agents (ALI). The present article is based on an analysis of three micro and small enterprises (MPEs) of Aracaju denominated of A, B and C. For the accomplishment of the research, around of design thinking was made in a specific place in order to the three entrepreneurs, representing their respective companies, participate and, with that, allow the analysis of the perception of the subjects in the use of it. The research has descriptive characteristics proposed by the methodology of Brown (2008) that are listed in the three phases: *inspiration, ideation* and *implementation*. In order to do so, a multi-case approach and an analysis were made that the entrepreneurs committed themselves to adopting innovations in their organizations as a practice. In addition, MPEs gain advantages in interaction with other entrepreneurs, especially knowledge, information exchange and established networking.
Keywords: Local Innovation Agents, Design Thinking, Innovation, Micro and Small Enterprises.

1 INTRODUÇÃO

Conforme Brown (2008), as empresas na atualidade não estão habituadas a abordar novas ideias, pois acabam restringindo-as aos modelos de negócios já existentes, por acreditarem que esses são incrementais, previsíveis e fáceis de serem copiados, ao contrário de novas ideias que geram a incerteza. Nesse contexto, o objetivo desse artigo é propor a metodologia simplificada de *design thinking* desenvolvida por Brown (2008) para solucionar problemas nas empresas já atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

O programa ALI tem como objetivo levar a inovação de forma continuada aos micro e pequenos empreendedores brasileiros. O foco dessa política pública é sensibilizar o empresário sobre a importância de inovar rotineiramente através de estratégias e promover a inovação, desde as mais simples, muitas vezes gratuitas e de notória contribuição para os empresários.

Pelo fato de os empresários do programa ALI já conhecerem métodos inovativos e serem abertos à inovação, a proposta do artigo é propor a metodologia de Brown (2008) do *design thinking* para os empresários que já participaram do programa ALI entre 2014 e 2016. Tendo em vista que esse foi o último programa ALI a ser finalizado até então. A proposta elencada de Brown (2008) segue como três etapas de implantação do design thinking, a saber: *inspiration, ideation e implementation.*

A fase *inspiration* identifica o problema que a empresa enfrenta. Já a fase *ideation* é quando as ideias e conceitos são gerados, tendo como objetivo gerar inovação sobre os problemas identificados na fase anterior. Por fim, a fase *implementation* significa que a implementação da inovação deve ser levada ao mercado. Para Brown (2008), nessa fase, deve-se planejar o método que irá atingir a realidade futura esperada, o que implica na criação de protótipos de modelos de negócio para avaliar os impactos nas atividades da organização como um todo.

No tocante ao artigo, serão abordadas três MPEs que participaram do programa ALI entre 2014 e 2016. As três empresas selecionadas são do segmento de serviços: sendo uma desenvolvedora de software e duas das organizações são instituições educacionais. Essas empresas foram selecionadas pelo fato de se mostrarem adeptas do processo de inovação. Com relação à localização dessas empresas, todas estão localizadas na cidade de Aracaju/SE.

Tendo em vista, que a abordagem de design thinking ainda é de desconhecimento por parte de muitas MPEs em Aracaju, evidencia-se que esses empresários colaborarão para a análise do artigo, principalmente por serem adeptos aos processos de inovação, por já terem participado do programa ALI e por manifestarem interesse em participar da proposta elencada desse artigo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PROCESSO DE INOVAÇÃO

Para uma organização conseguir diferenciação frente à concorrência é importante estabelecer a inovação como premissa de funcionamento na organização. As organizações alcançam melhorias através de processo de inovações e isso se dá por meio de ideias que se tornam processos ou produtos e serviços que chegam ao mercado.

Com base nessa estrutura, Tornatzky e Fleischer (1990) citado por Araújo e Zilber (2016) desenvolveram um dos modelos mais conhecidos para analisar a adoção organizacional da inovação tecnológica, o modelo Technology, Organization and Environment (TOE): o qual identifica três aspectos do contexto de uma empresa que influenciam o processo pelo qual ele adota e implanta uma inovação tecnológica: o contexto tecnológico, o contexto organizacional e o contexto ambiental. Seguindo da mesma ideia, o modelo de inovação proposto por Tornatzky e Fleisher (1990), é marcado com o convívio da incerteza. Para Tornatzky e Fleisher (1990), a definição de inovação depende do contexto que é utilizado. Com isso, a principal dificuldade de definir o termo adoção é por que muitas das decisões não estão visíveis a todos os participantes da organização.

Frambach e Schillewaert (2002) citado por Araújo e Zilber (2016) desenvolveram um modelo conceitual multinível para verificar o comportamento da organização em termos de adoção de inovações, incluindo alguns aspectos como as características percebidas do adotante (a predisposição de inovar, por exemplo), participação na rede, entre outros.

Kim e Mauborgne (2005) acrescentaram que através da incorporação de estratégias de inovação uma empresa pode, não só buscar espaço no Mercado competitivo, como também buscar inovações que lhe permitam abrir um mercado livre de concorrência.

Para Davila *et al.* (2007), o processo de inovação pode ser definido como: novas ideias, que são desenvolvidas e implementadas para atingir resultados desejados, por pessoas que se empenham em transações (relações) com outras, para mudar contextos institucionais e organizacionais. Partindo desse pressuposto, pode-se dizer que a empresa que inova consegue ser mais competitiva em seu mercado.

Por fim, a proposta do Manual de Oslo classifica que a inovação tecnológica pode gerar controvérsias (OCDE, 2005). Pois a inovação depende da percepção do usuário final. Assim sendo, o usuário deve reconhecer que as inovações sejam caracterizadas como benefício e produzam impacto em sua avaliação.

2.2 *DESIGN THINKING*

No tocante ao termo *Design Thinking,* esse foi mencionado pela primeira vez em 1992, em um artigo do renomado professor da Universidade de Carnegie Mellon Richard Buchanan denominado *"Wicked problems in Design Thinking*". Nesse artigo, o autor apresenta o potencial de abordagem do design em quatro frentes, permitindo que seja expandido a outras disciplinas: design na comunicação visual, design de produtos, design aplicado a serviços e uma abordagem na construção de melhores ambientes para as pessoas viverem e trabalharem (PINHEIRO *et al*., 2012, p. 48). Porém, o uso mais reconhecido e influente do termo *design thinking* foi introduzido em 2003, por David Kelley, consultor da consultoria em design IDEO. À medida que o design se tornou parte da estratégia de negócio, passou a ganhar robustez como um processo de transformação, focado nos processos organizacionais e estratégias de pensamento criativo (BONINI; SBRAGIA, 2011).

Essa abordagem tem como intuito aplicar os métodos de um designer para solucionar problemas, consequentemente atender às necessidades das pessoas e, por fim, criar uma estratégia duradoura da necessidade de oportunidade do cliente e oportunidade do mercado. Conforme Brown (2008), o *Design Thinking* (pensar como um designer) pode modificar a maneira de desenvolver produtos, serviços e processos.

Ainda segundo Brown (2008), o *design thinking* é uma metodologia que abarca todo o espectro da inovação com um ethos centrado no humano. Assim sendo, a inovação é movida por um profundo entendimento, atingido por meio da observação direta, do que as pessoas necessitam e desejam em suas vidas e o que gostam e desgostam sobre a maneira em que produtos são criados, embalados, "marketeados", vendidos e suportados.

O profissional de design thinking deve ter habilidades que sejam capazes de compreender as necessidades humanas, através dos recursos disponíveis da organização, e deve-se levar em consideração as restrições dos negócios. Para tanto, o trabalho em equipe deve ser necessário e importante para que o processo em questão obtenha êxito.

Assim sendo, para Vianna et al. (2012), o sucesso do Design Thinking não depende apenas do pensamento criativo, pois envolve a implementação e a garantia de que as ideias mantenham sua essência durante todo o processo de desenvolvimento até a sua implementação no mercado.

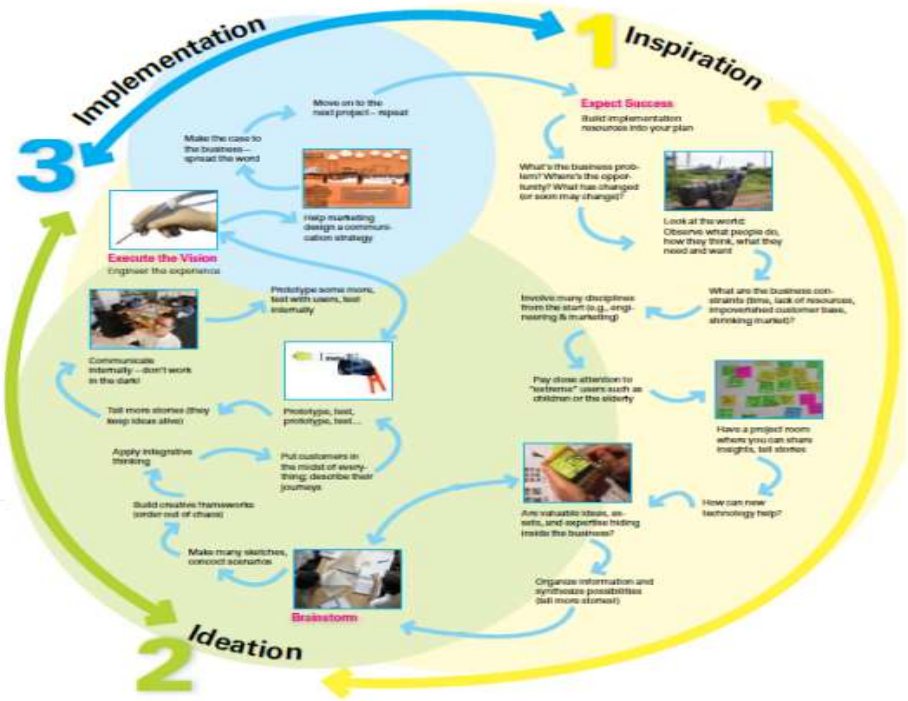
Esse processo envolve a transformação das ideias inovadoras em novos negócios, que, por meio do *Design Thinking*, torna uma prática participativa e criativa para direcionamentos estratégicos de inovação (DAROW *et al*, 2016). Dessa forma, o *design thinking* tem como características determinantes a empatia, o pensamento integrado, o otimismo, a experimentação e a colaboração entre os participantes. No tocantes às características determinantes, a visão holística do design thinking tem como intuito identificar os aspectos relevantes do problema a ser levantado e assim buscar novas soluções de resolução da questão.

Diante do cenário exposto acima, o *design thinking* oportuniza a geração de ideias e os defensores dessa abordagem acreditam que os designers não solucionam problemas, mas sim trabalham através deles (BROWN, 2008). Dessa forma, esse termo é empregado como uma abordagem para resolver problemas, inspirar a criatividade e instigar a inovação com alto foco no usuário (BONINI; SBRAGIA, 2011).

2.3 ETAPAS DO *DESING THINKING*

Para Brown (2008), indo contra aos autores da administração científica do início do século, os designers entendem que não existe uma melhor forma de realizar um processo. Como todo processo de inovação, a abordagem proposta pelo *Design Thinking* apresenta algumas fases, assim, uma vez se tenha identificado o problema, começam a surgir esses grandes e importantes acontecimentos ou etapas do DT, que segundo Brown (2008) se dão em três fases, a saber:

Figura1. Como acontece a inovação com base na abordagem proposta pelo *Design Thinking*.



Fonte: BROWN, 2008, p. 88 – 89.

Para melhor entendimento, segue abaixo a tabela resumo que identifica as etapas descritas na figura 1.

TABELA 1.
LEGENDA DAS ETAPAS DESCRITAS NA FIGURA 1.

1-Qual é o problema de negócio? Onde está a oportunidade? O que mudou (ou em breve pode mudar)?;
2- Olhe para o mundo: Observe o que as pessoas fazem, como pensam, o que precisam e desejam.;
3- Quais são as restrições de negócios (tempo, falta de recursos, base de clientes com baixa renda, mercado em baixa)?;
4- Envolva muitas disciplinas desde o início (por exemplo, engenharia e marketing).;
5- Preste muita atenção nos usuários "extremos", como crianças ou idosos;
6- Tenha um quarto de projeto, onde você pode compartilhar ideias, contar histórias;
7- Como as novas tecnologias podem ajudar? ;
8- Existem ideias valiosas, bens e conhecimentos escondidos dentro da empresa? ;
9- Organize informações e sintetize possibilidades (conte mais histórias);
10- *Brainstorming;*
11- Faça muitos esboços, invente cenários;
12- Construa estruturas criativas (dê ordem ao caos);
13- Aplique pensamentos integrativos;
14- Coloque os clientes em no centro de tudo; descreva suas ideias;
15- Faça protótipos e teste várias vezes;
16- Conte mais histórias (elas mantêm ideias vivas);
17- Comunique-se internamente – não trabalhe no “escuro”!;
18- Faça mais protótipos, teste com os usuários, teste internamente;
19- Execute as ideias - transforme as ideias em realidade;
20- Ajude o marketing a conceber uma estratégia de comunicação;
21- Faça o caso de negócios – espalhe a ideia;
22- Mova-se para o próximo projeto – repita;
23- Espere o sucesso – Construa recursos para a implementação do seu plano.

Elaborado pelas autoras (2018).

Conforme a figura 1, a primeira etapa é *inspiration* que significa a identificação do problema que a empresa enfrenta. Darow *et al* (2016) elenca que nessa etapa são identificados e coletados *insights* que podem ser considerados oportunidades geradas a partir de uma observação pessoal, a partir do momento em que se coloca no lugar de outra pessoa, ou seja, quando se assume uma postura empática. Para Vianna *et al* (2012), nesse momento a equipe de projeto aproxima-se do contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa quanto do usuário final – o cliente do cliente.

A etapa *ideation*, conforme Brown (2008) é o processo no qual as ideias e conceitos são gerados e prototipados com o objetivo de gerar inovações sobre os problemas identificados na etapa de inspiração. Assim, para Darow *et al* (2016), a partir da descoberta das necessidades, identificadas na primeira etapa, busca-se explorar possibilidades para melhorar o conceito da ideia por meio de técnicas de cocriação, preferencialmente trabalhadas em conjunto com os usuários. Essa etapa ocorre através de *brainstorming* com equipes e as melhores ideias são submetidas a uma avaliação da própria equipe.

Outra técnica empregada na validação das ideias geradas consiste na ferramenta de análise estratégica matriz de posicionamento, que tem como objetivo amparar o processo de decisão por meio do entendimento mais. Com isso, Brown (2008) menciona que somente acumular alternativas não passa de um exercício, sendo necessário que, na etapa de ideação, sejam selecionadas as melhores ideias e convertidas em algo tangível, passando da geração para a resolução de ideias, até a etapa de prototipagem.

A terceira etapa chama-se *implementation* e consiste em trabalhar intensamente a criação de oportunidades, ou melhor, hipóteses, que são resultado de sessões de criatividade que criam e reciclam o conhecimento gerado pela prototipagem (BONINI; ENDO, 2010).

Para Brown (2008), nessa fase, deve-se planejar o método que irá atingir a realidade futura esperada, o que implica na criação de protótipos de modelos de negócio para avaliar os impactos nas atividades da organização como um todo. É imperativo, nesse momento, que a organização: identifique os motivos para impulsionar o sucesso da solução; priorize as atividades dos setores que se comprometerem em fornecer as estratégias relacionadas; defina as relações estratégicas, operacionais e econômicas; e defina o impacto econômico do empreendimento.

2.4 USO DO *DESIGN THINKING* PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2013) o *design thinking* pode ser aplicado com base em três pilares na micro e pequena empresa (MPE), a saber: empatia (consiste em criar vínculo com as pessoas), colaboração (fazer as pessoas participarem da criação de um novo padrão de atendimento) e experimentação (testar para angariar rapidamente feedbacks e achar a melhor solução para o cliente o mais cedo possível). Com o intuito de obter êxito nesses pilares, a MPE está buscando diferenciação frente às possíveis empresas concorrentes.

No tocante às MPEs, para se obter sucesso no desenvolvimento de uma empresa é necessário uma série de fatores, como por exemplo, inovação. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55) uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Pois, conforme Merino e Ogava (2012), a chave para a diferenciação e consequentemente para a obtenção de uma maior fatia do mercado está ligado à capacidade de uma MPE em inovar.

Por outro lado, a MPE possui uma série de dificuldades para se manter no mercado, o que de certa forma, as coloca em uma posição desvantajosa em relação às empresas de maior porte (SANTOS et al., 2014). Apesar destas dificuldades, verifica-se que quando as MPEs inovam em seus processos e produtos essas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios (PEREIRA *et al*., 2009).

Pensando assim, Martins e Merino (2011) elencaram que a ampliação da capacidade de uma MPE competir em médio e longo prazo depende cada vez mais do processo de inovação e do gerenciamento de suas atividades. Bes e Kotler (2011), afirmam que há um grande consenso entre os empresários e pesquisadores de que é necessário inovar, mas falta difusão sobre como concretizá-la.

Galbraith e Lawler III (1995) afirmam que a inovação é uma atividade de cooperação que acontece quando há a integração de várias perspectivas. Dessa forma, o *design thinking* é um modelo fundamental por trazer benefícios para as organizações, levando em consideração o desenvolvimento de inovações focadas no usuário e em suas atividades.

Para Vianna *et al.* (2012), inovar é o ato de recriar modelos de negócio e construir mercados inteiramente novos que vão ao encontro de necessidades humanas até então não atendidas. Assim, o *design thinking* pode contribuir na construção de um diagnóstico problema de uma MPE, através de solução e execução de ideias certas em tempo hábil.

3 METODOLOGIA

O presente artigo baseia-se em uma análise de três micro e pequenas empresas de Aracaju denominadas de A, B e C. Essas empresas foram escolhidas por já terem participado do programa ALI no ciclo 2014 e 2016 e esse período foi escolhido por ter sido o último programa ALI a ser finalizado até então, como também pelo fato de os empresários já se conhecerem e terem aceitado a proposta para a confecção desse artigo.

Vale lembrar que o intuito do artigo não foi mencionar o nome fantasia da empresa, portanto priorizou-se pelo sigilo, demonstrando apenas a participação dessas nas ações de *design thinking*, conforme a metodologia de Brown (2008).

Foi feita uma abordagem de múltiplos casos e uma análise que os empresários comprometeram-se a adotar como prática em suas organizações. Conforme Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação de um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real. Essa pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa, pois não se preocupa com representatividade numérica e sim com o aprofundamento da compreensão social de uma organização (GERHADT E SILVEIRA, 2009).

O foco do estudo foi observado pelas autoras a fim de ser explorado e observado, no intuito de encontrar as características que se esperam do estudo. Para tanto, a pesquisa possui características descritivas propostas pela metodologia de Brown (2008) que se elencam nas três fases: *inspiration, ideation* e *implementation.* Por fim, a análise também terá como base a opinião dos empresários que adotaram a metodologia de Brown (2008).

Para a realização do artigo, foi feita uma rodada de *Design Thinking* em um local específico com os três empresários, representando suas respectivas empresas, a fim de que esses participem e, com isso, permitam a análise da percepção dos sujeitos na utilização da mesma. Essa rodada aconteceu em um escritório virtual, localizado em Aracaju e esse encontro durou cerca de duas horas de interação. Esse tempo foi suficiente para colher as informações necessárias para a elaboração do artigo.

Para a pesquisa foram destacadas três micro e pequenas empresas atendidas pelo programa ALI e que foram escolhidas por serem adeptas aos processos de inovação e por manifestarem interesse em colaborar com a pesquisa.

Durante o ciclo 2014-2016, essas três tiveram destaque no programa ALI e foram consideradas como adeptas aos processos de inovação solicitados pelo agente de inovação. Essas MPEs foram denominadas A, B e C, sendo que todas elas estão localizadas em Aracaju/SE.

As fases da abordagem proposta por Brown (2008) foram observadas, tais como*: inspiration, ideation* e *implementation.*

Na primeira fase, chamada *inspiration*, as empresas identificaram um problema específico em sua organização que merecia ser solucionado. Para tanto, foram ouvidas as sugestões dos demais empresários e através da empatia todos tentaram ajudar um ao outro.

Na segunda etapa, *ideation*, através da técnica de brainstorming, os empresários sugeriram melhores ideias para uma possível solução dos problemas tratados. E, com isso, as ideias foram submetidas às avaliações dos demais empresários.

A terceira etapa que consiste em *implementation*, os empresários a partir da criatividade criaram modelos de negócios a fim de avaliar os impactos nas atividades da organização como um todo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme exposto na metodologia, foram analisados três estudos de casos múltiplos. A empresa A é uma desenvolvedora de software e é uma empresa de pequeno porte. As empresas B e C são instituições educacionais e são microempresas. Observa-se que as empresas compõem o segmento de serviço.

A empresa A na fase de *inspiration* identificou como um problema a dificuldade em tornar-se uma franquia. A empresa B relatou a inadimplência como um caso a ser solucionado. E a empresa C relatou que necessita atrair clientes para a organização.

A empresa A já é considerada uma empresa consolidada no estado e muitos municípios de Sergipe já utilizam seus serviços. Porém, o empresário vê a necessidade de expandir para outros estados, mas destaca dificuldades para que isso aconteça, como por exemplo, a concorrência.

A empresa B é uma instituição de ensino e a empresária relata como problema a ser resolvido a inadimplência dos clientes. Por ser uma empresa de bairro e com pouca visibilidade, a empresária mantém com seus clientes a comunicação e procura sanar as dificuldades que aparecem na organização através do diálogo.

Já a empresa C, também é uma instituição de ensino, porém voltada para berçário e hotelzinho infantil. A empresa é bem equipada, instalada em um bairro residencial e de alta classe, porém as empresárias encontram dificuldade em atrair clientes.

Na fase de ideation, os empresários solicitaram ideias para gerar a inovação com o intuito de sanar os problemas relatados na fase anterior. Através do *brainstorming*, os empresários sugeriram para a empresa A tornar-se franquia será necessário que ela possua uma análise da situação legal da empresa, participe e se integre nesse mundo de negócios, elabore um plano de expansão da organização, elabore contratos, vendas, bem como seleção dos franqueados. Com isso, a empresa deve realizar um plano de negócios, avaliar os instrumentos jurídicos necessários e, por fim, os empresários também destacaram que é importante que se defina as estratégias.

Para a empresa B, foram discutidas várias ideias e também através do brainstorming os empresários sugeriram que a responsável pela empresa tome as devidas precauções a fim de receber dos clientes e não apenas na base do diálogo. Para isso, deve-se fazer a utilização de diversos canais de comunicação, não apenas o diálogo, adotar a mensalidade via boleto bancário, criar descontos de adimplentes, premiar os bons pagadores, renegociar a dívida, adquirir um sistema de gestão escolar. Por fim, houve a sugestão para a empresa de aquisição de um plano de pontuação anual em que o cliente que pagar todas as mensalidades em dia ficará livre de pagar a última parcela ou então a matrícula do aluno no ano posterior poderá ser gratuito, tendo em vista a sugestão desse plano.

Por fim, para a empresa C, os empresários sugeriram que a empresa use as mídias sociais com mais frequência ou contrate algum freelancer, pois a empresária relatou a falta de tempo para as postagens. Como também, elencaram que a empresa deve buscar parceiros e convênios com empresas e instituições, como por exemplo, OAB e CRA, como também em escolas ou instituições infantis a fim de que o público passe a conhecer a organização. É importante também que a empresa busque um relacionamento consistente com os clientes, como por exemplo, via whatsapp e reuniões. É importante que as reuniões sejam frequentes e interessantes também criar uma rodada de pais com profissionais infantis para esclarecerem dúvidas que ,por ventura, venham a surgir dos pais com os filhos, por exemplo, pediatras, odontólogos, psicólogos.

Com relação à última fase, *implementation*, foi criado um modelo de negócio nas atividades e os empresários acataram as ideias propostas e relataram que irão implementar essas sugestões apresentadas. Porém não informaram o prazo para a implementação e informaram que a participação foi de grande valia, principalmente pela interação com os demais empresários. Abaixo verifica-se uma tabela resumo da ação do *Design Thinking* nessas 3 MPEs analisadas.

TABELA 2.
AÇÃO DO *DESIGN THINKING* EM A, B e C

Etapas do *design thinking*	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Inspiration	Tornar-se franquia	Inadimplência escolar	Atrair clients
Ideation	Análise da situação legal da empresa Elaboração do plano de expansão da rede Avaliação dos instrumentos jurídicos Definição de estratégias	Utilização de canais de comunicação Emissão de boleto bancário Descontos para adimplentes Aquisição de sistema de gestão escolar Plano de pontuação anual	Utilização de mídias sociais com mais frequência Parcerias e convênios com instituições e empresas Relacionamento consistente com os clientes Rodada de pais com profissionais infantis.
Implementation	Todas as ideias propostas	Todas as ideias propostas	Todas as ideias propostas

Elaborado pelas autoras (2018).

Por fim, na rodada do *desing thinking*, o que se percebeu foi que a prática proposta por Brown (2008) foi bem recepcionada pelos participantes e a proposta do artigo trouxe também interação por meio da conexão das ideias que partiram dos próprios empresários.

Os empresários se conheciam, principalmente por já terem participado do programa ALI, e isso teve como consequência o aceite e a boa interação para a realização dessa pesquisa. Vale lembrar que todos os empresários contribuíram um ao outro, como também para o bom andamento da finalização do artigo.

Os participantes solicitaram sigilo com relação ao nome fantasia das empresas, destacando apenas os problemas e como irão implementar as ideias propostas pelos próprios empresários definidas na rodada de *design thinking*.

Vale lembrar que o objetivo da pesquisa surtiu o efeito esperado, pois a proposta do artigo foi propor a metodologia simplificada de *design thinking* desenvolvida por Brown (2008) para solucionar problemas nas empresas já atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

Por fim, como a proposta do artigo foi implementar uma metodologia simplificada de *design thinking* à luz de Brown (2008) e essa proposta surtiu um efeito positivo entre os empresários, pode-se estudar a expansão dessa proposta dentro do próprio programa ALI no presente ciclo e/ou nos ciclos posteriores. O próprio SEBRAE tem uma proposta de *design thinking* e acredita-se que terá uma repercussão positiva se implantada nas empresas do programa ALI. O *design thinking* proposto pelo SEBRAE consiste em quarto etapas: imersão, ideação, prototipação e desenvolvimento (aplicação). Por conta do tempo de análise, a pesquisa priorizou uma metodologia mais simplificada e que atendesse aos requisitos em menos tempo. Porém, a proposta do SEBRAE se encaixaria também para as MPEs do programa ALI.

5 CONCLUSÃO

Diante do estudo ficou evidente a importância que se deu na elaboração do *design thinking* para as empresas. Porém, não apenas pela geração de ideias, *insights, brainstorming* analisados, mas também pela interação que se deu com os demais empresários. Os empresários respaldaram a importância da prática do *design thinking* e relataram que as ideias propostas serão implementadas em suas organizações.

A empresa A estabeleceu como *inspiration* tornar-se uma franquia. Com isso, na etapa de *ideation* foram estabelecidas algumas ideias que necessitam ser seguidas para que o objetivo seja alcançado, como por exemplo, análise da situação legal da empresa, elaboração do plano de expansão da rede e definição de estratégias. Por fim, o empresário relatou que na fase da implementação todas as ideias serão implementadas a fim de que o problema tenha sido sanado.

A empresa B estabeleceu como *inspiration* a inadimplência dos clientes. Sendo assim, na fase de *ideation*, os empresários sugeriram, por exemplo, a utilização de canais de comunicação, descontos para adimplentes, aquisição

de sistema de gestão escolar e, por fim, um plano de pontuação anual. Assim como na empresa A, a empresa B relatou que irá implementar todas as sugestões sugeridas pelos demais empresários.

Na empresa C, estabeleceu-se como *inspiration* para resolver um problema a atração de clientes para a organização. Com isso, na fase *ideation* sugeriram-se ferramentas necessárias para que se busque sanar esse problema. Dessa forma, foram feitas sugestões para firmar parcerias e convênios com instituições e empresas, por exemplo, OAB e CRA. Como também, realizar um relacionamento consistente com os clientes e rodada de pais com profissionais infantis.

Diante do exposto, destaca-se que para a pesquisa surta o efeito esperado deve haver a colaboração do empresário para por em prática no dia a dia da organização a técnica de *design thinking* aprendida. Como limitação de pesquisa, pode-se identificar a quantidade de empresa analisada, o tempo de absorção da técnica com os empresários, bem como o tempo da análise da pesquisa.

Para os estudos futuros, pode-se observar a proposta do *design thinking* conforme outros autores, bem como uma metodologia que incorpore mais etapas, como também a análise de mais empresas, não apenas micro e pequenas, mas também medias e grandes e, por fim, pode-se estudar a metodologia do *design thinking* proposta pelo próprio SEBRAE atendida nas empresas do programa ALI no presente ciclo e/ou nos ciclos posteriores.

No mais, as micro e pequenas empresas ganham diversas vantagens na interação com os demais empresários, trazendo agregação de conhecimento, troca de informações e *networking* estabelecidos. Todas essas vantagens também são asseguradas na utilização da abordagem do *design thinking*. Pois, conforme Burnette (2015), o *design thinking* é um processo crítico e criativo que permite organizar informações e ideias, tomar decisões, aprimorar situações e adquirir conhecimento.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, D. L. A.; ZILBER, M. A. Inovações em processos na distribuição de combustíveis: um estudo em bases do complexo industrial portuário de Suape, PE. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 2, p. 609-636, 2014.

BONINI, L. A.; SBRAGIA, R. O Modelo de *Design Thinking* como Indutor da Inovação nas Empresas: Um Estudo Empírico. **Revista de Gestão e Projetos**. v. 2, n. 1, 2012.

BROWN, Tim; ***Design Thinking***. Rio de Janeiro – RJ, 2008.

BURNETTE, C. Entenda o *design thinking*. Disponível em < http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-design-thinking,369d9cb730905410VgnVCM1000003b74010aRCRD?origem=segmento&codSegmento=7>. Acesso em 20 julho 2018.

DAVILA, T. et al. As regras da inovação. Porto Alegre: **Bookman**, 2007.

DOROW *et al*. Ferramentas do *design thinking* para a inovação em modelo de negócio. **Revista interdisciplinar de estudos da cognição**. v. 21. n. 1, 2016.

FELIPE, A. A. C.; MOTA, D. A. R. A Gestão do Conhecimento como recurso de inovação para Micro e Pequenas Empresas (MPEs): o modeloEnabling Knowledge Creation (EKC). **InCID: R. Ci. Inf. e Doc**., Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 57-78, mar./ago.

2015.

FLYNN, M. et al. (2003). Idea management for organizational innovation.International Journal of Innovation Management, Washington, v. 7, n. 5, p. 417-442.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

JULIANI et al. *Design thinking* como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da biblioteca universitária da UDESC. v. 6. n. 2. **Universidade de São Paulo**, 2015.

KIM, W.; MAUBORGNE, R. A Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. **Rio de Janeiro: Elsevier**, 2005.

MARTINS *et al.* Uso de *Design Thinking* como Experiência de Prototipação de Ideias no Ensino Superior. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 8, n. 1, p. 208-224, 2016.

MATHEWS, J. H.; WEIGLEY, C. *Design and design thinking in business and management education and development.* Dec. 2011.

MERINO, E. A. D.; OGAVA, C. C. D. Inovação como fator de fortalecimento de microempresas e pequenas empresas através da gestão de *design*. **VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Jun 2012.

NUNES *et al.* O método *design thinking* na elaboração de projetos interdisciplinares do curso de graduação tecnológica em Gestão Pública. **Anais do 7º Congresso Internacional de Design da Informação**. São Paulo, 2015.

PEREIRA et al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PEREIRA, F. C. M.; SOARES, C. P. Uso do *design thinking* para a criação de modelos canvas voltados à captação de recursos em editais de patrocínio. **XX SEMEAD – Seminários em Administração**. Nov. 2017.

RAMIREZ, D . M. B.; ZANINELLI, T. B. O uso do *design thinking* como ferramenta no processo de inovação em bibliotecas. Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação. v. 22. n. 49, 2017.

OECD - Organization for Economic Co-Operation and Development. Promoting innovation in services. Paris: OECD, 2005.

SEBRAE. Os três pilares do *Design Thinking* para micro e pequenas empresas. Disponível em < https://sebrae.ms/empreendedorismo/tres-pilares-design-thinking-para-micro-e-pequenas-empresas-sebrae-empreendedorismo/> . Acesso em 11 maio 2018.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2015.

WARD *et al. Embedding innovation: design thinking for small enterprises.* ***Journal of Business Strategy.*** Fev. 2009.

WEISBERG, R. W. (2006). Modes of expertise in creative thinking: evidence from case studies. In: ERICSSON, K.A. et al. (Org.). The Cambridge handbook of expertise and expert performance. New York: **Cambridge University Press**, p. 761-787.