

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

A SIMPLIFIED PROPOSAL OF THINKING DESIGN FOR MICRO AND SMALL BUSINESSES REGISTERED IN THE ALI PROGRAM IN LIGHT OF BROWN (2008)

Margareth de Souza **Costa***, Universidade Federal de Sergipe (UFS).
Brasil. E-mail: margarethsouza.costa@gmail.com

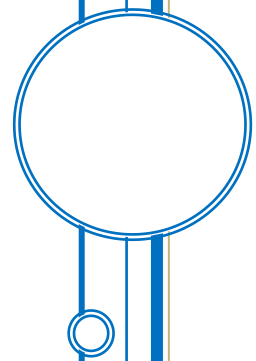
David Nunes da **Cunha**, Universidade Federal de Sergipe (UFS).
Brasil. E-mail: david.cunha@delmiro.ufal.br

Débora Eleonora Pereira da **Silva**, Universidade Federal de Sergipe
(UFS). Brasil. E-mail: dsilva.ufs@gmail.com

Submetido: Julho 2019

Aceito: Outubro 2020

*Contato para Correspondência



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 estudo baseia-se em uma análise de três micro e pequenas empresas (MPEs) de Aracaju aqui 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 que os três empresários, representando suas respectivas empresas, participassem e, com isso, permitissem a análise da percepção dos sujeitos na utilização da abordagem. 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. Essas empresas foram selecionadas pelo fato de se mostrarem adeptas do processo de inovação e são do segmento de serviços: sendo uma desenvolvedora de *software*, e duas das organizações são instituições educacionais. 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 se comprometeram a adotar como prática das 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 article aimed to propose the simplified design thinking methodology developed by Brown (2008) to solve problems in companies already served by the Local Agents of Innovation (ALI) program. This paper is based on an analysis of three Aracaju micro and small enterprises (SMEs) called A, B, and C. To conduct the research, a design thinking round was conducted at a specific location to address the three entrepreneurs, representing their respective companies, participate and, thus, allow the analysis of the perception of the subjects in the use of the same. Because entrepreneurs in the ALI program already know about innovative methods and are open to innovation, the purpose of the article is to propose Brown's (2008) design thinking methodology for entrepreneurs who have participated in the ALI program between 2014 and 2016. These companies were selected because they are adept at the innovation process. The three companies selected are from the services segment: being a software developer and two of the organizations are educational institutions. The research has descriptive characteristics proposed by Brown (2008) methodology that are listed in the three phases: *inspiration*, *ideation* and *implementation*. To this end, a multiple case approach and analysis were made that entrepreneurs have committed to adopting innovations in their organizations as a practice. In addition, SMEs gain advantages in interacting 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 estes são incrementais, previsíveis e fáceis de serem copiados, ao contrário de novas ideias que geram a incerteza. Nesse contexto, o objetivo deste 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 até as mais complexas, 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 por Brown (2008) segue 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 os conceitos são gerados, tendo como objetivo promover 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 a 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 delas, 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 colaboraram para a construção do artigo principalmente por serem adeptos dos processos de inovação, por já terem participado do programa ALI e por manifestarem interesse em participar da proposta elencada neste estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Processo de inovação

Rogers (2008) afirma que a busca pelo conhecimento estimula o pensamento reflexivo, uma vez que esse corrobora para a constante comunicação e colaboração no contexto organizacional. Por outro lado, além da comunicação e da colaboração, para uma empresa 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. Conforme Kolko (2015), a inovação também está sujeita ao fracasso, porém essa é uma forma de aprender e obter conhecimento. Shapira, Ketchie e Nehe (2017) ratificam que aliada ao fracasso, a inovação deve coexistir com o otimismo e com os desafios para assim conseguir a diferenciação perante a concorrência.

Com base na ideia do processo de inovação, Araújo e Zilber (2014), desenvolveram um dos modelos mais conhecidos para analisar a inovação tecnológica, denominado de Technology, Organization and Environment (TOE), o qual identifica três aspectos do contexto de uma empresa que influenciam no processo pelo qual se adota e se implanta uma inovação tecnológica: o contexto tecnológico, o contexto organizacional e o contexto ambiental.

A principal dificuldade de definir o termo inovação é porque muitas das decisões não estão visíveis a todos os participantes da organização.

Para Davila, Epstein e Shelton (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.

Zeng (2017), elencou uma lacuna que até então não havia sido discutida como processo de inovação. A proposta de Zeng (2017) foram as temáticas elencadas entre a gestão, a aprendizagem e a estratégia organizacional, sob a abordagem da ambidestria. Dessa forma, o autor encontrou uma possibilidade de se mediar relações entre *design thinking* e inovações ambisdestras, ou seja, as que abordam a criação de novos produtos/serviços, bem como a melhoria contínua.

Por fim, a proposta do Manual de Oslo classifica como uma forma de dependência da percepção do usuário final. Assim sendo, conforme a Organização para a Cooperação e

Desenvolvimento (OCDE), o usuário deve reconhecer que as inovações sejam caracterizadas como benefício e produzam impacto em sua avaliação (OCDE, 2005).

2.2 *Design Thinking*

No tocante ao termo *Design Thinking*, este 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*”. Porém, o uso mais reconhecido e influente do termo *design thinking* foi introduzido em 2003 por David Kelley, 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 em estratégias de pensamento criativo (Bonini & Sbragia, 2012).

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 de 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 do que gostam e desgostam sobre a maneira como produtos são criados, embalados, publicizados, 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 se deve 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, Vianna, Adler, Lucena e Russo (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*, se torna uma prática participativa e criativa para direcionamentos estratégicos de inovação (Dorow, Franzoni, Torquato & Fialho, 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 tocante 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, 2012).

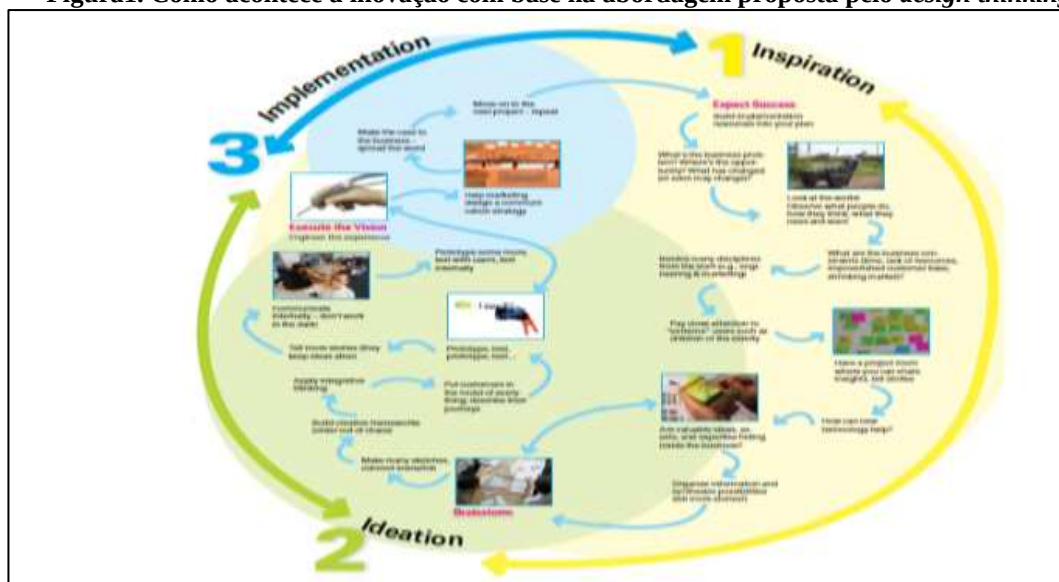
2.3 Etapas do *design thinking*

Para Brown (2008), o *design thinking* possui uma abordagem de inovação centrada no ser humano. Além disso, baseia-se em integrar as necessidades das pessoas para se alcançar o sucesso organizacional.

Gruber, Leon, George & Thompson (2015) afirmam que como todo processo de inovação, o *design thinking* leva em consideração a observação, a colaboração, a aprendizagem, a visualização de ideias, a prototipação e tudo isso influenciam para gerar novos e inovadores produtos/serviços.

Partindo do pressuposto de Brown (2008), a abordagem proposta pelo *design thinking* apresenta fases ou etapas denominadas de *inspiration*, *ideation* e *implementation*. Conforme visualizadas na Figura 1.

Figura1. Como acontece a inovação com base na abordagem proposta pelo *design thinking*



Fonte: Brown (2008, p. 88-89).

Para melhor entendimento, segue abaixo o quadro-resumo que identifica as etapas descritas no Quadro 1.

Quadro 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, do que precisam e o que desejam.
- 3- Quais são as restrições de negócios (tempo, falta de recursos, base de clientes com baixa renda, mercado em baixa)?
- 4- Envolver 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 em que 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 no centro de tudo; descreva suas ideias;
- 15- Faça protótipos e os 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 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.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018), com base em Brown (2008).

Conforme o Quadro 1, a primeira etapa é *inspiration*, que significa a identificação do problema que a empresa enfrenta. Dorow *et al.* (2016) elencam 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 os conceitos são gerados e prototipados com o objetivo de gerar inovações sobre os problemas identificados na etapa de inspiração. Assim, para Dorow *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 plausível. 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 & Sbragia, 2012).

Para Brown (2008), nessa fase, deve-se planejar o método que irá atingir a realidade futura esperada, o que implica a 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. Conforme Merino e Ogava (2012), a chave para a diferenciação e conseqüentemente para a obtenção de uma maior fatia do mercado está ligada à capacidade de uma MPE em inovar.

Por outro lado, a MPE possui uma série de dificuldades para se manter no mercado.

Pensando assim, para Pereira, Grapeggia, Emmendoerfer e Três (2009), apesar dessas dificuldades, verifica-se que, quando as MPEs inovam em seus processos e produtos, elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia as possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios

Pensando assim, Martins e Merino (2011) elencaram que a ampliação da capacidade de uma MPE competir em médio e longo prazos depende cada vez mais do processo de inovação e do gerenciamento de 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 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo baseia-se em uma análise de três micro e pequenas empresas de Aracaju aqui 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 participação neste estudo.

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

Foi feita uma abordagem de múltiplos casos e uma análise que os empresários se comprometeram 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. Esta pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa, pois não se preocupa com representatividade numérica e sim com o aprofundamento da compreensão social de uma organização (Gerhardt & 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 tem 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 eles participassem e, com isso, se permitisse a análise da percepção dos sujeitos na utilização da abordagem. Essa rodada aconteceu em um escritório virtual, localizado em Aracaju, e que esse encontro durou algumas horas de interação. Além disso, os autores, após a finalização da rodada de interação com os participantes da pesquisa, entraram em contato com os empresários, por meio do *whatsapp* e ligação telefônica, para sanar possíveis dúvidas e esclarecimentos.

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

Durante o ciclo 2014-2016, essas três empresas tiveram destaque no programa ALI e foram consideradas como adeptas dos processos de inovação solicitados pelo agente de inovação. Essas MPEs foram aqui 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 uns aos outros.

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.

Na 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 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme exposto na metodologia, foram analisados três estudos de caso 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, mas 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, sendo 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 e 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 definam 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 do diálogo, adotar a mensalidade via boleto bancário, criar descontos para 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 gratuita, tendo em vista a sugestão desse plano.

Por fim, para a empresa C, os empresários sugeriram que ela use as mídias sociais com mais frequência ou contrate algum *freelancer*, pois a empresária relatou a falta de tempo para as postagens. Além disso, elencaram que a empresa deve buscar parceiros e convênios com empresas e instituições, como, por exemplo, OAB e CRA, como também 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, criando-se uma roda de conversa entre pais e profissionais voltados para a infância para que se esclareçam dúvidas que, porventura, venham a surgir dos pais em relação aos filhos, por exemplo com pediatras, odontólogos, psicólogos.

No tocante à última fase, *implementation*, foi criado um modelo de negócio nas atividades, e os empresários acataram as ideias propostas.

A empresa A procurou o Sebrae de Sergipe para analisar se seria rentável transformar-se em franquia. Para tanto, com relação à análise da situação legal, o Sebrae explicou sobre o sistema de *franchising*, bem como a sua operacionalização no mercado. No tocante à elaboração do plano de expansão da rede, foi feito um planejamento dos custos de instalação para os franqueados, com o intuito de obter maior garantia de mercado.

Com relação à avaliação dos documentos jurídicos, acertou-se no plano de negócio que os franqueados da empresa A terão independência jurídica e financeira em relação ao franqueador. Por fim, as definições de estratégias foram definidas também com base no plano de negócio, porém estabelecendo previsões econômico-financeiras que podem afetar o negócio.

Já a empresa B, passou a utilizar outros canais de comunicação para cobrar as mensalidades, como por exemplo, *whatsapp* e-mail e correspondência bancária. No tocante à emissão de boleto, a empresa passou a emitir o boleto, como também enviar para recebê-lo em residência. Com relação ao desconto para adimplentes, foi estabelecido um percentual de 10% para todos aqueles que pagam as mensalidades dentro do prazo previsto.

Além disso, a aquisição de sistema de gestão escolar, foi adquirida por meio do Sebraetec. Dessa forma, o provedor de soluções do Sebrae foi quem implantou esse sistema na empresa B, com o intuito de facilitar os processos internos e tornar a empresa com visibilidade internamente. No tocante ao plano de pontuação anual, a empresa B ainda não implementou, mas consta no plano de ação para ser realizado.

A empresa C contratou um *freelancer* com o intuito de divulgar a empresa nas redes sociais. A empresa conseguiu fechar uma parceria com a OAB. Já a parceria com o CRA ainda está em andamento. No tocante ao relacionamento, o *freelancer* contratado também é responsável por manter contato por meio do *whatsapp* com os pais das crianças. Por fim, a roda de conversa entre pais e profissionais já foi implementada, inclusive já houve a participação de uma médica pediatra, de uma nutricionista e de uma psicóloga infantil.

Abaixo verifica-se um quadro-resumo da ação do *Design Thinking* nessas 3 MPEs analisadas.

Quadro 2. Ação do *design thinking* nas empresas A, B e C

Etapas do <i>design thinking</i>	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<i>Inspiration</i>	Tornar-se franquia	Inadimplência escolar	Atrair clientes
<i>Ideation</i>	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. Roda de conversa entre pais e profissionais da infância.
<i>Implementation</i>	Sistema de franchising. Planejamento de custos de instalação. Independência jurídica e financeira dos franqueados. Plano de negócio.	<i>Whatsapp, e-mail</i> e correspondência bancária. Emissão de boleto. Desconto para adimplentes (10%).	Contratação de <i>freelancer</i> . Parceria firmada com a OAB. Uso do <i>whatsapp</i> para manter relacionamento. Roda de conversa: médica pediatra, nutricionista e psicóloga.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Por fim, na rodada do *design 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 desta pesquisa. Cabe ressaltar que todos os empresários contribuíram um com o 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 consistia em promover 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 como essa proposta teve um resultado 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 se acredita que terá uma repercussão positiva se implantada nas empresas do programa ALI. O *design thinking* proposto pelo Sebrae consiste em quatro 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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo, ficou evidente a importância que se deu à elaboração do *design thinking* para as empresas. Porém, não apenas pela geração de ideias, *insights* e *brainstorming* analisados, mas também pela interação que ocorreu entre os demais empresários. Eles 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 foram implementadas.

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 apenas não implementou o plano de pontuação anual, mas consta no plano de ação.

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 uma roda de conversa entre pais e profissionais da infância. A empresa C implementou as sugestões, porém a parceria firmada

com o CRA ainda não foi estabelecida, mas está em andamento.

No tocante à fase *implementation*, observou-se que para a inovação ser implementada é necessária a colaboração do empresário para pôr em prática no dia a dia da organização a técnica de *design thinking* aprendida.

Observa-se, conforme Ruiz (2019) que a escolha da técnica do *design thinking* foi escolhida por ser uma abordagem sistêmica na busca do desenvolvimento de soluções, produtos, serviços e processos. Enquanto que o Canvas, traz a possibilidade de visualizar a descrição do negócio por meio de recursos visuais a partir de um trabalho de forma colaborativa. Tanto o Canvas como o *design thinking* se complementam. Ambos propõem soluções de problemas por meio da empatia diante de uma situação desafiadora. Porém, a proposta do presente artigo foi apenas elencar a temática de inovar sob a perspectiva do design thinking, conforme a abordagem de Brown (2008).

Como limitação de pesquisa, identificou que a pesquisa foi realizada apenas entre os empreendedores e não com cada equipe em particular. Além disso, observou que a quantidade de empresas analisadas foi um número reduzido, 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 médias 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, por ser um processo de inovação, o *design thinking* colaborou para a presente pesquisa demonstrando que a utilização desse processo se deu por meio da criatividade, da aprendizagem e do conhecimento. Dessa forma, as observações elencadas pelos participantes da pesquisa foram a necessidade de inovação, a organização das ideias e por fim, a implementação dessas ideias, com o intuito de obter diferenciação e inovação em suas organizações.

REFERÊNCIAS

Araújo, D. L. A., & Zilber, M. A. (2014). 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*, 13(2), 609-636.

Bonini, I. A., & Sbragia, R. (2012). O modelo de *design thinking* como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. *Revista de gestão e projetos*, 2(1).

Brown, T. (2008). *Design thinking*. Rio de Janeiro: MJV Press.

- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2007). *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Dorow, P.; Franzoni, C.; Torquato, M., & Fialho, F. (2016). Ferramentas do *design thinking* para a inovação em modelo de negócio. *Revista interdisciplinar de estudos da cognição*, 21(1).
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS.
- Gruber, M., De Leon, N., George, G. & Thompson, P. (2015). Managing by design. *Academy of Management Journal*, 58(1), 1-7.
- Kolko, J. (2015), *Design thinking comes of age*. *Harvard Business Review*, 93(9), 66-71.
- Martins, R., & Merino, E. (2011). *Gestão de design como estratégia organizacional*. Londrina: EDUEL.
- Merino, E. A. D., & Ogava, C. C. D. (2012). Inovação como fator de fortalecimento de microempresas e pequenas empresas através da gestão de *design*. *VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro, Brasil
- OCDE – Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (2005). *Manual de Oslo: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. 3ª edição.
- Pereira, M. F., Grapeggia, M., Emmendoerfer, M. L., & Três, D. L. (2009). Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista de administração e inovação*. São paulo, 6(1), 50-65.
- Rogers, R.W. (2008). Organizational diversity, integration and performance. *Journal of Organizational Behavior*. 29(3), 335-354.
- Ruiz, C. R. (2019). Criação de um modelo canvas para planejamento acadêmico aliado a ferramentas de *design thinking*. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 23(2), 3211-327.
- Sebrae (2013). *O que é o design thinking?* Recuperado em 07 de junho, 2018, de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-design-thinking,369d9cb730905410VgnVCM1000003b74010aRCRD>
- Shapira, H., Ketchie, A. & Nehe, M. (2017), The integration of design thinking and strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*. 140(1), 277-287.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B., Russo, B. (2012). *Design thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zeng, D. L. (2017). *Design thinking is ambidextrous*. *Management Decision*. 56(2).