



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: Estratégia e inovação
ÁREA: Estratégia e inovação

AUGUSTO PIMENTA DE ARAUJO
21229767

**COMO O DESIGN THINKING CONTRIBUI NO PROCESSO DE
INOVAÇÃO EM UMA INTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Brasília
2017

AUGUSTO PIMENTA DE ARAUJO

**COMO O DESIGN THINKING CONTRIBUI NO PROCESSO DE
INOVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Marcelo Antonio Lisboa Cordeiro

Brasília
2017

AUGUSTO PIMENTA DE ARAUJO

**COMO O DESIGN THINKING CONTRIBUI NO PROCESSO DE
INOVAÇÃO EM UMA INTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a
conclusão do curso de Administração
de Empresas do Centro Universitário
de Brasília – UniCEUB.

Brasília, _____ de _____ de 20____.

Banca Examinadora

Prof. (a):
Orientador(a)

Prof. (a):
Examinador(a)

Prof. (a):
Examinador(a)

Brasília
2017

COMO O DESIGN THINKING CONTRIBUI NO PROCESSO DE INOVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Augusto Pimenta de Araujo¹
Marcelo Antonio Lisboa Cordeiro²

RESUMO

O cenário econômico atual vem obrigando as empresas a buscarem soluções eficazes que as mantenham competitivas no mercado. Nesse sentido, a inovação vem se mostrando o caminho mais eficiente para que as organizações se adequem às dinâmicas cada vez mais exigentes desse cenário, não somente como a declaração de uma ideia inventiva, mas principalmente como uma aplicação inédita, seja de produto, serviço ou solução que gere valor. Nas últimas décadas, diversos autores vêm buscando sintetizar em uma mesma abordagem tanto o pensamento intuitivo quanto o analítico dos designers. Nesse contexto, dois autores, Kelley e Brown, passam, em fins do sec. XX e início do sec. XXI, a utilizar o termo *design thinking* para essa metodologia, espalhando a ideia mundo afora. Assim, deste trabalho foi investigar o *design thinking* como uma metodologia eficaz na busca e na implantação de novas ideias em organizações. A metodologia utilizada foi um estudo de caso unitário holístico junto a uma instituição financeira, utilizando um questionário com vinte e três perguntas, aplicado a um gerente e dois assessores. O resultado obtido foi de que, ao implementar o *design thinking* no desenvolvimento de novos produtos e soluções, a empresa mostrou sua grande capacidade de se manter competitiva no mercado e ainda se beneficiou com menos gastos e mais capacidade de realizar novos negócios por meio da integração de funcionários e clientes.

Palavras-chave: Inovação, *design thinking*, competitividade

¹ Breve currículo do autor e endereço de e-mail.

² Breve currículo do orientador e endereço de e-mail.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 2 |
| 2.1 Inovação | 2 |
| 2.2 Design thinking | 6 |
| 3. METODOLOGIA..... | 12 |
| 4. RESULTADOS | 14 |
| 4.1 Buscando vantagem competitiva | 14 |
| 4.2 Gerando inovação..... | 15 |
| 4.3 Proporcionando eficiência nos processos da instituição financeira | 16 |
| 4.4 Promovendo facilidade para os clientes | 17 |
| 4.5 Interagindo com os clientes..... | 17 |
| 4.6 Trabalhando em equipe | 18 |
| 5. DISCUSSÃO..... | 19 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 21 |
| 7. REFERÊNCIAS | 22 |
| 8. ANEXOS..... | 23 |

1 INTRODUÇÃO

Devido ao desenvolvimento expressivo de tecnologias nas últimas décadas, a sociedade passa por um momento de forte transformação. Com isso, as organizações têm buscado maneiras novas e diferentes de “pensar” para inovar e assim se adaptar ao mercado. Atualmente o cenário econômico exige das empresas mais agilidade nesse processo de adaptação.

Segundo Schumpeter (1983) a inovação tem relação direta com o crescimento econômico, proporcionando uma busca de vantagens competitivas e diferenciação para as organizações se adequarem à dinâmica atual do ambiente competitivo global e obterem melhores resultados.

Bessant e Tidd (2007, p.21) dizem que “a inovação é associada fortemente ao crescimento. Novos negócios são criados a partir de novas ideias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que uma empresa pode ofertar.”.

Nesse contexto, a busca por inovação torna-se necessária, não só para geração de produtos e serviços, como também na área gerencial e na cultura das empresas. Visando atingir esse diferencial, a metodologia conhecida como *design thinking* tem sido estudada e adotada nos últimos anos com o intuito de promover inovação. Por causa dessa metodologia, a forma de pensar do designer tem fugido da ideia apenas de aparência de produtos e começa a aparecer nas partes estratégicas das organizações. Brown (2009) comenta que os modelos de gestão tradicionais têm perdido a força nesse cenário e dão oportunidade para que novas linhas de pensamento permitam maior oxigenação da estrutura corporativa.

Este trabalho tem como problema compreender como o *design thinking* contribui para o processo de inovação dentro de uma organização. Para isso, aborda o conceito, o processo e os tipos de inovação, e o *design thinking*, confrontando-as com os resultados obtidos por meio de entrevistas com participantes de projetos que utilizaram a metodologia no seu desenvolvimento.

A escolha do tema Como o *design thinking* influencia no processo de inovação se justifica por possuir muita relevância atualmente, uma vez que as organizações estão buscando atender os clientes de uma forma cada vez melhor em busca de vantagem competitiva no mercado.

Essa pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único e holístico, que pretendeu por meio de entrevistas realizadas, identificar como o *design thinking*

influencia no processo de inovação de um projeto de um grande banco. Os objetivos específicos são a) apresentar referencial teórico sobre *design thinking*; b) apresentar metodologia de estudo de caso apresentado no artigo; c) apresentar resultados da pesquisa feita; d) discutir os resultados em relação à teoria de inovação e *design thinking*.

Esse trabalho apresenta a seguinte composição: referencial teórico, envolvendo inovação e *design thinking*, respectivamente, metodologia, explicando o estudo de caso, como foi feita a coleta de dados e como foram tratados os dados, resultados, os quais foram categorizados de acordo com informações obtidas na discussão em grupo realizada, discussão, onde foi reinterpretado os fatos discutidos na entrevista confrontando-os com a teoria pertinente e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação

Atualmente, algumas organizações possuem dificuldades em lidar com o mercado levando em consideração a necessidade na busca por inovação para resultar em um diferencial em seus produtos, serviços e processos internos.

Antes de entender o conceito de inovação, vale lembrar que ele geralmente é confundido com invenção. Os termos são diferenciados por Schumpeter (1983), que diz que a invenção está ligada à inovação. Invenção é a ideia em si prototipada, projetada ou planejada, mas não necessariamente inserida no mercado, já a inovação, está atrelada na inserção no mercado. Melo e Abelheira (2015) dizem que “inovação é considerada uma invenção que gera resultado e valor.”.

Bessant e Tidd (2007, p.23) conceituam que “a inovação não só requer a abertura de novos mercados, mas também exige a implementação de novas formas de servir àqueles já estabelecidos e maduros.”.

Já Tennyson e Alt (2012) afirmam que inovar é transformar ideias em valor. Isso tem relação direta com a geração de soluções que transformam a maneira como as pessoas vivem tendo atuação no seu meio de trabalho e, principalmente, equilibram benefícios para negócios e sociedade.

Segundo Bautzer (2009, p.1) a inovação “não é apenas um poder “inventivo” característico das pessoas, mas sim um complexo mecanismo capaz de traduzir processos em vantagens competitivas duradouras para as organizações.”

Percebe-se então que inovação é uma aplicação inédita de um produto, serviço ou solução a um novo contexto, por mais que a ideia seja tirada de um outro processo e adequada para aquela situação, mas que necessariamente seja inserida no mercado e gere valor.

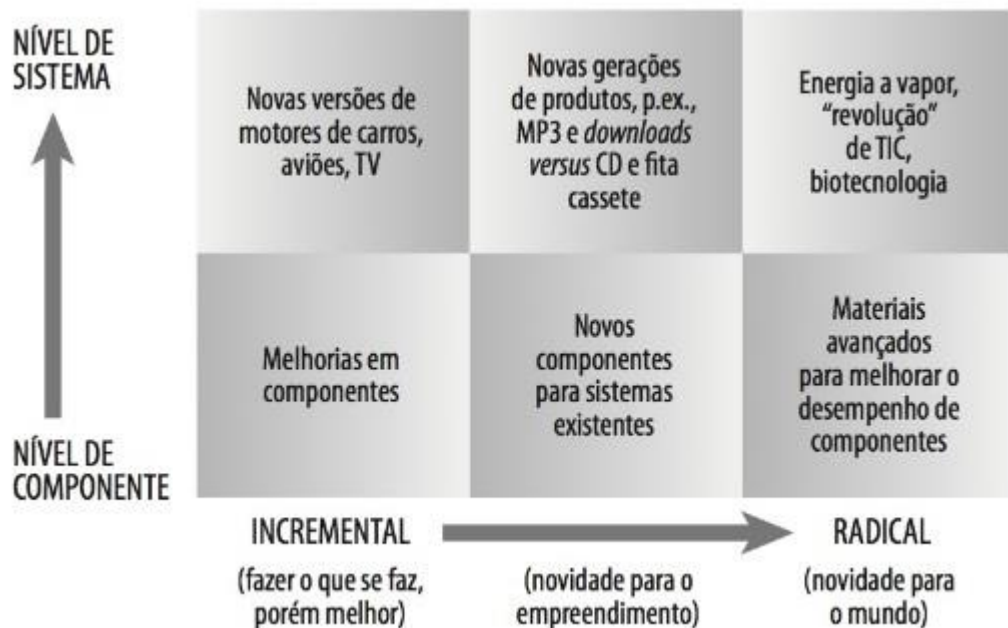
Atualmente, percebe-se a busca das empresas em se adaptar ao mercado. Inovar torna-se uma ótima alternativa para conseqüentemente obter vantagens competitivas perante outras empresas. Porém, alguns aspectos devem ser considerados ao trabalhar com inovação. Bautzer (2009) cita pelo menos três deles: a incerteza, a capacidade das organizações e das pessoas que trabalham nela de aprender e que a inovação não seja apenas uma reação à mudança, e sim um caminho sem volta nas estruturas organizacionais.

Schumpeter (1984) diz que a inovação está relacionada a aspectos organizacionais, mercadológicos e técnicos, dividindo-se em cinco tipos: inovação como introdução de um novo bem no mercado; inovação como a introdução de um novo método de produção; inovação como abertura de um novo mercado; inovação como a conquista de uma fonte de matéria-prima ou de bens parcialmente manufaturados; inovação como aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor.

Bessant e Tidd (2007) dividem o conceito de inovação em quatro “Ps”: produto, processo, posição e paradigma. Inovação de produtos, que também foi considerada de serviços pelos autores, é a mudança nas coisas que as empresas oferecem aos clientes. Já a inovação de processos parte do princípio da mudança em como os produtos ou serviços são feitos dentro da empresa ou apresentadas para os consumidores. Por sua vez, a inovação de posição tem como fator principal o contexto na qual os produtos e serviços são introduzidos. Por fim, a inovação de paradigma caracteriza-se pela mudança nos modelos mentais que norteiam a empresa, ou seja, influencia diretamente a cultura da empresa.

É considerado relevante, por Bessant e Tidd (2007), o grau de novidade que se tem ao inovar, composto por dois eixos marcados por extremos: inovação incremental e radical, e de nível de componentes e nível de sistema. Como sugerido, do mais simples ao mais complexo, respectivamente em ambos eixos, como sugere a Figura 1 abaixo:

Figura 1: Tipos de inovação.



Fonte: Bessant e Tidd (2007).

A inovação incremental, como o nome já sugere, seria a adaptação de um incremento ao produto ou serviço. Na medida em que novos componentes e materiais mais avançados são criados para serem adicionados aos produtos existentes, isso tende a ser enquadrado em inovação radical. Da mesma forma, esse raciocínio funciona para o nível de componente até chegar ao de nível de sistema. Quanto mais simples for o fator inovação na sua criação ou em sua versão, mais próximo do nível de sistema ele estará. Dessa forma, a inovação que se enquadrar em radical e em nível de sistema, provavelmente terá um impacto muito grande, como foi o caso da máquina à vapor na primeira revolução industrial.

Já Melo e Abelheira (2015) definem em três tipos a inovação: aberta, incremental e radical ou disruptiva.

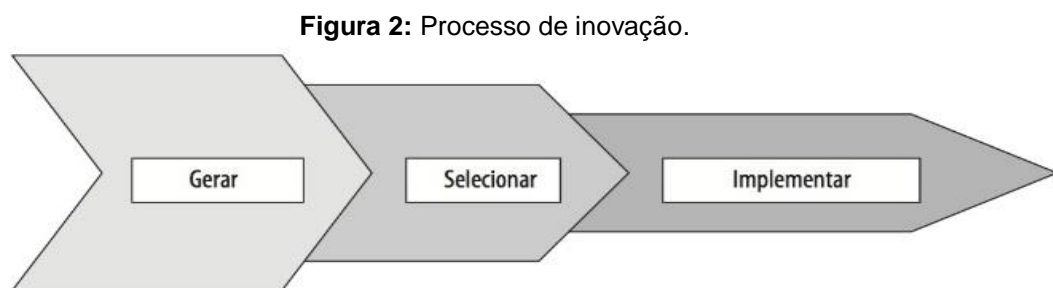
Aberta: Usufri o conhecimento externo de forma ampla, ferramentas como *benchmarking* e casos de sucesso para inovar.

Incremental: São pequenas melhorias em processos, serviços os processos. Reflete pequenos avanços que são percebidos pelo consumidor.

Radical ou disruptiva: Caracteriza uma mudança drástica em como o produto ou serviço é apresentado e consumido.

Segundo Mattos e Guimarães (2013), o processo de inovação não se caracteriza apenas na criação de um processo interno ou produto novo e em inserí-lo no mercado. Apesar de ser difícil de definir e medir, ele pode ser simplesmente a troca de um material mais caro por outro mais barato ou uma maneira melhor de comercialização e distribuição.

Para Bessant e Tidd (2007) o processo de inovação é essencialmente centrado em três fatores principais: geração de novas ideias, seleção das melhores ideias e implementação, como mostra a Figura 2 abaixo:



Fonte: Bessant e Tidd (2007).

Na fase de geração de possibilidades de inovação é importante analisar o cenário (interno e externo) com o objetivo de captar e processar as necessidades da organização. Dessa forma serão definidos o conjunto de estímulos que a empresa deve reagir.

Durante a fase de seleção serão selecionadas as ideias que mais se adaptem à realidade da empresa. Deve-se levar em conta as limitações de recursos que a empresa tem, escolhendo estrategicamente, dentre esses gatilhos potenciais, os que possuam maior chance de desenvolver uma vantagem competitiva.

Por fim, a fase de implementação, ou seja, tornar a inovação uma realidade. Antes de realmente aplicar a inovação, a empresa deverá amadurecer a ideia até o seu lançamento. Cada projeto terá problemas específicos que devem ser resolvidos durante esse tempo de reflexão considerando as dificuldades que serão encontradas e as incertezas do mercado.

Dessa maneira, percebe-se a sequência de fatos que auxiliam no processo de inovação. Porém, mesmo que o processo seja feito corretamente, é impossível prever como os consumidores receberão e reagirão ao produto final.

Com as definições dos autores acima, é possível perceber que a necessidade das organizações em buscar adaptação e diferenciação em relação ao mercado está atrelada com a capacidade que elas têm de inovar. Porém, inovar não é simples, uma vez que o ambiente competitivo está em constante mudança devido à tecnologia e mudanças promovidas pela globalização. É possível utilizar várias metodologias para facilitar esse processo e promover de fato uma mudança significativa dentro das empresas.

2.2 Design thinking

Segundo Melo e Abelheira (2015), a ideia de juntar o pensamento do designer, que é intuitivo, junto com o pensamento utilizado na ciência, o analítico, vem sendo estudada desde os anos 70. Conforme os problemas em inovação ficam mais complexos, é necessário repensar em como resolvê-los e lidar com eles. O termo *design thinking* começou a ser utilizado pelo professor de Stanford David Kelley, fundador da IDEO (empresa que presta serviços de consultoria em *design thinking*), junto com seu amigo Tim Brown (CEO da IDEO) entre o final do século XX e início do XXI com o intuito de objetificar o pensamento do *designer* quanto à solução de problemas. Eles levaram a metodologia como objeto de estudo e espalharam para o mundo de uma maneira eficiente. Em 2010 o *design thinking* chega ao Brasil na forma de consultoria, tendo espaço na mídia um ano depois.

O pensamento intuitivo caracteriza-se por usar a intuição, refletir sobre o futuro, resolver problemas, experimentação, correr riscos. Este tipo de pensamento não conta com provas, ele utiliza um fenômeno em outro sistema para explicá-lo, isso promove um resultado inovador e criativo. Já o pensamento analítico usa a razão, recolhe dados, descobre regras gerais, tem provas da eficácia, e geralmente promove um resultado consistente e seguro.

Para Melo e Abelheira (2015), o fundamento do *design thinking* é equilibrar o pensamento analítico com o pensamento intuitivo, estimulando assim, a criação de ideias vindas de todas as partes, sem pré-julgamento e junto com a segurança que advém da coleta de dados e estudos.

Com a revolução da comunicação e o surgimento das redes sociais, as empresas perderam o poder total que tinham em relação ao consumidor e o próprio cliente passou a ter esse protagonismo. Por isso, conhecer a fundo o cliente e

atendê-lo da melhor forma tornou-se prioridade atualmente. A concepção de ter foco no ser humano é extremamente explorada pelo *design thinking* e por esse motivo vários estudos são feitos para se entender bem a necessidade dos clientes.

Brown (2009) conceitua *design thinking* como uma abordagem que visa o ser humano para gerar inovação, integra as necessidades das pessoas com possibilidades que a tecnologia proporciona, levando em consideração os requisitos para o sucesso dos negócios.

Segundo Melo e Abelheira (2015, p.178) “A proposta da metodologia *design thinking* amplia justamente o valor da participação do cliente nos produtos ou serviços.”.

Para Pinheiro e Alt (2012, p.41) “o *design thinking* é sobre pessoas. Sobre compreender e trazer à tona o que as coisas significam para elas e projetar melhores ofertas com esse significado em mente.”.

Melo e Abelheira (2015) contextualizam o surgimento dessa metodologia, afirmando que até hoje as empresas buscam construir de dentro para fora, o que tem sido a maior força da economia, que ainda foca em empurrar ofertas e criar necessidades nos consumidores. Porém, com potencialização que a internet promoveu com acesso fácil à informação e comunicação, o cenário mudou completamente e a participação do consumidor dentro das organizações foi facilitada.

De acordo com Brown (2009, p.3)

É necessário uma abordagem à inovação que seja eficaz, muito acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade, além de promover que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que façam a diferença.

Segundo Melo e Abelheira (2015, p.15)

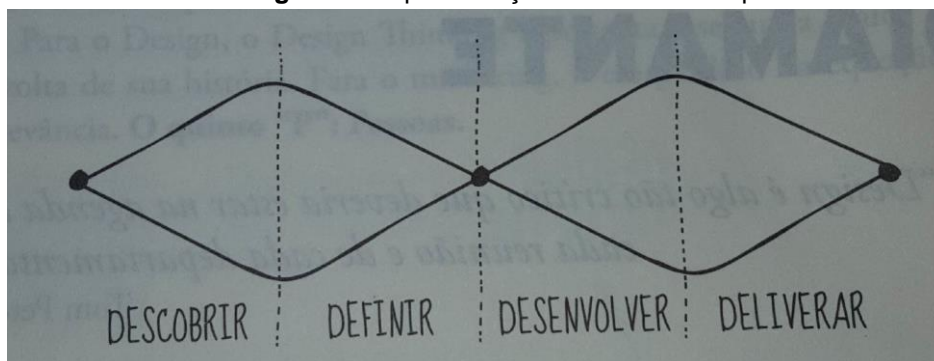
Design Thinking é uma metodologia que aplica ferramentas do design para solucionar problemas complexos. Propõe o equilíbrio entre o raciocínio associativo, que alavanca a inovação, e o pensamento analítico, que reduz os riscos. Posiciona as pessoas no centro do processo, do início ao fim, compreendendo a fundo suas necessidades. Requer uma liderança ímpar, com habilidade para criar soluções a partir da troca de ideias entre perfis totalmente distintos.

Brown (2009, p.46) define a missão do design thinking como “traduzir observações em insights, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas”.

Isso permite identificar a preocupação que a metodologia tem ao ser implementada nas empresas quando se refere ao consumidor e às pessoas. A sua busca em refinar os produtos e serviços ofertados, e em solucionar seus problemas de uma forma inovadora, tendo foco no cliente, já é uma realidade em algumas organizações.

Segundo Pinheiro e Alt (2012), o *Design Council* (órgão público no Reino Unido responsável por tornar o *Design* um tema central no desenvolvimento da Grã-Bretanha), observou a condução dos projetos em algumas empresas que utilizam o pensamento do designer, e chegaram à conclusão de que existem dois estados fundamentais, o de expandir o entendimento sobre a situação enfrentada e o de refinar as informações com o intuito de buscar novas associações e transformá-las em algo com significado. O mesmo órgão define como “diamante duplo” o constante processo de expandir e refinar ideias presente nos projetos. Esse processo apresenta quatro etapas: descobrir, definir, desenvolver e deliberar, como pode ser visto na Figura 3 abaixo:

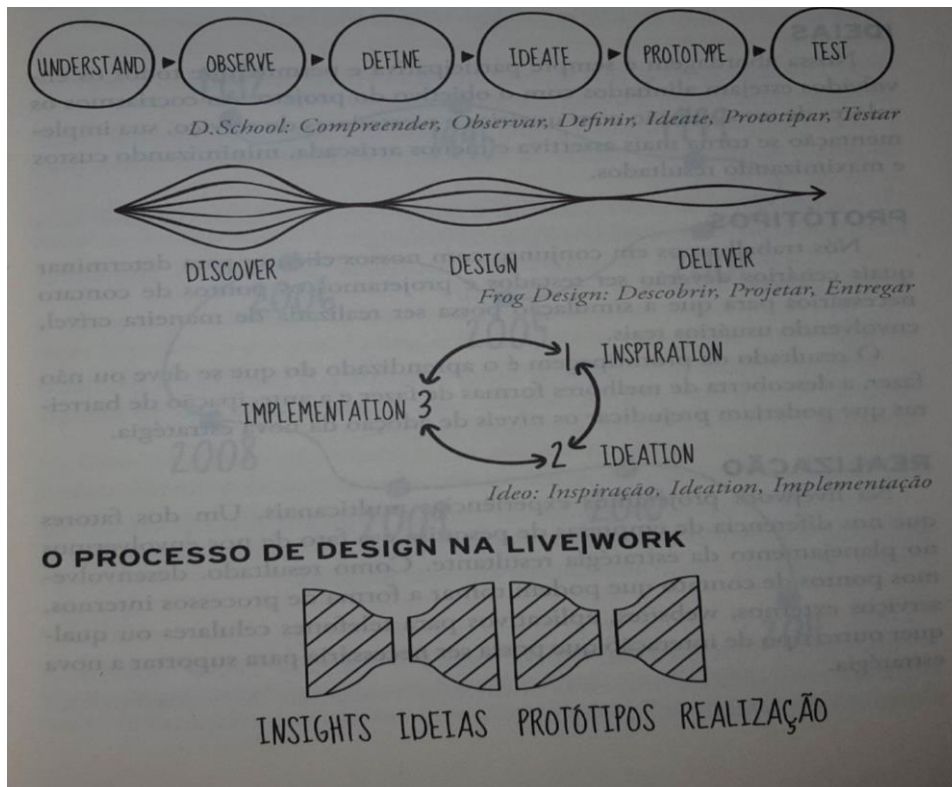
Figura 3: Representação do diamante duplo.



Fonte: Pinheiro e Alt (2012)

Assim, percebe-se que algumas consultorias especializadas em inovação utilizam metodologias similares às do diamante duplo, sempre visando ampliar seus horizontes, para depois refinar os pensamentos como mostram abaixo Pinheiro e Alt (2012) na Figura 4:

Figura 4: Principais consultorias de inovação através do *design*.



Fonte: Pinheiro e Alt (2012).

O objetivo disso tudo é desenvolver várias ideias para depois refiná-las é gerar qualidade não abrindo mão da criatividade. O processo de diamante duplo é uma forma de explicar o método de criar dos *designers*. Percebe-se também, dentro dos processos do *design thinking*, essa tendência de expandir para depois filtrar, para assim chegar a um resultado positivo para todos que o projeto possa atingir.

Brown (2009, p.6) afirma que “os princípios do design thinking são aplicáveis a uma grande variedade de organizações, não apenas em empresas que buscam inserir um novo produto ou serviço no mercado.”.

Devido à amplitude em que o *design thinking* pode atuar, inúmeras ferramentas podem auxiliar em suas etapas, tais como, pesquisas, observação, entrevistas, testes com usuários, *brainstorming*, *feedback*, entre outras. Essas ferramentas irão apoiar a equipe que estiver trabalhando com a metodologia para que o produto final seja entregue com qualidade.

Brown (2009) diz que identificar as restrições do projeto em questão e definir os critérios de avaliação é parte essencial do processo. Dessa forma, definir uma meta clara, desde o início do projeto, e atuar de acordo com os limites impostos no

início do projeto, é indispensável para sustentar um alto nível de criatividade. Ele cita três critérios para visualizar melhor essas restrições: praticabilidade (o que é possível fazer no prazo definido), viabilidade (o que pode se tornar parte de um modelo de negócios sustentável) e desejabilidade (o desejo que o consumidor tem e que faça sentido para as pessoas).

Melo e Abelheira (2015) comentam que o design thinking é sustentado por três pilares: empatia, colaboração e experiência. Empatia é o nome que se dá à capacidade que temos de compreender e vivenciar os sentimentos das outras pessoas, ou seja, compreender os desejos delas. Dentro do *design thinking*, entender o que as pessoas querem é de extrema importância, pois é justamente uma metodologia com foco nas pessoas. Em seguida vem o pilar da colaboração. É um dos pontos principais do *design thinking*, uma vez que a mesma é uma metodologia que trabalha em equipe, reunindo várias ideias e necessitando do *feedback* do consumidor final do produto. Por fim, a experimentação tem o objetivo de reduzir riscos. Experimentar para verificar como o público se comporta com determinado produto ou serviço deve estar presente desde o início do processo, e é fundamental, podendo eliminar erros e diminuir custos.

Além dos pilares, Melo e Abelheira (2015) descrevem o processo do design thinking levando em consideração três fases: imersão, ideação e prototipação.

A fase de imersão busca compreender as necessidades do cliente de uma forma profunda, levando em consideração os sentimentos e reações dos mesmos. A melhor forma de sintetizar tudo isso e entender algumas situações pessoais dos consumidores é praticando a empatia.

Durante a fase de ideação o propósito é juntar o máximo de ideias possíveis de fontes diferentes, para posteriormente selecioná-las e adequá-las ao projeto. Nessa etapa muitas ideias surgem, pois não existem restrições às ideias propostas à equipe, promovendo que ela trabalhe com a criatividade de seus integrantes.

Na etapa de prototipação, será onde as ideias serão testadas de várias formas e analisadas, com o intuito de identificar oportunidades e dificuldades, extrair as mais viáveis e confirmar as que mais podem ter impactos relevantes nos resultados.

Já Brown (2009) define o design thinking em cinco fases: empatia e compreensão, definição, ideação, prototipação e teste. Essas etapas são descritas abaixo.

Empatia/compreensão: Criar empatia com as pessoas (consumidores, funcionários, etc...) é fundamental para entender suas vontades e necessidades. Nessa etapa, é imprescindível analisar, observar, conhecer, entrevistar o público que será servido com o projeto.

Definição: Definir, a partir das pesquisas feitas, o problema, o que precisa de resolução ou o produto a ser criado. Quando um projeto tem uma meta definida, é mais fácil de ter um objetivo comum entre todos da equipe.

Ideação: É a fase em que é feito o “*brainstorming*”. Nela, as ideias fluem sem censura, quanto mais ideias melhor. Todos pensam de uma forma diferente, às vezes a solução de uma pessoa para um problema é completamente diferente da solução para outra pessoa.

Prototipação: Uma ou algumas ideias são selecionadas para criação de protótipos. Nessa etapa são usados *post-its* para auxiliar a equipe a selecionar as melhores ideias ou as mais interessantes. A prototipação pode ocorrer em forma de desenho, maquete ou qualquer outra forma que simule o produto final.

Teste: Como o nome mesmo sugere, serão testados os protótipos e selecionados os que mais fizeram sentido e se adequaram melhor ao problema definido inicialmente.

As etapas não têm necessariamente uma sequência, pois cada projeto tem suas necessidades as quais devem ser exploradas. Por exemplo, após o *feedback* de um protótipo pode-se entender que entrar na etapa de empatia novamente seria o mais adequado. Errar em alguma das etapas não quer dizer que o projeto foi mal sucedido. A persistência e a cultura do otimismo presente no *design thinking* deve fazer com que a equipe busque sempre o consumidor satisfeito. Pinheiro e Alt (2012, p.113) dizem que “não existe inovação sem a variação que uma tentativa frustrada proporciona.”.

O *design thinking* se diferencia dos demais modelos de inovação pela sua preocupação em detalhar o contexto do problema de forma mais precisa possível, e a interação criada para participação de todos os envolvidos: a empresa, os consumidores, fornecedores, e outros que estão envolvidos no desenvolvimento do

produto, serviço ou solução. A metodologia pode ser utilizada em qualquer nível hierárquico dentro da empresa e em organizações de todos os portes, sendo acessível também às pequenas e médias empresas.

3 METODOLOGIA

O método escolhido nesse trabalho foi o estudo de caso unitário holístico. A escolha do método justifica-se por ele promover um entendimento maior sobre o contexto que o assunto está inserido. Yin (1994, p.21) diz que “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real.”. Trata-se de um método baseado em várias fontes de evidências, gerando muito mais variáveis de interesse do que dados.

No estudo de caso é feita uma pergunta do tipo “como” ou “por que” com o intuito de examinar acontecimentos contemporâneos relevantes. Yin (1994) diz que isso faz com que a metodologia contribua para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Existem três tipos diferentes de estudo de caso: os estudos causais ou analíticos, os descritivos e os exploratórios.

Exploratório: tem o objetivo de explorar o tema, confrontando a teoria com a realidade observada.

Analíticos: o objetivo é problematizar ou produzir novas teorias o problema com o intuito de desenvolver uma nova teoria para confrontar com uma já existente.

Descritivo: tem como o objetivo principal descrever o estudo de caso.

Esse trabalho caracteriza-se como um estudo de caso exploratório, pelo fato de ter sido explorado os temas (inovação e *design thinking*) e posteriormente ter sido confrontado com a realidade observada dentro da organização que utiliza a metodologia.

Além disso, Yin (2015) discute seis fontes de evidências: a documentação, os registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e os artefatos físicos.

Para a coleta de dados deste trabalho, foi feita uma entrevista com três participantes (discussão em grupo), tendo como base um roteiro semi-estruturado feito a partir do referencial teórico sobre inovação e *design thinking* subdivididos nas categorias: inovação, *design thinking*, dificuldades e resultados.

Durante esta etapa foi realizada uma entrevista com um gerente de uma instituição financeira, que aplica o *design thinking* em seus processos de inovação e soluções, e outros dois assessores.

Segundo Yin (2015) os pontos fortes da entrevista são que ela é direcionada, ou seja, o foco é o tópico do estudo de caso, e que durante a entrevista é possível fazer perguntas de forma espontânea, proporcionando mais fluidez e a inserção de novas perguntas que possam acabar aparecendo no meio da conversa.

Além da entrevista, foram utilizadas outras fontes de evidências, como a observação direta (no que diz respeito ao ambiente de trabalho) e o acesso a alguns documentos como conversas registradas com alguns clientes.

Para o tratamento de dados foi utilizada a teoria fundamentada de dados, mais conhecida como *grounded theory*. Essa é uma metodologia que permite, depois de codificada e analisada, entender uma determinada situação para gerar teoria, no caso, essa situação foi a entrevista feita. Em resumo, a *grounded theory* busca sintetizar o que os entrevistados disseram para desenvolver uma teoria, (CHARMAZ, 2006).

Para definir a estrutura analítica que será a base da análise é necessário codificar. Charmaz (2006, p.69) diz que “codificar significa categorizar segmentos de dados com uma denominação concisa que, simultaneamente, resume e representa cada parte dos dados.”. É a partir da codificação que é definido o que ocorre nos dados e é feita uma interpretação para os acontecimentos, ligando assim a coleta de dados e o desenvolvimento de uma teoria.

Charmaz (2006) define duas fases principais para a codificação, a inicial, na qual se denomina cada palavra, linha ou segmento dado, e a fase focalizada e seletiva, que utiliza os códigos iniciais para classificar, sintetizar, integrar e organizar grandes quantidades de dados.

A codificação escolhida para tratamento de dados desse trabalho foi a incidente por incidente. Charmaz (2006) diz que esse tipo de codificação parte de uma comparação dos incidentes com a conceitualização dos incidentes codificados anteriormente. Com isso, foi possível identificar as propriedades dos conceitos levantados, além de permitir compará-los e relacioná-los com a teoria vista na primeira parte do trabalho.

4 RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta uma organização dos códigos gerados a partir da discussão em grupo feita em campo. Foram identificados seis códigos: buscando vantagem competitiva, gerando inovação, focando no cliente, repensando processos, interagindo com clientes e trabalhando em equipe, para dessa forma, resumir, representar e interpretar os acontecimentos observados e auxiliar na análise qualitativa desse trabalho.

Tabela 1: Códigos.

| Códigos |
|---|
| Buscando vantagem competitiva |
| Gerando inovação |
| Proporcionando eficiência nos processos da instituição financeira |
| Promovendo facilidade com eficiência |
| Interagindo com clientes |
| Trabalhando em equipe |

Fonte: Produzida pelo autor.

4.1 Buscando vantagem competitiva

A instituição vê como imprescindível buscar vantagem competitiva para não perder espaço no mercado. Para isso, recursos são investidos em cursos de capacitação e formação, contratação de cursos externos e alocação de equipes no Vale do Silício. Além disso, foi contratada a consultoria da Live Work (consultoria especializada em *design thinking*) para implementar a metodologia na instituição.

A busca por vantagem competitiva fica clara quando observamos a fala do gerente

“a instituição busca bastante a inovação para ter vantagem competitiva. Ela tem diversas iniciativas, e estão espalhadas em suas diversas diretorias. No ano passado nós tivemos uma consultoria da Live Work para implantar a metodologia na instituição. Nós estávamos focados em apenas uma equipe produzir inovação com o uso do *design thinking*.”.

Algumas dificuldades na busca da vantagem competitiva foram citadas por um dos assessores “uma das principais dificuldades é o fato da instituição ser uma

empresa de economia mista e estar atrelada a órgãos de controle e regulamentação, mecanismos licitatórios e ter pouca flexibilidade para contratar. Por isso a maioria das soluções nós desenvolvemos aqui dentro.”.

A vantagem competitiva pode ser vista em vários meios, além de capacitar seus funcionários

“a organização tem um corpo funcional muito capacitado, nós temos mais de quatro mil funcionários. A instituição investe muito em capacitação e formação. Todos os funcionários participam de treinamentos constantemente, além de ter uma universidade corporativa que foi eleita uma das melhores do mundo.”

complementou o gerente. Mudar a forma com a qual a organização vê o seus clientes e funcionários também é uma forma de buscar isso e trazer resultados positivos.

4.2 Gerando inovação

Foi identificado que a instituição financeira busca inovar em todas as suas áreas (tecnologia, processos, serviços, produtos e soluções). A forma com a qual ela busca isso é incentivando o uso do *design thinking* para solucionar problemas e desenvolver produtos e serviços para seus clientes. Além disso, ela estimula a criatividade do indivíduo dando liberdade para que as ideias possam fluir sem restrições. No trecho da entrevista é possível perceber a visão de um dos assessores em relação a gerar inovação: “a busca por inovação é completamente necessária, senão a organização para no tempo e perde toda a competitividade.”.

Todas as áreas da empresa devem estar envolvidas nessa busca constante por inovação. Isso promove uma fluidez maior de ideias e conseqüentemente resultados positivos. Como pode ser percebido na fala do gerente

“não é só na área de tecnologia da instituição que a ideia de inovar tem sido frequente, nas áreas de negócios também. São mais de quarenta diretorias estratégicas e todas elas pensam coisas distintas. Sendo que em todas é possível perceber a preocupação em inovar.”.

Durante o processo de inovar não pode existir um padrão para desenvolver as ideias, é necessário que a criatividade flua e as ideias apareçam. No trecho seguinte um assessor deixou claro que “a inovação não pode ser encaixotada, como se fosse uma esteira padrão. Isso porque a inovação parte da pessoa utilizar a criatividade, e

a criatividade é a pessoa fazer o novo. É necessário que se dê liberdade para que as pessoas pensem diferente.”.

Para que o pensamento de gerar inovação obtenha sucesso dentro da organização é necessário que a chefia esteja alinhada com a proposta. No trecho a seguir, comentado pelo gerente, pode-se perceber que a empresa está alinhada com a proposta:

“o design thinking tem sido visto pelo alto escalão da instituição como auxílio para gerar inovação. O presidente e vice-presidente já têm incentivado o uso, apoiado e já tem tido um patrocínio maior para implementação da metodologia em todas as áreas e não ficar restrito apenas a uma equipe.”.

Mesmo não tendo padrão, gerar inovação tem promovido impactos sociais em todo o país buscando atender os desejos dos seus clientes. Dessa forma a busca por ferramentas, metodologia e abordagens, para gerar inovação, é necessária. No trecho seguinte um assessor disse que “o *design thinking* tem ajudado a propôr soluções de inclusão social em que nós temos a bancarização das pessoas, no sentido de que elas podem usar os recursos com seus *smartphones*.”.

4.3 Proporcionando eficiência nos processos da instituição financeira

A empresa inovou, com o auxílio do *design thinking*, a automação de diversos serviços que puderam ser disponibilizados no autoatendimento e nos aplicativos de *smartphones*. O funcionário, que antes despendia tempo processando papéis, ficou liberado para realizar novos negócios e gerar maiores ganhos para a instituição. Foi feito um protótipo de telas e depois testado com os atendentes a fim de entender como o funcionário executava aquele serviço

“melhoramos a interface do autoatendimento para facilitar o trabalho dos atendentes na hora de prestar o serviço e recolhemos *feedbacks* com o intuito de melhorar o processo em sua totalidade. Isso gerou uma diminuição de tempo considerável nos atendimentos.”

disse um dos assessores.

Anteriormente à adoção da metodologia, os projetos eram apenas ajustados, isso fazia com que alguns problemas voltassem a aparecer ou não eram solucionados completamente. Durante o trecho da entrevista, o gerente mostra que

repensar os projetos da instituição para reestruturá-los tem rendido bons resultados e diminuído custos para a empresa

“nós temos tido projetos que têm reduzido muito o custo para instituição e o tempo demandado para execução de algumas tarefas.” Com base nos números apresentados durante a entrevista pode-se apurar que alguns processos que foram automatizados diminuíram custos na ordem de até 1000%, em comparação com o processamento manual e o atendimento pessoal”.

4.4 Promovendo facilidade para os clientes

Percebeu-se que a organização procura atender o cliente de acordo com a sua realidade, proporcionando facilidade de acesso em diversas linhas. No trecho retirado da entrevista a seguir o assessor diz que “é necessário sempre buscar a visão do cliente e não apenas produzir algo com a esperança de que o cliente se adapte ao produto.”.

Os produtos criados a partir do *design thinking* têm sido elaborados atendendo às necessidades do usuário no cotidiano de forma rápida e segura, além de ser acessível a todos, desde o jovem adulto que já faz transações financeiras até o idoso que não tem tanta disponibilidade de ir até uma agência bancária. No trecho é possível identificar a percepção do gerente de que

“existe um impacto social bem grande depois da implementação do design thinking que a instituição tem promovido a inclusão social. Temos focado bastante nisso para promover soluções que tem que ser para todo mundo usar. Nós temos um hiato de gerações e o serviço tem que ser para todos.”.

Os produtos citados durante a entrevista foram: diminuição no tempo para concessão de crédito, transferência, sustação de cheques, pagamentos de conta e abertura de conta corrente por meio de seus *smartphones*. Todos eles eram focados em atender a visão do cliente. É possível inferir essa preocupação no trecho em que o assessor comenta que “nós temos proposto soluções simples para o usuário sem deixar de ser completas.”.

4.5 Interagindo com clientes

A instituição financeira tem interagido com clientes por meio de entrevistas de profundidade, *workshops*, pesquisas e bate-papos com a finalidade de se aproximar

da realidade dos mesmos. De início são selecionadas de cinquenta a sessenta pessoas por meio de reuniões com gerentes de conta (os quais têm conhecimento sobre as pessoas selecionadas). O gerente cita como é essa etapa: “a princípio nós fazemos um *workshop* com as áreas envolvidas no assunto para eles mostrarem para nós o que seria ideal.”. A seguir são aplicadas pesquisas a esse grupo selecionado e filtradas entre quinze e vinte pessoas para um aprofundamento maior. Com essas pessoas, é aplicada uma entrevista de profundidade, que dura em torno de cinquenta minutos. É possível perceber interação com o cliente no trecho que o assessor diz que

“nós fazemos uma entrevista de profundidade para entender tudo que o cliente vive, como ele faz para utilizar aquele serviço e como aquilo afeta na vida dele, positivamente e negativamente. Baseado nisso criamos o princípio do serviço. Muitas vezes nós trazemos o próprio cliente para idear com a gente e propor o que seria o produto ideal”.

Nessa etapa esses clientes selecionados, junto com a equipe de *design thinking*, elaboram a etapa de ideação. Depois, são testados os protótipos com esses mesmos clientes, a fim de entender como o produto, serviço ou solução se comporta perante o uso.

Durante todo o processo é possível receber *feedbacks* dos clientes e produzir *brainstorming* junto aos usuários. Isso permite a compreensão do que seria ideal para satisfazer o cliente, promovendo assim, um maior índice de assertividade para os produtos, serviços e soluções propostas.

4.6 Trabalhando em equipe

Anteriormente na instituição as soluções e produtos eram propostos apenas por uma pessoa. Em um procedimento normal, o funcionário não tinha tempo disponível para parar e pensar o produto, serviço ou solução. Com isso as soluções para os problemas eram só paleativas. Não havia tempo para criar uma nova solução com a “cara do cliente”. O tempo era gasto apenas com melhorias e reformas, não alterando tanto os resultados. Um assessor explicou esse processo:

“a maior mudança foi na promoção das pessoas contruírem soluções em conjunto, de forma colaborativa. Antes, duas ou três pessoas se esforçavam muito para propôr soluções, nas quais, não sabiam se obteria retornos reais para instituição. Agora as soluções partem de um grupo mais amplo. Isso

faz com que o esforço seja dividido de forma mais uniforme e temos mais tempo para analisar muitas outras variáveis.”.

A partir do momento em que a instituição começou a promover um trabalho em grupo, as ideias foram multiplicadas e depois filtradas para, posteriormente, serem implementadas. O uso do *design thinking* foi determinante para que o trabalho em equipe fosse implementado na instituição, ajudando-as a construir soluções em conjunto e de forma colaborativa.

Durante cada projeto em que foi aplicado o *design thinking* foram apresentadas mais de quarenta ideias para se implementar utilizando o *brainstroming*, e foram coletados *feedbacks* dos seus usuários.

5 DISCUSSÃO

Percebe-se que, na fase de resultados, a busca por vantagem competitiva é extremamente importante para a instituição ter competitividade perante os concorrentes no mercado. Essa busca por espaço deve apoiar-se em uma abordagem centrada no ser humano, de forma a aumentar a chance de aceitação dos produtos e serviços oferecidos e fundamentar novas ofertas (BROWN, 2009).

A maior parte das ideias apresentadas durante a utilização do *design thinking* são incrementais, mas se não forem exploradas ideias mais revolucionárias, o risco da concorrência surpreender no mercado são maiores. A vantagem de se explorar ideias mais inovadoras é que elas terão impacto mais duradouro no mercado (BROWN, 2009).

Brown (2009) diz que é importante as pessoas perceberem o ato de inovar como um caminho para atingir o sucesso, e não como um risco. Isso faz com que as organizações necessitem de preparo para que essa tática traga resultados positivos. À medida que a instituição financeira analisada promove a capacitação e o treinamento de seus funcionários, proporciona a eles uma oportunidade de se desenvolver, qualificar e se preparar para o mercado, criando produtos e soluções mais inovadoras. Para Melo e Abelheira (2015) para se inovar é preciso ter um conjunto de comportamentos, atitudes e habilidades cognitivas.

A ação de inovar da empresa está atrelada com a criatividade e a liberdade que ela vem proporcionando aos seus funcionários. Isso não pode ser inibido, pois quanto maior a liberdade que o funcionário tem, mais ideias serão produzidas. Melo

e Abelheira (2015, p.172) dizem que “inovação usa criatividade na abordagem dos problemas, aliada à disciplina e à diligência na execução, para gerar algo melhor.”.

Com a função de auxiliar, o *design thinking* ocupa um papel importante no processo de gerar inovação (MELO e ABELHEIRA, 2015). Brown (2009) contextualiza que as empresas estão utilizando o *design thinking* para intensificar suas iniciativas de inovação, e com isso, impulsionar seu crescimento, o que pode ser comprovado quando a organização analisada diminui seus custos com a criação de novos produtos inovadores e ainda assegura aos seus funcionários mais tempo para realização de novos negócios.

Segundo Brown (2009, p.163) “a transformação de uma cultura tradicional de negócios a uma cultura centrada na inovação e orientada pelo *design* envolvem atividades, decisões e atitudes.”. À medida que a instituição investe na utilização do *design thinking* em suas diversas áreas de atuação e que a área executiva incentiva e patrocina o seu uso de maneira generalizada na empresa, é somente uma questão de tempo para que a metodologia se estabeleça no cotidiano e crie uma nova cultura. Para Melo e Abelheira (2015) é extremamente necessário ter coragem e patrocínio. Sem essas duas coisas não há inovação.

Porém, a adoção dessa metodologia demanda tempo e esforço da organização. “É preciso cautela. A mudança necessária é profunda e cultural. Portanto, difícil de ser implantada com sucesso rapidamente.” (MELO e ABELHEIRA, 2015). Caso a equipe não esteja preparada, podem ocorrer falhas na concepção do problema e na execução dos projetos, comprometendo o resultado esperado. (MELO e ABELHEIRA, 2015). Por isso a grande importância em capacitar seus funcionários com o apoio do alto escalão, como o que ocorre na organização analisada.

Para Brown (2009, p.215), “como o design thinking equilibra as perspectivas dos usuários, da tecnologia e dos negócios, é, por natureza, integrador.”. A preocupação da empresa com a inserção do cliente durante todas as fases de criação do produto (empatia, definição, ideação, prototipação e testes) demonstra seu interesse em se aproximar, se integrar e buscar a visão do usuário, que é quem vai mantê-la no mercado. Segundo Melo e Abelheira (2015, p.178) “*design thinking* amplia justamente o valor da participação do cliente nos produtos e serviços.”.

Os *workshops* identificados nesta pesquisa se mostraram bastante efetivos, não só na busca por novas ideias mas principalmente na interação e integração com os clientes, comprovando a tese de Brown (2009, p.163) de que “*workshops* ajudam a expor as pessoas ao *design thinking* como uma nova abordagem.”.

Ainda alinhada com Brown (2009), a instituição analisada promove capacitação e permite a aplicação da metodologia na criação e revisão de seus processos, ao invés de contratar no mercado a implementação do *design thinking*.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou, através do desenvolvimento de um referencial teórico sobre inovação e *design thinking*, e discussão em grupo com três funcionários de uma instituição financeira, entender como o *design thinking* pode influenciar no processo de inovação dentro de uma empresa.

Percebe-se que o uso da metodologia possibilitou uma aproximação da organização com o cliente, fazendo com que os seus serviços, produtos e soluções tenham um diferencial perante os seus concorrentes. Além disso, proporcionou integração e a diminuição de tempo na execução de tarefas dos seus funcionários.

Com isso o problema de pesquisa foi respondido e todos os objetivos alcançados. O design thinking auxiliou a instituição financeira a ser inovadora em um mercado já saturado de produtos e serviços financeiros, a demonstrar o real interesse e a grande capacidade de se manter competitivo. Ao implementar o *design thinking* de maneira estratégica a empresa não só inovou, como também se beneficiou com menos gastos e maior capacidade de realiza novos negócios.

Pesquisas futuras podem aprofundar o presente trabalho abordando quantitativamente cada uma das fases do *design thinking*.

REFERÊNCIAS

BAUTZER, Deise. Inovação: Repensando as Organizações. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522464777/> Acesso em 20 mar 2017.

BESSANT, John, TIDD, Joe. Inovação e Empreendedorismo - Administração. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805112/> Acesso em 20 mar 2017.

BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHARMAZ, Kathy. A construção da teoria fundamentada [recurso eletrônico]: um guia prático para análise qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. Design Thinking & Thinking...Design. São Paulo: Novatec, 2015.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SCHUMPETER, J. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Questionário

Para auxiliar na coleta de dados desse trabalho foram identificadas quatro vertentes. Foram elaboradas perguntas nas quais tem o intuito de auxiliar no entendimento sobre o problema de pesquisa “como o *design thinking* influencia no processo de inovação dentro de uma empresa”. O questionário é dividido em quatro seções sendo inovação, *design thinking*, dificuldades e resultados respectivamente.

O questionário elaborado foi aplicado com um gerente e dois acessores que fazem parte do processo de inovação e fizeram parte da equipe que fez parte do processo que implementou o *design thinking* no processo de inovação.

O questionário é semi-estruturado, tem como função guiar a entrevista feita com as pessoas disponível e selecionadas e tem vinte e três perguntas como base.

INOVAÇÃO

- 1- A empresa busca inovar para ter diferencial no mercado? Como?
- 2- Quais são as dificuldades que se tem para inovar atualmente?
- 3- Como é vista a relação inovação/vantagem competitiva?
- 4- Como você vê inovar? É necessário?
- 5- O processo de inovar pode ser padronizado? Ele é? Como?
- 6- Inovar faz parte da rotina da empresa? Como?

DESIGN THINKING

- 7- Como funcionou a implementação do Design Thinking na empresa? Quais projetos foram apresentados que utilizaram essa metodologia?
- 8- Como o Design Thinking influenciou no processo de inovação do projeto X?
- 9- Quantas etapas foram realizadas durante a aplicação do design thinking?
- 10- Como se deu a etapa de criar empatia com o cliente? Foi utilizado algum banco de dados?
- 11- Na etapa de definição do problema quais foram as maiores dificuldades?
- 12- Como foi conduzida a equipe durante a fase de ideação?

- 13- Durante a fase de prototipação foram feitos quantos protótipos? Como eles foram feitos? Quais materiais foram utilizados?
- 14- Como foi realizada a etapa de testes? Quantas pessoas testaram?
- 15- Qual fase do Design Thinking foi mais difícil implementar? Por que?
- 16- Como o design thinking é visto pela empresa dentro dos seus processos de inovação em geral?

DIFICULDADES

- 17- O Design Thinking ajudou no processo de inovação? Como?
- 18- Foi contratado alguém para implementar a metodologia? Houve treinamento posteriormente?
- 19- Quais foram as maiores dificuldades durante o projeto?

RESULTADOS

- 20- Os resultados depois da implementação do design thinking foram satisfatórios? Por que?
- 21- Foi percebida alguma mudança na forma de inovar da empresa depois da implementação do design thinking? Quais?
- 22- Como a empresa se comporta hoje em dia após a implementação dessa metodologia em relação ao processo de inovação?
- 23- Quais foram os impactos sociais, econômicos e ambientais que a metodologia proporcionou?