

***Design Thinking* como ferramenta para melhoria em processos de negócios**

Design Thinking as a tool for improvement in business processes

Isadora Castelo Branco SAMPAIO de Santanna [1](#); João Ferreira de SANTANNA Filho [2](#); Rosângela Borges PIMENTA [3](#); Eduardo SORIANO-SIERRA [4](#)

Recibido: 06/04/14 • Aprobado: 18/05/14

Contenido

- [1. Introdução](#)
- [2. Melhoria em processos de negócio](#)
- [3. Design Thinking](#)
- [4. Ferramentas utilizadas no Design Thinking](#)
- [5. Cases de Aplicação de Design Thinking em melhoria de processos de negócios](#)
- [6. Considerações Finais](#)
- [Referencias](#)

RESUMO:

Este artigo traça um panorama geral sobre as técnicas de *Design Thinking* aplicadas na melhoria em processos de negócios. Por meio da realização de pesquisa bibliográfica sobre a metodologia e ferramentas, busca-se apresentar uma análise sobre como esta abordagem pode ser alternativa para as organizações a fim de remodelar seus processos de negócios para melhor se adequar ao mercado atual de forma a garantir sobrevivência e competitividade. O trabalho apresenta um panorama conceitual geral acerca do Design Thinking, suas principais teorias, técnicas, métodos e ferramentas que podem ser utilizadas em processos. De forma a ilustrar a aplicabilidade do método, apresenta-se alguns cases de sucesso.

Palavras Chave: Design Thinking, Processos de negócio, Metodologia.

ABSTRACT:

This article provides an overview of the techniques of design thinking applied in the improvement of business processes. By conducting a literature review on the methodology and tools, it seeks to provide an analysis on how this approach can be an alternative for organizations to reshape their business processes to better suit the current market to ensure survival and competitiveness. The paper presents an overview about the general conceptual design thinking, its main theories, techniques, methods and tools that can be used in processes. In order to illustrate the applicability of the method, it presents some successful cases.

Keywords: Design Thinking, Business processes, Methodology.

1. Introdução

As empresas e o mercado passam por um momento de alta competitividade. Os mercados se tornaram globais e as empresas precisam se diferenciar para sobreviver. Nesse contexto, uma alternativa que vem sendo empregada pelas empresas consiste em direcionar os esforços para a inovação e melhoria continua seja de processo, de produto, de marketing ou de serviços.

A pergunta que muitas organizações fazem é como conduzir esse processo, como gerar as mudanças que as empresas necessitam, visando o sucesso em seus mercados. Dessa forma, existem diversas metodologias que buscam alternativas a esse problema, cada uma com suas particularidades, entre estas se encontra o *Design Thinking*.

Em se tratando de processos de negócios, o problema central em torno da questão está na utilização e aplicação prática voltadas para a necessidade de remodelar os mesmos de forma a atender aos objetivos organizacionais e direcioná-los para novas perspectivas.

Como método o *Design Thinking* surge como alternativa no campo da gestão de processos de negócios, de forma

a contemplar a sua utilização na redefinição, reorganização e remodelagem de processos de negócios objetivando adequá-los às novas condições de mercado com foco nos negócios da empresa.

Para demonstrar a aplicação do *Design Thinking* como ferramenta para melhoria em processos de negócios, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de levantar teorias e dados sobre a aplicabilidade do *Design Thinking* na área de processos de negócios objetivando estabelecer o contraponto entre as mesmas.

O artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente, apresentam-se os elementos que constituem melhorias em processos de negócios, a fim de explicitar a sua importância nas organizações. Depois se propõe uma discussão teórica sobre o conceito de *Design Thinking* e sua origem. Na sequência, discute-se o seu método, ferramentas correspondentes e sua aplicação na melhoria de processos de negócios apresentando alguns casos que buscam evidenciar essa nova perspectiva. E, por fim, as considerações finais da pesquisa.

2. Melhoria em processos de negócio

O termo *business process* (BP), ou processo de negócio, é uma continuação dos conceitos criados com foco na melhoria das organizações. Na década de 90, surgiu a reengenharia com Michael Hammer. No século 21, a reengenharia começa a ser considerada impraticável por sua radicalidade e surge o processo de negócio, focado no conhecimento das organizações e seus benefícios para a melhoria das mesmas ([Hammer, 1990](#)).

Segundo [Melão e Pidd \(2000\)](#), foi somente com a introdução da reengenharia que a modelagem de processos de negócio emergiu como um campo distinto, pois ambos são baseados na ideia de que um processo de negócio é um elemento fundamental de análise.

[Seethamraju e Marjanovic \(2009\)](#) afirmam que, apesar da maior atenção sobre o assunto atualmente, melhoria em processos de negócio não é um conceito novo. Eles dizem que o rápido avanço nas tecnologias de informação, comunicação, computação de usuário final, aumento da globalização e da competição intensificaram a necessidade de melhorar o desempenho dos negócios.

O gerenciamento de processo de negócio permite que as organizações gerenciem os ciclos completos de seus processos, desde o design de processos ao monitoramento e otimização, alterando-os com mais frequência para ajustar as mudanças sucedidas ([Hill, Sinur et al., 2006](#)). Os processos de negócio são uma forma eficaz de gerir uma organização em qualquer nível e, eventualmente, apoiar seus objetivos gerais ([Seethamraju e Marjanovic, 2009](#));

Por se tornar uma respeitável ferramenta de melhoria, a modelagem dos processos de negócio são hoje vistas como importantes ativos organizacionais. O gerenciamento dos processos de negócio permite a análise de todas as atividades e recursos envolvidos na mesma, inclusive os recursos humanos.

[Seethamraju e Marjanovic \(2009\)](#) afirmam que o conhecimento é considerado parte integrante do processo de negócio. Como conhecimento organizacional, eles incluem tanto o conhecimento explícito - que pode ser exteriorizado, documentado, codificado, compartilhado dentro do mesmo contexto e gerido pela tecnologia - quanto o conhecimento tácito (implícito) - que é enraizado nas experiências que as pessoas desenvolvem ao longo do tempo.

[Heisig \(2009\)](#) complementa ao dizer que o conhecimento é entendido como um recurso aplicado no processo de negócio e, ao mesmo tempo, um produto gerado no processo de negócio. Ou seja, é preciso utilizar os conhecimentos oriundos dos processos de negócio, que se encontram principalmente nas pessoas envolvidas, para aperfeiçoar e desenvolver os mesmos. Isto resume a nova abordagem dada à melhoria em processos de negócio: o envolvimento de pessoas e conhecimento no processo e utilização de metodologias com foco nas pessoas (*human driven*).

Dessa forma, entende-se que qualquer processo de melhoria de processos de negócio é, de fato, um processo de conhecimento intensivo; onde todas as decisões sobre as atividades e tarefas a serem executadas, sejam implicitamente ou explicitamente, tem que lidar com o processo de conhecimento relacionado ([Seethamraju e Marjanovic, 2009](#)).

Os mesmos autores afirmam que, frequentemente, o problema da melhoria em processos de negócio é reduzido a um problema de modelagem, tipicamente realizado por um analista de processos cuja experiência é limitada ao conhecimento explícito expresso por modelos de processos. Ações como essa tornam as melhorias em processos de negócio incompletas, ou até mesmo, ineficazes, pois ignoram o conhecimento implícito envolvido nos mesmos.

De acordo com [Adamides e Karacapilidis \(2006\)](#), modelagem de processos de negócios caracteriza-se como um processo social que envolve, principalmente, a interação espontânea e múlti direcional da organização. A modelagem implica em complexidade que pode ser aumentada pelo fato de que a criação do modelo é contingente para a estratégia da organização e é influenciado por suas relações com outras empresas, como estratégias e operações de clientes, fornecedores e parceiros de negócios ([Adamides e Karacapilidis, 2006](#)).

estratégias e operações de clientes, fornecedores e parceiros de negócios ([Agamides e Karacapilidis, 2000](#)). É por isso que, tendo em vista que cada situação de negócio e cada processo de negócio têm características únicas, é difícil de desenvolver e adaptar uma metodologia com foco no processo que seja comum e universalmente aplicável a todos os tipos de situações e contextos de negócios ([Seethamraju e Marjanovic, 2009](#)). Os autores asseguram que cada metodologia tem suas vantagens e desvantagens e nenhum modelo único é o melhor para todas as situações de negócios.

Entretanto, apesar de saber os benefícios e o que é preciso, implementar um gerenciamento de processos de negócio não é fácil. O principal problema é a barreira humana - inércia e interesses escusos – juntamente com a inflexibilidade dos sistemas de TI e a imaturidade dos métodos e ferramentas necessárias ([Hill, Sinur et al., 2006](#)). Porém, se a organização tem claro de que se refere a um processo longo, a implementação do gerenciamento de processos de negócio é possível por meio de metodologias próprias desenvolvidas com base em recursos e conhecimentos inerentes.

3. Design Thinking

O *Design Thinking* é uma metodologia que reúne um conjunto de práticas, inspiradas no design, para resolução de problemas, desenvolvimento de projetos e novos negócios, utilizando empatia, criatividade e racionalidade para atender necessidades dos usuários e guiar objetivos empresariais ([Brown, 2010](#); [Liedtka, 2011](#)).

Ao longo do tempo múltiplos modelos de *Design Thinking* emergiram baseados em uma variedade de formas de ver o design e utilizando teorias e ferramentas de áreas diversas áreas como design, psicologia e educação ([Dorst, 2011](#)).

Segundo [Silva, Filho et al. \(2012\)](#), o designer enxerga como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas (considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, cultura etc.). É com essa visão que o designer trabalha para identificar problemas e gerar soluções. O *Design Thinking* é a extrapolação das ferramentas e métodos de design para a área de negócios ([Melles, Howard et al., 2012](#)).

O *Design Thinking* se origina de habilidades que os designers têm aprendido ao longo de várias décadas na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis, considerando as restrições práticas dos negócios ao integrar o desejável do ponto de vista do cliente ao econômico e tecnicamente viável do ponto de vista da empresa ([Brown, 2010](#)).

A metodologia do *Design Thinking* quando direcionada para as estratégias e práticas de negócios apresenta muitas vertentes de pensamento na literatura. [Rowe \(1987\)](#), por exemplo, conceitua como um processo de tomada de decisão contextualizado social e geograficamente, enquanto [Martin \(2009\)](#) o caracteriza como um inabalável foco no design criativo tanto para a inovação quanto para a eficiência. [Brown \(2010\)](#) analisa o *Design Thinking* como um modelo que permite às empresas integrar o projeto em suas atividades centrais, como um incentivo à inovação, oferecendo ferramentas de design como instrumentos para a geração de soluções.

A metodologia foi desenvolvida a partir da própria necessidade de mercado. Hoje em dia diversas escolas de design desenvolvem cursos para a aplicação do *Design Thinking* como uma abordagem de inovação de produtos e processos ([Melles, Howard et al., 2012](#)).

O *Design Thinking* caracteriza-se como um processo essencialmente criativo, que encoraja pensamento inovador e evita julgamentos precoces, causando um acúmulo de ideias distintas sobre a questão estudada ([Liedtka, 2011](#)).

O método reúne um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas, o mesmo não se limita ao lançamento de produtos físicos, mas inclui novos tipos de processos, serviços, interações, formas de entretenimento e meios de colaboração e comunicação ([Brown, 2010](#)).

3.1 Estrutura do método

O *Design Thinking* não é um método linearmente estruturado, por causa dessa não linearidade, o processo pode parecer caótico para os iniciantes.

Na visão dos autores ([Brown, 2010](#); [Silva, Filho et al., 2012](#)), existem pontos de partida e pontos de referências úteis ao longo do processo, mas o *continuum* da inovação pode ser visto como uma sobreposição de espaços ao invés de uma sequência de espaços ordenados.

Segundo [Brown \(2010\)](#) podemos descrever o método como sendo composto por três espaços, os nomes diferem um pouco de autor para autor: Inspiração ou Imersão, Idealização ou Ideação e Implementação ou Prototipação. A inspiração diz respeito ao problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções. [Liedtka \(2011\)](#) aponta como principal objetivo dessa fase a descoberta de oportunidades. Essa fase consiste em se colocar no lugar dos envolvidos no problema para entender suas realidades. Para isso a equipe deve observar e vivenciar o domínio do cliente final, delimitar os indivíduos e elementos que se relacionam com o processo, mapear potenciais

oportunidades de negócio, mapear os processos de negócio que já ocorrem, pesquisar e consultar especialistas no domínio do problema e finalmente entender expectativas de *stakeholders* em relação a solução que os mesmos esperam (Brown, 2010; Liedtka, 2011).

O segundo espaço, chamado de ideação, é o processo de gerar soluções, desenvolver, testar ideias e conceitos dos novos processos de negócio. Para isso, com base nas descobertas realizadas na fase de inspiração, a equipe de *Design Thinking* deve gerar o maior número possível de ideias, a equipe também deve se abster de julgamentos de valor das ideias, todas as ideias devem ter a chance de serem pensadas e minimamente trabalhadas (Brown, 2010). Liedtka (2011) aponta que já nessa fase é possível algumas experimentações iniciais com uma ou mais ideias selecionadas pelo grupo, como por exemplo testar um novo processo em uma unidade de negócio ao invés de implementar em todas as unidades de negócio, o importante não é o processo estar bem acabado mas sim testar rapidamente o conceito.

A implementação ou Prototipação é o ultimo passo, é a partir do protótipo desenvolvido que se gera a solução para o mercado final. Para a fase de implementação devemos combinar as ideias em modelos de soluções, expandir e detalhar as mesmas (Brown, 2010; Liedtka, 2011; Silva, Filho et al., 2012). O nível de detalhe das soluções pode variar desde que o protótipo seja compreensível pelas pessoas envolvidas em determinado processo de negócio.

O método prevê que cada projeto de *Design Thinking* pode percorrer esses espaços mais de uma vez num ciclo de desenvolvimento (como ilustrado na figura 1), à medida que a equipe lapida suas ideias e explora novas possibilidades.

O *Design Thinking* é um método exploratório, quando realizado de modo correto leva a ideias inesperadas que devem ser considerados e trabalhadas como alternativas de resolução do problema.



Figura 1: Espaços do *Design Thinking*. Fonte: Autores.

Invariavelmente, o método inicia na fase de inspiração e termina na fase de implementação, mas como citado anteriormente o processo pode passar mais de uma vez pelo mesmo espaço. A ideia básica é não limitar o desenvolvimento da solução a somente um ciclo. Essa liberdade dá para as equipes maiores chances de serem criativas no processo.

Pelo fato de não ter bem definido o fim do processo, o *Design Thinking* parecerá caótico para as pessoas que o vivenciam pela primeira vez, mas ao longo do ciclo de vida do projeto, invariavelmente, ele passa a fazer sentido e ser bem assimilado pela equipe (Brown, 2010; Silva, Filho et al., 2012).

Para Silva, Filho et al. (2012) existe uma etapa intermediária entre os espaços de inspiração e idealização que se caracteriza como análise e síntese, essa etapa consiste em traduzir e analisar as descobertas ocorridas na fase de imersão. Essa tradução é necessária para que uma descoberta possa ser representada em termos de ideias. Um exemplo seria a descoberta de que pessoas precisam levar seus produtos de higiene consigo, uma possível tradução é que se precisa ter produtos de higiene portátil. Partindo dessa descoberta é possível chegar a um número grande de ideias para o próximo espaço.

Já para Liedtka (2011) essa fase intermediária é chamada de expansão de conceito, a partir dos insights da primeira fase de imersão podemos expandir uma oportunidade identificada em várias ideias na fase seguinte. Tanto o ponto de vista de Liedtka (2011) quanto o de Silva, Filho et al. (2012) são válidos, o uso de um ou outro pode variar bastante dependendo do processo de negócio e das suas características.





Figura 2: Espaços do *Design Thinking*. Fonte: (Silva, Filho *et al.*, 2012).

Em tempo, apesar do exemplo aqui dado ser básico, nem sempre essa tradução de descoberta é simples e fácil de fazer. Por vezes, envolve modelos estatísticos ou outras ferramentas de análise para fazer a tradução de uma série de dados para descobertas que podem ser tratadas no espaço de ideação (Liedtka, 2011). Cabe lembrar que o nome dos espaços varia entre os autores. Apesar dos nomes diferentes, as fases têm os mesmos objetivos. A tabela abaixo apresenta a equivalência entre a nomenclatura utilizada por Brown (2010), Silva, Filho *et al.* (2012) e Liedtka (2011)

Tabela 1: Equivalência de espaços do *Design Thinking*. Fonte: Autores.

Espaços		
Brown	Silva, Filho <i>et al.</i>	Liedtka
Inspiração	Imersão	Descoberta de oportunidade
Idealização	Ideação	Ideação
Implementação	Prototipação	Testes de campo

Todo o processo de *Design Thinking* trabalha com foco em três elementos: desejabilidade, viabilidade e praticabilidade (Brown, 2010). Esses três elementos norteadores devem ser observados em todos os espaços do *Design Thinking*

A praticabilidade diz respeito ao que é funcionalmente possível de ser implementado em um futuro próximo.

A viabilidade diz respeito ao que provavelmente pode virar um modelo de negócio sustentável.

A desejabilidade está mais ligada aos desejos dos clientes, o que faz sentido para as pessoas em termos de produto, processo ou serviço.

Tradicionalmente na indústria do design, esses três elementos tem que emergir em uma solução de um designer. Trazendo essa habilidade para o mundo das empresas um *designer thinker* deve tentar equilibrar cada um desses

elementos para que a solução seja harmoniosa (Brown, 2010).

Segundo Brown (2010) o *Design Thinking* deve considerar também outros elementos fora da metodologia para que o método funcione corretamente. Brown cita a importância do trabalho em equipe, da predisposição dessas equipes para colaborar, e também da cultura da empresa que deve incentivar a criatividade e inovação.

4. Ferramentas utilizadas no *Design Thinking*

Silva, Filho *et al.* (2012) apresenta um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas em cada espaço do processo de *Design Thinking*. Por questão de coerência, no presente artigo se utiliza a nomenclatura de espaços utilizada por esses autores para apresentar as ferramentas. Em tempo, denominamos de "atores" a todo o conjunto de pessoas que participam de determinado processo de negócio, isso pode incluir, por exemplo, fornecedores, funcionários, gerentes, clientes, parceiros de negócio etc. Esse conjunto de atores vai variar dependendo do processo de negócio que se deseja modelar ou remodelar.

4.1 Ferramentas de Inspiração / Imersão :

A tabela 2 abaixo apresenta as ferramentas utilizadas para o ciclo de imersão, vale lembrar que o *Design Thinking* não limita o uso de outras metodologias desde que o objetivo de cada fase se mantenha, desse modo outros estudos podem apontar ferramentas adicionais ou nomenclaturas diferentes.

Tabela 2: Ferramentas de inspiração/imersão. Fonte: Autores.

Ferramenta	Descrição
Enquadramento	Consiste em abordar o problema sob diferentes perspectivas e diversos ângulos, permitindo assim desconstruir crenças e suposições e quebrar seus padrões de pensamento, gerando novos insights.
Pesquisa Exploratória	Consiste em realizar uma pesquisa de campo para traçar o contexto a ser trabalhado e fornecer insumos para a definição dos perfis de atores e ambientes, ou momentos do ciclo de vida dos processos de negócio que serão explorados na Imersão em Profundidade.
Pesquisa Desk	Utiliza a busca de informações sobre o tema do projeto em fontes diversas (websites, livros, revistas, blogs, artigos, entre outros), deve-se sempre utilizar fontes confiáveis para esse tipo de pesquisa.

4.1.2 Ferramentas de Imersão em profundidade :

[Silva, Filho et al. \(2012\)](#) também utilizam o termo imersão em profundidade para denominar pesquisas com maior nível de detalhe ou de natureza mais qualitativa.

Cabe ressaltar que alguns autores como [Liedtka \(2011\)](#) não fazem uma divisão entre ferramentas de imersão e de ferramentas de imersão em profundidade, essa é uma denominação adotada por [Silva, Filho et al. \(2012\)](#).

Como ferramentas de imersão em profundidade os autores sugerem as seguintes ferramentas na tabela 3.

Tabela 3: Ferramentas de Imersão em profundidade. Fonte: Autores.

Ferramenta	Descrição
Entrevistas	Método que procura, em uma conversa com o entrevistado (um ator do processo de negócio), obter informações geralmente por meio de questionários previamente elaborados. As informações buscadas permeiam o assunto pesquisado e os temas centrais das atividades dos entrevistados.
Cadernos de sensibilização	Cadernos de sensibilização são ferramentas em que o próprio ator registra aspectos do seu dia a dia para posterior análise. Os cadernos são estruturados para registrar os aspectos das atividades dos atores nos quais se pretende inferir algum padrão.
Seções Generativas	São encontros organizados entre os atores de um processo de negócio com a finalidade de se realizarem discussões e dinâmicas sobre o tema do problema. Se espera que nessas seções os atores acabem revelando tacitamente padrões ou conhecimento a cerca do mesmo.
Um dia na vida	Essa técnica é uma simulação na qual o pesquisador se coloca no papel do ator e tenta vivenciar a sua rotina. O tempo de "simulação" pode ser mais longo do que somente um dia.
Sombra	Nessa técnica o pesquisador deve acompanhar as atividades do ator por um determinado período de tempo. Ele deve observar a interação do observado com outros atores e também do ator com outros processos relacionados ao problema. Nessa técnica o observador não pode interferir, já que o seu papel se limita apenas a observação.

4.2 Ferramentas de Ideação

A Ideação é o segundo espaço do *Design Thinking*, a partir dos insights, dados e informações colhidos no espaço anterior se inicia um processo de geração de ideias para modelar o processo de negócio. A tabela 4 apresenta as ferramentas utilizadas nesse espaço, cabe ainda ressaltar que dependendo do autor temos fases intermediárias (Análise e síntese([Silva, Filho et al., 2012](#)) e expansão de conceito ([Liedtka, 2011](#)) , as ferramentas aqui apresentadas também são utilizadas em tais fases.

Tabela 4: Ferramentas de Ideação. Fonte: Autores.

Ferramenta	Descrição
Brainstorming	Técnica utilizada para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco.
Workshop de co-criação	É um encontro dirigido onde se reúne os atores envolvidos no problema e se realiza uma série de atividades para estimular a criatividade e colaboração para buscar melhores soluções em grupo.
Cardápio de ideias	Consiste em montar um catálogo apresentando a síntese de todas as ideias geradas pela equipe de Design Thinking. Pode incluir comentários relativos às ideias, eventuais desdobramentos e oportunidades de negócio.
Matriz de posicionamento	Essa técnica é utilizada para validar as ideias em relação aos critérios norteadores, bem como às necessidades dos atores identificadas no projeto. O objetivo deste recurso é apoiar o processo de decisão, a partir da comunicação eficiente dos benefícios e desafios de cada solução, de modo que as ideias mais estratégicas sejam selecionadas para serem prototipadas.

4.3 Ferramentas de Prototipação

A Prototipação é o terceiro espaço do *Design Thinking*, a partir das ideias geradas no espaço anterior se constrói protótipos para experimentar as ideias, as ferramentas estão descritas na tabela 5 a seguir. No caso de processos de negócio esses protótipos se apresentam na forma de representações gráficas do funcionamento do processo, documentos de procedimentos e tarefas, simulações e testes de campo do processo de negócio envolvendo os atores.

Tabela 5: Ferramentas de Prototipação. Fonte: Autores.

Ferramenta	Descrição
------------	-----------

Ferramenta	Descrição
Protótipo em Papel	É uma representação gráfica da solução, podem ser desenhos esquemáticos descrevendo o processo de negócio. Esse protótipo deve ser submetido a análise dos atores e, em um processo iterativo, ser melhorado.
Encenação	É uma simulação improvisada de uma situação, que pode representar desde a interação de um ator com uma máquina até um simples diálogo entre atores do processo de negócio para encenar aspectos de um serviço. A encenação deve simular os aspectos da solução que se quer avaliar.
Storyboard	Consiste em uma representação visual de uma história por meio de quadros estáticos, compostos por desenhos, colagens, fotografias ou qualquer outra técnica disponível. <i>O storyboard</i> deve reproduzir situações do processo que se está desenvolvendo como solução para que possa ser avaliado pela equipe de desenvolvimento.
Protótipos de serviços	É a simulação de artefatos materiais, ambientes ou relações interpessoais que representem um ou mais aspectos de um serviço, de forma a envolver o usuário e simular a prestação da solução proposta. Essa técnica pode envolver a ferramenta de encenação ou pode até mesmo resultar na construção de uma instalação prototipada para avaliar o serviço
Modelo de Volume	São representações tridimensionais que podem variar os níveis de fidelidade desde baixa (com poucos detalhes) até alta, podendo ainda apresentar textura e detalhes. Essa ferramenta é comumente utilizada em desenvolvimento de produtos, em desenvolvimento de processos de negócio pode ser utilizada em alguns casos para representar instalações físicas onde um processo de negócio funciona, uma maquete.

Todas as ferramentas apresentadas podem ser utilizadas nos espaços de *Design Thinking* e em cada ciclo de desenvolvimento, que podem ser muitos dependendo do processo de negócio que se deseja modelar.

As ferramentas podem ser utilizadas em conjunto ou separadamente e seu uso vai variar de acordo com a percepção da equipe de Design. Vale ainda ressaltar que segundo [Silva, Filho et al. \(2012\)](#), cada aplicação de *Design Thinking* é bastante influenciada pela individualidade dos profissionais envolvidos e a realidade da instituição e questão estudada, o que dificulta uma caracterização homogênea do processo. Porém, atributos como criatividade, curiosidade, trabalho em equipe, polivalência e foco no usuário final estão sempre presentes em qualquer aplicação da metodologia ([Liedtka, 2011](#)).

5. Cases de Aplicação de *Design Thinking* em melhoria de processos de negócios

A literatura sobre o tema apresenta vários *cases* de aplicação da metodologia do *Design Thinking* com foco em problemas diversos, mas no geral existe um número considerável de *cases* de sucesso envolvendo melhorias e inovações em produtos e serviços.

Casos de uso de *Design Thinking* para melhoria de processos existem, porém são escassos. Vale ressaltar que novos processos de negócios acabam por resultar também em novos processos de produto e serviços.

Sobre a aplicação de *Design Thinking* em melhoria de processos de negócios, [Brown \(2010\)](#) e [Silva, Filho et al. \(2012\)](#) falam do desafio que representa utilizar o espaço de prototipagem em coisas completamente intangíveis como é o caso de novos processos de negócio, novas estratégias e até em novas organizações de trabalho em empresas, porém esse esforço deve ser levado em consideração pois por mais que seja complexo prototipar um item intangível, é possível com alguma criatividade utilizar as ferramenta de *Design Thinking* para obter um conjunto de evidências que se aproximam do resultado de executar um novo processo.

O presente trabalho apresenta a seguir dois casos de melhoria de processos de negócios encontrados na literatura. No primeiro caso, a metodologia é aplicada para expandir um processo de negócio aplicado em uma seguradora para um novo mercado, gerando um novo serviço. No segundo caso, uma consultoria usa a metodologia para melhorar processo de distribuição de conteúdo de uma produtora de séries de televisão, visando atender a mudança de comportamento dos consumidores.

5.1 Case Microseguros

Neste *case* [Silva, Filho et al. \(2012\)](#) relata o desenvolvimento de um novo processo para atender a um nicho de mercado de uma seguradora. A empresa seguradora de grande porte estava interessada em vender seguros para as classes C/D da População Brasileira. Primeiramente a equipe iniciou o processo de imersão se valendo da técnica de Pesquisa Desk. Durante a pesquisa se descobriu que existia uma modalidade de seguro chamada de micro seguro a qual já era utilizada com sucesso na Índia e na África do Sul para atender ao mercado foco do projeto, assim, exploraram-se detalhadamente os *cases* encontrados para mapear a origem do sucesso e os modelos de negócio implementados.

Como a ideia era criar um processo de venda via um canal de fácil acesso para esse público durante a fase de ideação, chegou-se a conclusão que o mesmo deveria ser ofertado via celular.

Como o mercado alvo era o Brasil, passou-se novamente por uma fase de imersão para descobrir as particularidades desse público alvo (classes C/D). Usando novamente a Pesquisa Desk, buscaram-se também informações a respeito do comportamento de consumo das classes C e D no Brasil e como elas se relacionam tanto com seguros em geral quanto com o uso de telefones celulares. Dessa maneira, foram analisados aspectos como vigência de seguros populares, as formas como são distribuídos, a identificação de que agentes atuam junto à população de baixa renda e dados que contribuíssem para a identificação dos segmentos da população mais inclinados à aquisição de seguros.

Durante a transição pelo espaço de imersão, a equipe de projeto se deparou com várias descobertas que indicavam que o produto advindo desse novo processo de negócio tinha potencial para dar certo. Existem em torno de 78,5 milhões de pessoas micro seguradas nos 100 países mais pobres do mundo, sendo 38 milhões de vidas cobertas por seguradoras comerciais, em virtude da capacidade de atender a um grande número de pessoas com maior agilidade. Desse modo, são utilizadas instituições em vez de agentes. O canal de vendas por celular seria uma opção a ser testada. Finalmente uma pesquisa Datafolha no Rio de Janeiro e em São Paulo concluiu que o perfil mais receptivo à aquisição de seguros de baixo valor é de jovens, entre 18 e 34 anos, com menor renda familiar (1 a 2 salários mínimos) e moradores da cidade de São Paulo, ou seja, o público alvo deveria ser atingido com o novo processo além da pesquisa indicar que a cidade de São Paulo seria um grande candidato para servir de teste de campo para a solução, em uma fase de implementação.

O case termina sem relatar a fase de prototipação, mas imagina-se que, uma vez definido no novo processo de negócio nas fases de imersão e ideação, o protótipo irá trabalhar na interface com o cliente, modelando de que maneira mensagens deveriam ser enviadas para potenciais clientes do produto, além de desenhos esquemáticos descrevendo todo o processo de negócio, desde o envio do SMS até a contratação do serviço. Técnicas como um dia na vida, encenação e *storyboards* poderiam ser utilizadas para observar a reação do cliente e simular a sua interação com as ofertas de micro seguros.

5.2 Case novos processos de negócio para outros canais

O segundo *case* relatado é retirado de [Brown \(2010\)](#). Nesse *case* a equipe de *Design Thinking* precisa analisar o processo de negócio da rede de Televisão HBO em busca de novas opções e melhorias no mesmo.

Durante a fase de imersão que consistiu em pesquisas e observações do consumidor, descobriu-se que o tradicional formato de TV a Cabo iria competir com outros canais de distribuição de conteúdo utilizado em novas plataformas tecnológicas. Durante a fase de ideação surgiu a estratégia baseada em criar conteúdo que se espalharia por todas as novas plataformas tecnológicas: PC's, laptops, telefones celulares e Internet Protocol Television (IPTV). Concluiu-se que a HBO deveria estar disposta a mudar sua identidade muito vinculada a TV a cabo levando o conteúdo onde e quando o cliente quisesse.

O resultado dos processos no espaço de imersão e ideação iriam causar barreiras dentro da empresa, isso por que a HBO tem uma tradição de longa data em ter um modelo de negócio vinculado fortemente à TV a Cabo. Dessa forma, era essencial que, na fase de prototipação, o resultado do protótipo deveria demonstrar a forma como os clientes atuais se relacionam com os canais midiáticos, isso para mudar o ponto de vista de colaboradores da empresa que provavelmente seriam contrários a mudança.

Na fase de prototipação, a equipe de *Design Thinking* construiu vários protótipos para os canais de distribuição e espalhou os mesmos no 15º andar na matriz da empresa em Nova York. Isso permitiu que, partindo da interação com clientes e funcionários em relação aos protótipos, os executivos pudessem entender como o público alvo poderia interagir com o conteúdo produzido a partir de vários dispositivos diferentes.

Como resultado desse projeto de *Design Thinking*, a HBO traçou uma aliança com a Cingular (empresa provedora de serviços mobile) para, em conjunto, oferecer conteúdo *premium* de televisão em plataforma móvel.

6. Considerações Finais

As metodologias de *Design Thinking* são, em grande parte, resultado da necessidade de redefinir e inovar em vários aspectos relacionados ao cenário organizacional e de negócios. Em muitas empresas, os procedimentos operacionais e de negócios devem ser direcionados conforme os novos paradigmas de mercado, necessários para a manutenção e sobrevivência das mesmas. Contudo, muitas organizações ainda não perceberam que redefinir processos ou mesmo repensar novas formas de inovar em muitos segmentos operacionais não significa introduzir novas tecnologias, mas concentra-se na necessidade de incrementar e melhorar processos já desfasados que não correspondem às necessidades mais emergentes e compatíveis com os objetivos voltados para a qualidade e inovação.

Desenhar, remodelar, redefinir, buscando alternativas econômicas, sustentáveis e inovadoras correspondem aos

pensar, remodelar, redigir, buscando alternativas econômicas, sustentáveis e inovadoras corresponde aos objetivos dessa ferramenta. Realocar recursos, conhecimentos tácitos para a melhoria de processos em termos de eficiência, eficácia constituem elementos fundamentais nos mercados de hoje.

O presente artigo propôs direcionar os estudos de *Design Thinking* como forma de adicionar valor aos processos de negócios por meio de um estudo teórico desenvolvido e fundamentado em revisão bibliográfica, cujo objetivo central está no cerne de uma discussão envolvendo vários elementos, tais como: inovação, criatividade, novos paradigmas e *business process*, buscando agregar novos elementos ao tema em questão.

Os cases apresentados demonstram exemplos de como o *Design Thinking* pode ser aplicado para a melhoria e criação de processos de negócio ilustrando o caminho que deve ser percorrido ao longo de um projeto desse tipo. Podemos concluir, a partir do conjunto de ferramentas apresentado, que o *Design Thinking* aponta para uma metodologia *human driven*, as ferramentas colocam os atores e não o processo em si como o foco da modelagem. A interação entre os atores e os demais elementos que compõe o processo de negócio é quem vai ditar a modelagem do mesmo. Assim o *Design Thinking* representa uma alternativa para a abordagem tradicional de análise de processos de negócio que mantém o foco principal no processo em detrimento dos atores.

Nota-se que em alguns casos, algumas das ferramentas de *Design Thinking* não podem ser aplicadas diretamente na própria empresa que deseja modelar o processo de negócio, como por exemplo uma empresa que só faz vendas pela internet e deseja abrir lojas presenciais para venda direta ao consumidor, o processo de venda direta não existe na empresa, técnicas como um dia na vida não podem ser aplicadas. Nesse caso a equipe de *Design Thinking* pode aplicar a técnica em algum parceiro ou até mesmo em outra empresa que tenha um processo similar ao processo de negócio que se deseja criar.

É importante ainda frisar dois fatores. Em primeiro lugar, os espaços da metodologia podem ser visitados diversas vezes durante um mesmo projeto. Em segundo lugar, mais de uma ferramenta pode ser utilizada ao mesmo tempo para cada espaço do *Design Thinking*. Quem dita o ciclo de construção e as ferramentas é a equipe, intuitivamente e segundo suas convicções.

A necessidade de repensar os processos de negócios a fim de conseguir possíveis melhorias representam uma necessidade, como forma de garantir competitividade e diferencial no mercado. Abordagens tradicionais com analistas de negócios colocam o foco no processo em si, a metodologia do *Design Thinking* se apresenta como uma alternativa viável e diferente de melhoria e modelagem de processos de negócio. Portanto, é importante que a metodologia seja introduzida no ambiente acadêmico e de produção para acrescentar mais opções ao portfólio de ferramentas de gestão das empresas.

REFERÊNCIAS

- ADAMIDES, E. D.; KARACAPILIDIS, N. A knowledge centred framework for collaborative business process modelling. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 5, p. 557-575, 2006. ISSN 1463-7154.
- BROWN, T. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. ISBN 978-85352-3862-4.
- DORST, K. The core of 'design thinking' and its application. **Design Studies**, v. 32, n. 6, p. 521-532, 11// 2011. ISSN 0142-694X. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142694X11000603>>.
- HAMMER, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard business review**, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.
- HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management—comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009. ISSN 1367-3270.
- HILL, J. B. et al. Gartner's position on business process management. **Gartner Research G**, v. 136533, 2006.
- LIEDTKA, J. Learning to use design thinking tools for successful innovation. **STRATEGY & LEADERSHIP**, v. 39, n. 5, p. 7, 2011. ISSN 1087-8572.
- MARTIN, R. L. **The design of business: why design thinking is the next competitive advantage**. Harvard Business Press, 2009. ISBN 1422177807.
- MELÃO, N.; PIDD, M. A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. **Information Systems Journal**, v. 10, n. 2, p. 105-129, 2000. ISSN 1365-2575.
- MELLES, G.; HOWARD, Z.; THOMPSON-WHITESIDE, S. Teaching design thinking: Expanding horizons in design education. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 31, p. 162-166, 2012. ISSN 1877-0428.
- ROWE, P. G. **Design Thinking**. MIT Press, Cambridge, MA, 1987.
- SEETHAMRAJU, R.; MARJANOVIC, O. Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 920-936, 2009. ISSN 1463-7154.
- SILVA, M. J. V. E. et al. **Design thinking : inovação em negócios**. 1º. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162 ISBN 978-85-65474-00-4

- 1 Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis , SC, Brasil. isadoras@gmail.com
 - 2 Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis , SC, Brasil. joao.santanna@posgrad.ufsc.br
 - 3 Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis , SC, Brasil. rosangelaborges.pimenta@gmail.com
 - 4 Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis , SC, Brasil, sierra_ejs@yahoo.com.br
-

Vol. 35 (Nº6) Año 2014

[[Índice](#)]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]