



DESIGN THINKING

APLICAÇÃO DO **DESIGN THINKING**

MARTA HIROMI MENDES



3

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 – Keep the change	5
Figura 3.2– Produtos Havaianas	6
Figura 3.3– Rhios papo sobre carreiras	8
Figura 3.4– Jerry Sternin e Monique Sternin	10
Figura 3.5 – <i>Design Thinking</i> aplicado ao mundo real.....	11

SUMÁRIO

3 APLICAÇÃO DO <i>DESIGN THINKING</i>	3
3.1 Bank of America - 2005	3
3.2 Havaianas - 2008	5
3.3 MJV – Projeto Andorinha – 2011	6
3.4 Rhios - 2013	7
3.5 Vietnã - como diminuir a desnutrição infantil - Desvios positivos	8
3.6 Solução para acesso à água potável (Índia) – quando o <i>Design Thinking</i> poderia ter sido efetivo	11
REFERÊNCIAS	12

3 APLICAÇÃO DO *DESIGN THINKING*

Estudos de caso geralmente buscam o problema, não a solução. Como geralmente parece ser mais fácil encontrar a solução para o problema errado, pois o caminho às vezes é mais curto, é importante focar no que não está funcionando, para, assim, descobrir o que pode ser resolvido e aprimorado.

Para exemplificar o que estudamos até o momento, separamos alguns casos, pois assim fica mais claro como a aplicação do *Design Thinking* se faz na prática. Obviamente, nem todos os projetos têm 100% de sucesso, estando suscetíveis a falhas por não serem bem executados ou por terem algum processo não muito bem definido no caminho, até mesmo por terem sido mal planejados. Mas, se as técnicas estudadas forem bem pensadas, a equipe for dedicada e os passos, seguidos de forma coerente, a chance de sucesso é imensa.

Nesse sentido, este capítulo mostra o que algumas empresas já fizeram utilizando *Design Thinking*.

3.1 Bank of America - 2005

Em 2005, o Bank of America esperava gerar um ângulo centrado no ser humano para um setor que dificilmente era conhecido pela inovação e assim decidiu partir do comportamento de seus clientes. Eles estavam especialmente interessados no segmento de clientes de mulheres em idade boomer (nascidas entre 1946 a 1964) com filhos, já podemos perceber aqui o processo de pesquisa/empatia e o conceito de persona sendo aplicado no início do projeto. Depois de realizar uma compra em dinheiro, a maioria das mulheres colocava o troco, geralmente em moedas, em um pote, em uma jarra, ou em um cofre guardado em casa. Essa era uma maneira de poupar dinheiro bem comum entre muitas pessoas, mas pouco eficiente, já que o dinheiro não tinha rendimentos e acabava ficando estocado sem uso na casa das pessoas. O banco, em parceria com a IDEO, decidiu testar um novo conceito, aplicando o *Design Thinking* para tentar estimular o consumidor a poupar por meio do

banco.

Após essa pesquisa (fase de interpretação), surgiram dois importantes insights que vão delinear a solução:

- Uma mulher arredondou os números do talão de cheques para cálculos mais fáceis.
- Para as mães era muito complicado economizar dinheiro porque era difícil deixar alguma coisa de fora das compras, ou ainda por causa da compra por impulso.

Com os dados de pesquisa analisados e os insights destacados, eles entraram em um processo de ideação. A equipe de brainstorming foi composta por gerentes de produto, especialistas em finanças, engenheiros de software e especialistas em facilitação de brainstorming. Percebe-se aqui a construção de uma equipe multidisciplinar para dar conta de um problema complexo. O processo foi determinado por 20 sessões de brainstorming, que resultou em 80 conceitos de produtos e, por fim, em uma ideia selecionada.

A ideia selecionada que foi nomeada como o programa “*Keep the change*” (fique com o troco), fazia com que, ao realizar uma compra com o cartão de débito, o cliente pudesse escolher que o valor total da compra fosse arredondado para cima, e a diferença fosse depositada automaticamente em sua poupança ou em uma conta de investimento.

Para validar essa ideia, foi construído uma animação (protótipo) que mostrava como o serviço funcionaria e apresentado para 1600 pessoas. Essas 1600 pessoas foram entrevistadas depois de ver a animação para se colher o feedback delas e novos insights. Do processo de validação, surgiram algumas ideias interessantes que foram inseridas na solução final:

- Colocar na solução um resumo das transações arredondadas na conta.
- Criar um recurso que impedisse uma transferência de arredondamento, caso isso levasse a conta do usuário ao cheque especial.

Como podemos perceber, a equipe decidiu inovar com um programa que

pudesse mudar o comportamento do consumidor. Esse “novo” comportamento dos usuários deu a sensação que eles estavam economizando de uma maneira invisível, menos dolorosa. O sucesso desse projeto se deu porque muitas pessoas já se comportavam dessa maneira e só precisavam de um estímulo. Mesmo com algumas facilidades do banco, a recompensa é emocional: a cada mês é possível acompanhar a evolução do seu dinheiro, ainda que pequena, mas sem grandes esforços, sem perceber.

Em menos de um ano, o projeto impactou no aumento de 2,5 milhões de novos clientes valorizando o banco e sua marca.

Aqui, o *Design Thinking* prova que pode identificar o comportamento humano, convertê-lo em benefícios para o cliente e gerar valor de negócio.



Figura 3.1 – Keep the change
Fonte: Google Imagens (2015)

3.2 Havaianas - 2008

Um dos cases com utilização de *Design Thinking* de maior sucesso brasileiro e um dos mais citados é o da Havaianas. A empresa, já consagrada no mercado de sandálias, contratou a consultoria da IDEO para inovar no lançamento de produtos. Para lançar uma linha de bolsas que mantivesse a empresa com os mesmos conceitos de descontração e brasilidade das sandálias, foram testados vários modelos. Sete deles, feitos com o mesmo material dos chinelos foram lançados no evento São Paulo Fashion Week 2008, conseguindo sucesso mundial.

A essência do êxito estava nas pesquisas feitas com os consumidores, que sempre elogiavam a marca por ter a identidade brasileira forte e seus

produtos associados à simplicidade, brasilidade e alegria no jeito de ser, além de promover o conforto.

Em 2012, a marca continuou o processo e lançou capas de Iphone seguindo a mesma linha.



Figura 3.2– Produtos Havaianas
Fonte: Google Imagens (2015)

3.3 MJV – Projeto Andorinha – 2011

Neste case, a empresa MJV de consultoria foi contratada para entender como a classe C e D, que estava em ascensão na época, poderia viajar mais de avião em vez de viajar sempre de ônibus, além de tornar a viagem algo agradável, reduzindo o medo e o preconceito de quem não conhecia esse meio de transporte. O Projeto Andorinha, iniciado em 2011, foi feito para tentar melhorar a experiência daqueles que faziam sua primeira viagem aérea.

Após algumas pesquisas e sessões de *brainstorm*, a MJV foi então a campo, durante duas semanas, para compreender o universo dessas pessoas e pensar como poderiam tornar o momento da primeira viagem de avião algo único. A equipe foi a rodoviárias, agências de viagens e aeroportos para pesquisar e coletar materiais. Foi constatado que a maioria das pessoas ainda tinha muito medo de viajar de avião, por falta de informações ou porque não conhecia ninguém que já havia feito isso. Tanto que as pesquisas mostraram que aqueles que já haviam viajado e contavam a outros sobre sua viagem, aumentavam as chances de que mais pessoas desse círculo também

perdessem o medo e fizessem a primeira tentativa. Outra curiosidade levantada é que algumas pessoas achavam que o serviço prestado dentro do avião era exclusivo, personalizado, portanto, não saberiam como se portar durante a viagem.

Para amenizar esses sentimentos, algumas ideias foram para a fase de prototipação. Uma delas propôs um kit para os viajantes iniciantes. Era uma espécie de combo oferecido no momento da compra da passagem, com opções que incluíam desde serviços de ajuda e busca de preço por SMS, táxi até o aeroporto e até um espaço para a família do viajante poder ficar até o momento do embarque (já que a ida ao aeroporto era considerada um evento para os familiares). A proposta foi testada em uma agência e estava mostrando bons resultados.

Alguns dos benefícios mapeados foram: valor agregado à viagem de avião; receitas geradas por meio de parcerias; redução do estresse da espera do voo; efeitos do “caos aéreo” atenuados e uma ótima experiência proporcionada ao viajante e à sua família. Entretanto, em alguns casos notou-se que, mesmo que o passageiro perceba a economia do tempo gasto na viagem, se ele não tem pressa e não paga pela passagem de ônibus (no caso dos aposentados), a viagem de avião não se mostra atrativa em nenhuma das condições. Nesse caso, mesmo que a pesquisa e as soluções propostas sejam eficientes, pode existir um detalhe que muda o resultado final. Por isso, é importante analisar todas as possibilidades antes da fase de prototipação.

3.4 Rhios - 2013

Este projeto da empresa Rhios (empresa direcionada para a área de recursos humanos) focou nos jovens e em suas aspirações na carreira. Batizado de Rhio's Papo sobre Carreiras, o projeto misturou técnicas de *Design Thinking* e Neuromarketing para propor a socialização entre jovens e executivos de sucesso, a fim de mapear os desejos desses jovens relacionados à carreira e uni-los às demandas de mercado.

O bate papo com os executivos era voltado às necessidades de mercado atuais e futuras, assim, a construção da carreira desses jovens

poderia se basear em algo que realmente pudesse ser relevante e a dedicação de cada um, direcionada a esses esforços. Além de considerar a mudança de pensamento efetiva para o desenvolvimento sustentável, já que as necessidades sociais têm mais chances de serem supridas.

A aproximação com esses jovens foi feita usando a empatia, em primeiro lugar. O ambiente, as formas como eles se comunicam e como são recepcionados otimiza o planejamento das ações.

O *Design Thinking* foi aplicado por etapas: o entendimento do problema, a definição das ações a serem tomadas, a idealização do projeto e a prototipação. Uma equipe ficou responsável por mapear todos esses pontos e planejar cada passo.

Das ações da prototipagem surgiram ações como mostras com palestras e eventos. Os resultados mostraram-se positivos e os próprios envolvidos ficaram encarregados dos feedbacks.



Figura 3.3– Rhios papo sobre carreiras
Fonte: Google Imagens (2015)

3.5 Vietnã - como diminuir a desnutrição infantil - Desvios positivos

Como disse David Dorsey (2000), você não pode trazer soluções permanentes de fora para dentro. Às vezes, o problema está na forma como a

mudança de fato acontece. Importá-las nem sempre é efetivo, é preciso prestar atenção aos detalhes de como ela já está ocorrendo e fazer “desvios” para ampliá-las.

Muitas vezes, a transformação ou a solução de um problema já está acontecendo na empresa, só é preciso deixá-la chegar até você e ao maior número de pessoas possível.

A teoria dos “desvios positivos” (*positive deviant*) surgiu nos anos 1990, com o casal de médicos Monique e Jerry Sterni que ficou por anos no Vietnã pesquisando a desnutrição infantil. É possível perceber a utilização das técnicas de *Design Thinking* nos passos dos Sterni, mesmo que dividido em etapas com outros nomes.

Jerry Sternin e sua esposa chegaram à conclusão, após muita pesquisa e observação, de que era preciso ampliar os “desvios positivos” para se chegar a resultados satisfatórios. Apesar da recepção do casal e da Organização “*Save the children*” não ser muito amigável no Vietnã, eles foram persistentes. Ao chegar, tinham somente seis meses para apresentar resultados convincentes. Devido ao pouco tempo, resolveram fazer uma tentativa: ampliar os “desvios positivos”, ao invés de erradicar os maus hábitos. Dessa forma, a cultura do correto se espalharia e minimizaria os problemas daquelas crianças. Naquele caso, a falta de informação, ignorância, maus hábitos da população, além da falta de condições básicas de higiene e água potável só pioravam os casos de desnutrição infantil. O maior desafio do casal era manter qualquer solução que encontrassem, pois, enquanto eles estivessem lá, o programa funcionaria sob sua supervisão e, depois, restaria a cultura da mudança e os novos hábitos.



Figura 3.4– Jerry Sternin e Monique Sternin
Fonte: Google Imagens (2015)

Em qualquer grupo de pessoas, sempre há exceções e aqueles que se comportam de maneira positiva e melhor e era dessas pessoas que eles queriam extrair a essência do diferente e espalhar para as demais. Sem perceber, esse seria o sucesso para o grupo todo. Cerca de 75% das crianças estavam subnutridas e 35% em condições boas, sendo que todas as crianças tinham condições financeiras parecidas e eram muito pobres. Após muita observação, eles constataram que algumas famílias acrescentavam, às refeições, caranguejos, caramujos e alguns animais que encontravam, além de fazer pequenas refeições ao longo do dia – essas não apresentavam desnutrição. Eles passaram a tentar espalhar esses hábitos para as outras famílias, e, aos poucos os níveis começaram a melhorar. Em um ano, 80% de mil crianças que faziam parte do programa estavam bem nutridas. Essa prática foi replicada em quatorze outras vilas pelo Vietnã. (BROWN, T.; WYATT, 2010)

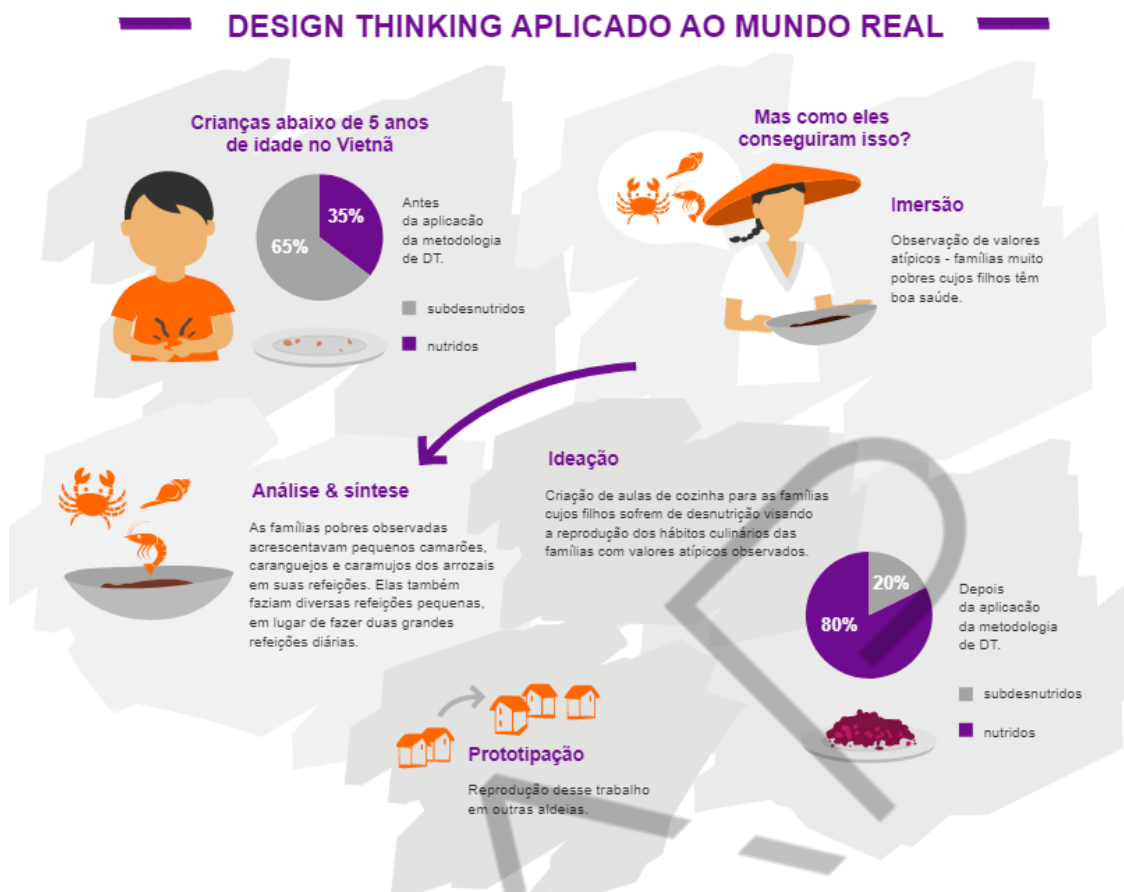


Figura 3.5 – *Design Thinking* aplicado ao mundo real
Fonte: FIAP (2020)

3.6 Solução para acesso à água potável (Índia) – quando o *Design Thinking* poderia ter sido efetivo

Um dos casos que Brown, T. e Wyatt (2010) relatam é sobre uma solução para o acesso à água potável em uma aldeia na Índia. Lá, uma mulher usa, todos os dias, um recipiente de onze litros, mais ou menos, para poder transportar água potável de um rio para sua casa. O fato de o recipiente ser desse tamanho facilita, já que ela consegue equilibrá-lo na cabeça e a quantidade parece suficiente.

Procurando melhorar a situação da aldeia, a Naandi Foundation providenciou um centro de tratamento de água, próximo a essa aldeia, que fornecia contêineres de água portátil a um preço acessível. Porém, mesmo que a mulher pudesse pagar pelo valor do container de água, eles só existiam com a capacidade de dezenove litros. Eram mais pesados e mais difíceis de carregar, além da quantidade não ser necessária diariamente. Portanto, para

não desperdiçar dinheiro e água e ainda carregar mais peso, as mulheres resolveram continuar indo todos os dias buscar água no mesmo rio.

Nesse caso, houve a falha do projeto em não reconhecer a cultura local e aquilo de que realmente elas precisavam. Certamente, o *Design Thinking* poderia ter feito a diferença na vida das pessoas daquela aldeia e seria fundamental para o sucesso do projeto.

REFERÊNCIAS

BISCAIA, Heloísa Gappmayer. **Design thinking e sustentabilidade**: estudo do sistema mandalla dhsa no combate à fome e à miséria. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná. PR. 2013.

BROWN, Tim. **Design Thinking**. 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/06/design-thinking>>. Acesso em: 29 set. 2015.

COUTINHO, A. R.; Venkat. **Cocriação made in Brazil**: engajando clientes e stakeholders na geração de valor para todos. Dom (Fundação Dom Cabral), v. 11, p. 17-23, 2010.

DORSEY, David. **Oracle Jdeveloper 3 – O manual oficial**. [S.l.]: Campus, 2000.

PADILLA, Ivan. **Design sob medida**. [s.d.]. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT108968-16642,00.html>>. Acesso em: 5 out. 2015.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Isabel K. Adler; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. **Design Thinking, inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.