

INOVAÇÃO E *DESIGN THINKING*

TEMA 1 – PLANO DE NEGÓCIOS VERSUS *BUSINESS MODEL GENERATION*

Pessoas empreendedoras costumam olhar o mundo com uma lente de curiosidade. Costumam absorver as informações que permeiam a vida de um modo diferente e, com certa frequência, utilizam essa visão para criar um negócio e aperfeiçoá-lo ou ainda para sugerir ideias para outros empreendedores.

Pelo grande volume de pessoas que têm essa atitude, o Brasil é conhecido pelo empreendedorismo de seu povo. Essa informação traz em seu arcabouço certo entusiasmo, pois pode levar a crer que o nosso país, além de rico em termos naturais, é rico também em empreendimentos bem-sucedidos. Infelizmente, como sabemos, isso não é verdade.

Em 2020, o Ministério da Economia registrou 19 milhões de empresas ativas. Só no segundo semestre de 2020, foram abertas aproximadamente 800 mil novas empresas e fecharam quase 400 mil empresas por causa das medidas de restrição provocadas pelo COVID-19. A maioria delas, de pequeno porte. Segundo o Sebrae (2020), a maior causa de mortalidade das empresas no Brasil é a falta de planejamento.

Esse cenário que se potencializou com a pandemia evidencia a urgência dos empreendedores de se planejarem tanto do ponto de vista pessoal quanto do ponto de vista profissional. Quem inicia um negócio deve ter em mente que o tempo de dedicação ao negócio vai ser maior do que o tempo dedicado a um emprego formal. Geralmente, esse tempo de dedicação pode chegar a 12 horas por dia, inclusive aos finais de semana dependendo do negócio. Se não houver um planejamento e uma organização da rotina familiar, o negócio pode começar errado e nunca recuperará o investimento inicial. Por esse motivo, é recomendável que os empreendedores busquem se informar, aprender e consultar profissionais e entidades qualificadas para iniciar o negócio com um plano.

1.1 Plano de negócios

Um plano de negócios é um documento escrito pelo próprio empreendedor ou por um consultor de sua confiança. Nele, apresenta-se uma perspectiva de consolidação e crescimento do negócio por um período de dois anos. Dolabela (2000) entende que o plano de negócios deve ser feito antes de se abrir a empresa.

O processo de validação de uma ideia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, terá

elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou, lançar um produto que concebeu, proceder a uma expansão etc. A rigor, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria se fundamentar em um plano de negócios. (Dolabela, 2000)

Com base no insight inicial, o empreendedor terá uma ideia de um empreendimento, mas a partir do plano de negócios conseguirá transformar o negócio em uma empresa. Em termos de função, o plano de negócios será concebido para, em primeiro lugar, mostrar ao próprio empreendedor a viabilidade do negócio num curto espaço de tempo.

Em segundo lugar, para apresentar ao gerente do banco visando a abertura de uma conta do tipo PJ (Pessoa Jurídica) e requisitar, se necessário, um capital de giro. Em terceiro lugar, para apresentar a parceiros comerciais e possíveis sócios investidores. Esse documento é que vai dar credibilidade à ideia inicial de um negócio que pode se tornar uma empresa bem-sucedida, por isso é tão necessário.

Certamente, o plano de negócios por si só não vai garantir o sucesso da empresa, mas certamente vai mostrar indicadores que auxiliarão o empreendedor/empresário o caminho a seguir, os principais pontos de atenção, os fatores chave de sucesso e muitos outros detalhes do macro contexto.

Mas como redigir um plano de negócios?

Esse documento deve ser escrito de forma objetiva, com dados atualizados e de acordo com o perfil da pessoa que vai lê-lo. Neste sentido, é possível se redigir um documento inicial imparcial e, de acordo com o perfil das pessoas para as quais se vai entregar o documento, faz-se algumas pequenas alterações. O intuito é deixar o plano com ênfase no aspecto que mais interessa ao profissional ou empresa que vai analisá-lo.

Wildauer (2010) descreve os tópicos essenciais que devem estar contidos num plano de negócios. São eles:

- Visão;
- Propósito;
- Valores;
- Plano operacional (como irão funcionar as ideias);
- Plano de marketing (para comunicar as ideias);
- Plano financeiro (para captação, manutenção e distribuição de verbas);
- Plano jurídico (como respeitará e observará as leis e regulamentos do setor).

Os tópicos essenciais propostos por Wildauer servem como um indicador inicial do planejamento, pois dependendo do tipo de empresa que se deseja estruturar, o plano de negócios pode ser mais ou menos complexo. Por exemplo, uma empresa que trabalha com tecnologia de ponta precisará mostrar no plano muitos detalhes para explicar os porquês da necessidade do uso de tais tecnologias em vez de outras opções menos onerosas. Da mesma forma, as empresas baseadas em prestação de serviços, por exemplo, um salão de beleza, deve ter um plano com a descrição de cada serviço prestado e da qualificação de cada profissional que será contratado. E, além disso, as questões trabalhistas e fiscais envolvidas.

Diante dessas diferenças, o usual é estabelecer um roteiro de plano de negócios detalhado. A partir dele, o redator poderá fazer alterações incluindo ou excluindo alguns itens e ainda alterando sua ordem de apresentação. Não existe um roteiro de plano de negócios que seja o mais correto, por isso, fique à vontade para fazer alterações para conseguir demonstrar no plano uma espécie de raio X do negócio. Partindo desse entendimento, sugere-se um roteiro de plano de negócios baseado em dois autores: Wildeuer (2010) e Finch B. (2006).

1. Resumo – O negócio, a equipe, a proposta, por que será bem-sucedida, quais os ganhos, quais os riscos e como minimizá-los, o que você quer do leitor.
2. Sumário executivo – Todos os itens que serão abordados no plano.
3. Introdução – Uma apresentação entusiasmada e contextualizada do negócio (sócios, visão, propósito, valores, objetivos, principais estratégias).
4. Antecedentes da empresa – Um pouco da história do negócio até o momento.
5. Contexto – Análise macroambiental, análise SWOT, tendências, ações diferenciais das concorrências, tecnologias disponíveis.
6. Produtos ou serviços a serem ofertados – Explicar de modo geral o que são os produtos e serviços e por que eles atenderão aos clientes, quais os diferenciais alcançados pelo design (de serviços, de produtos, de embalagem, de comunicação).
7. Mercado – Estrutura de mercado, quais os públicos-alvo e por que comprariam de sua empresa, como você distribui os produtos/serviços, concorrência, tendências, vantagem competitiva (inovação, preço, qualidade, equipe).

-
8. Operações – Explique como o negócio funciona; qual a infraestrutura necessária, onde vai ser instalada.
 9. Administração – Equipe, funções, organograma, modelo de gestão.
 10. Proposta – Descrever sinteticamente o que é o negócio, como é, quando será, onde será, por que será assim, do que precisa, quais os retornos desejados.
 11. Informações financeiras – Lucros e perdas, balancete, estimativa de caixa, fluxo de fundos.
 12. Negócios pré-existentes – Apresente sua experiência (se houver) com negócios pré-existentes.
 13. Estimativas de custos, vendas, faturamento, alcance de mercado.
 14. Riscos e como vai minimizá-los.
 15. Conclusão.
 16. Apêndices – Documentos relativos a algum detalhamento do plano, como registro de marca/patente; contabilidade detalhada, relatório de pesquisa de mercado, folheto de produto, fotos do local onde a empresa será instalada etc.

Com todo esse detalhamento, o empreendedor poderá ter uma nova visão do negócio que tinha idealizado no início. Assim sendo, no decorrer da descrição do plano, algumas decisões podem ser tomadas no sentido de alterar o negócio antes que ele se concretize. Afinal, o intuito é fazer o negócio ser um sucesso!

Uma vez entendida a importância de se desenvolver um plano de negócios, vamos fazer uma reflexão sobre os modelos de negócios, pois não adianta fazer um plano bem feito se o modelo do negócio é ultrapassado.

Nos deparamos, então, com a necessária inovação nesse campo. Mas como fazer uma inovação no modelo de negócio se eu nem sei ainda se o negócio que idealizei vai dar certo? Para isso que existe o planejamento. Enquanto estivermos planejando, não temos riscos financeiros, podemos testar, podemos “pensar fora da caixa”, podemos conversar com outros empreendedores, podemos praticar o ócio criativo. Podemos enfim fazer tudo isso antes de instalarmos a empresa.

Nesse contexto, podemos planejar de modo inovador utilizando o *Business Model Generation* (BMG), que nada mais é do que a geração de novos negócios a partir de alguns parâmetros. No entendimento de Osterwalter e Pigneur (2011), os criadores do BMG, “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, por isso deve ser bem escolhido.

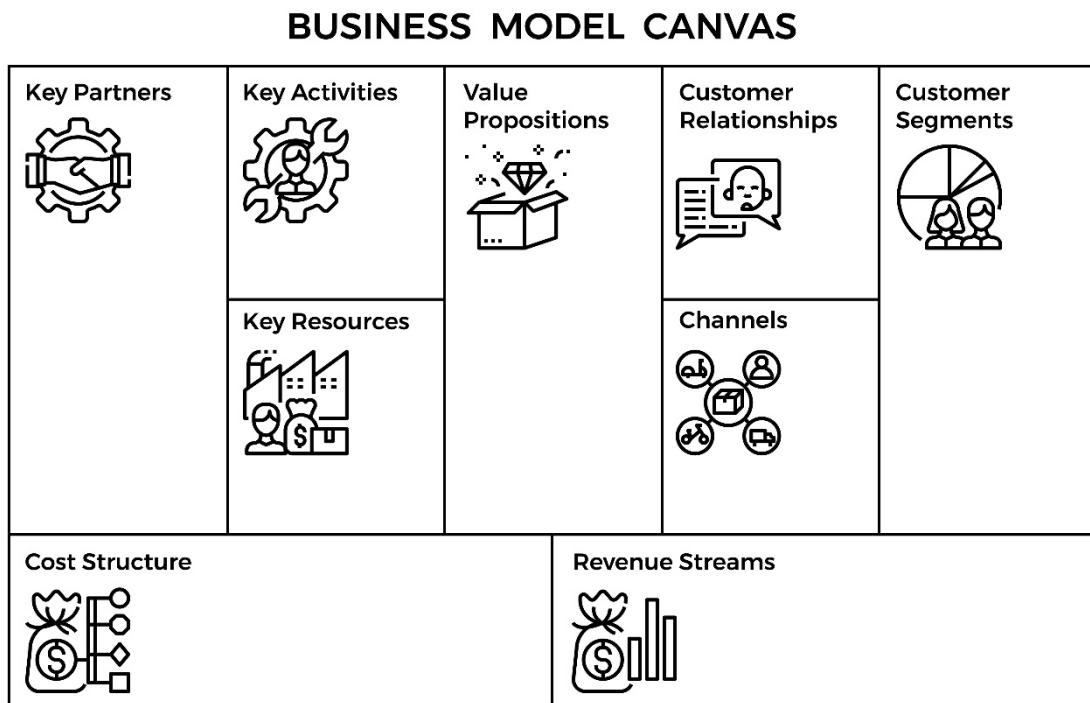
Além disso, ao contrário de um plano de negócios tradicional, um plano feito pelo BMG envolve uma equipe cocriativa. Essa equipe pode se alterar ao longo do processo e pode contar com pessoas ligadas ao negócio, mentores, técnicos, consultores e até potenciais clientes.

Com a noção de qual equipe vai participar da modelagem do negócio, inicia-se então o processo. Osterwalter e Pigneur (2011) informam que “para se definir um modelo de negócios, são necessários nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor”. Esses componentes são:

1. Segmentos de clientes – Definição dos diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.
2. Proposta de valor – Descreve o pacote de serviços e produtos que criam valor para os segmentos de potenciais clientes.
3. Canais – Define como uma empresa vai se conectar com seus clientes (venda direta, lojas próprias, WEB, parcerias comerciais etc.).
4. Relacionamento com clientes – Como e que tipos de relação uma empresa estabelece com seus grupos de clientes.
5. Fontes de receita – Responde à pergunta: “quanto dinheiro se gera nos diferentes segmentos de clientes?”
6. Recursos principais – Descrição de quais os recursos necessários para fazer o negócio funcionar.
7. Atividades-chave – Descreve as ações mais importantes para o negócio funcionar.
8. Parcerias principais – Responde à pergunta: “quais parceiros e fornecedores são necessários para o sucesso do negócio?”
9. Estrutura de custo – Demonstra em detalhes os custos envolvidos no negócio.

Esses nove indicadores de construção do modelo de negócios dão origem ao **Quadro em Branco do Modelo de Negócios**. Trata-se de um painel geralmente impresso numa folha de papel grande (tamanho A2, A1 ou A0) em que a equipe de cocriação vai pensar em conjunto. Trata-se de um recurso visual de fácil entendimento e que vai facilitar as trocas de ideias e consequentes intervenções no quadro.

Figura 1 – Business Model Canvas



Crédito: Ddara/Shutterstock.

O quadro foi idealizado com o seguinte conceito: do lado esquerdo ele se assemelha ao lado esquerdo do cérebro que diz respeito à razão e, no caso da empresa, à eficiência. Do lado direito, que no cérebro representa a emoção, o quadro indica o valor que a empresa quer transmitir aos grupos de clientes.

Esse quadro vai sendo preenchido, geralmente, com mini papéis adesivos (*Post its*) inicialmente com as ideias que forem surgindo a partir de um *brainstorming*, ou “tempestade de ideias”. Mas, à medida que vão sendo desenvolvidos os nove temas, esses quadros vão sendo preenchidos com informações mais consistentes.

Por fim, as informações são validadas a partir da coleta de dados de mercado, de consultorias especializadas, de testes com potenciais clientes e tudo o que for necessário para essa validação.

Nesta aula, foram apresentadas as duas formas de se planejar a criação e desenvolvimento de uma empresa. A escolha de um ou outro modelo vai depender de dois fatores. O primeiro, relativo à complexidade do negócio. Quanto mais complexo, mais detalhes serão necessários e, portanto, o plano de negócios mais tradicional poderá ser mais indicado. Se este for o caso, sugere-se que a prática da redação desse plano utilize alguns insights captados no BMG.

Por outro lado, se o negócio precisa ser instalado com urgência, o BMG é o mais indicado, pois trabalha com “apenas” nove questões-chave além de muitos recursos visuais e de cocriação. De qualquer forma, a decisão de utilizar um ou outro modelo cabe ao gestor e sua decisão vai se basear nas demandas do contexto no qual o negócio está inserido.

TEMA 2 – PADRÕES DO BUSINESS MODEL GENERATION

Embora com o Quadro Branco se possa construir qualquer modelo de negócios, Osterwalter e Pigneur (2011) sugerem alguns padrões para essa modelagem. Esses padrões conotam a percepção de negócios inovadores. Assim sendo, os tipos de negócios inovadores podem ser:

1. Conceito de corporação desagregada – Trata-se de uma união de tipos de negócios pertencentes a uma única empresa, mas esses negócios são tratados de forma independente. Por exemplo, negócios de relacionamento com o cliente, negócios de inovação em produtos e negócios de infraestrutura.
2. Modelo de negócios de cauda longa – Trata-se de uma empresa que se concentra em vender menos produtos em inúmeros nichos de mercado. Esse tipo de negócio requer baixo estoque e plataforma de vendas robusta para atender com eficácia os grupos de clientes (Anderson, 2014).
3. Modelo de negócios “grátis” – Neste modelo, os clientes não pagantes são financiados por outra parte do modelo de negócios ou por outro segmento de cliente.
4. Modelo de negócios aberto – Esse modelo pode ser utilizado por empresas para criar e capturar valor sistematicamente, colaborando com parceiros externos.

Além desses modelos, negócios simples em sua essência, como um carrinho de pipoca ou uma prestação de serviços de doces caseiros sob demanda, ou ainda, outros negócios sem muita complexidade, podem usar o quadro branco para criar algum tipo de valor ao cliente. Essas inovações incrementais podem ser o fator chave de sucesso para alavancar o negócio.

- O caso do pipoqueiro Waldir (Curitiba-PR):

- Vender pipoca é um negócio lucrativo, pois os custos operacionais são relativamente baixos e a matéria-prima – a pipoca – costuma ter um preço bastante acessível. O pipoqueiro Valdir transformou esse negócio aparentemente simples num negócio de valor para o cliente e se tornou o melhor pipoqueiro do Brasil. Além disso ministra palestras em grandes empresas. Como ele fez isso? Observando as necessidades dos clientes. Por exemplo, usando óleo de girassol ou canola para evitar o aumento do colesterol, a panela e o carrinho estão sempre perfeitamente limpos, fruto do curso de manipulação de alimentos que Valdir fez questão de fazer. O atendimento é perfeito sempre com um sorriso no rosto. Os uniformes são impecavelmente brancos e trocados diariamente. Para isso existe um bordado mostrando o dia da semana e evidenciando o cuidado com a limpeza. O cliente, após receber o pacote de pipoca, recebe uma aplicação nas mãos de álcool gel 70% para limpar as mãos antes de comer. O cliente recebe também um kit higiene que contém um fio dental, um guardanapo e uma bala de hortelã. Em termos de gestão Valdir, investe 30% do lucro no próprio negócio e, assim, mantém uma empresa sustentável economicamente.
- Valdir é um exemplo de como o BMG pode ajudar pequenos negócios, pois o BMG é focado na criação de valor e na inovação. Por outro lado, os negócios mais complexos que envolvem tecnologias e inovações radicais também podem se beneficiar dessa forma de planejamento, mas devem ficar atentas para que a expansão da empresa não perca o foco de valor e os pontos chave da gestão que engloba todos os demais aspectos administrativos.

Saiba mais

Para conhecer melhor esse caso, confira: <<http://pipocadovaldir.com.br/>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

TEMA 3 – BUSINESS DESIGN COMO PROPULSOR DA INOVAÇÃO

Entre tantos vieses que levam à inovação, um deles e, talvez o mais citado, seja o design. Mesmo as pessoas que não sabem o que isso significa costumam fazer afirmações do tipo: “olha que lindo o design desse carro!”. Além disso, o design costuma ser associado a produtos e não a: serviços, informação, gestão de uma empresa.

Design é derivado do termo que vem do latim *designare*, que significa designar e desenhar. Em inglês, o entendimento da palavra está associado ao contexto e pode significar: plano, projeto, intenção, processo, estilo. Do ponto de vista da intenção, *design* implica a realização de um plano por meio de um esboço, padrão ou composição visual. (Mozota et al., 2010)

A evolução do design ao longo dos anos foi indicando sua validade junto à inovação, a ponto de organizações internacionais como a International Council Societies of Industrial Design (ICSIDI, 2020) definir o design como:

uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida complexos. Assim sendo, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio cultural e econômico.

Nosso intuito, neste tema, é mostrar que o design pode ser estratégico também e servir como um norteador da inovação no âmbito organizacional, daí o nome *business design*. As empresas que estão aceitando o viés do design para a sua inovação e crescimento estão caminhando para a tendência econômica chamada de “economia criativa”. Neste tipo de economia, pratica-se a abertura de consciência e a aproximação das soluções empresariais por meio da subjetividade criativa e ao incentivo do que é pertinente ao lado direito do cérebro.

A prática do *business design* para a promoção da inovação comprehende: uma visão estratégica do design, a gestão do design de modo abrangente e o uso dessas premissas como cultura organizacional. Desta forma, alguns autores apresentam suas visões sobre esses pilares.

Best (2012) enfatiza que o uso da gestão do design numa organização significa “o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação de produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte de nossa vida diária”.

Fraser (2013), por outro lado, afirma que “a visão da empresa precisa ser transformada em estratégia de negócios, definindo como vai concentrar as energias e desenvolver os recursos necessários para realizar a essa visão de modo viável e valioso”.

Liedtka e Ogilvie (2015) apresentam um quadro mostrando como acontecem as premissas de um negócio e como são conceituadas as premissas de design. A mistura equilibrada de ambas pode ser usada como um indicativo de qual caminho seguir para se alcançar uma empresa inovadora. Tudo vai depender do tipo de

negócio, do mercado em que atua e do tipo de inovação que se pretende alcançar (incremental ou disruptiva).

Quadro 1 – Premissas de negócios e premissas de design

Negócios		Design
Premissas básicas	Racionalidade, objetividade, realidade fixa e quantificável	Experiência subjetiva, realidade como construção social
Método	Análise voltada para provar “a melhor” resposta	Experimentação voltada para a repetição em busca da uma resposta “melhor”
Processo	Planejamento	Execução
Motores decisórios	Lógica, modelos numéricos	Insight emocional; modelos experimentais
Valores	Busca controle e estabilidade; desconforto com a incerteza	Busca a originalidade; aversão ao status quo
Níveis de foco	Abstrato ou particular	Movimento repetitivo entre abstrato e particular

Fonte: Liedtka e Ogilvie, 2015.

As dimensões culturais e imaginativas do design estão relacionadas com metas empresariais estratégicas geradas pela visão da empresa e com a construção da identidade corporativa (Mozota et al., 2010). Nesse sentido, do ponto de vista tático, os ganhos de inovação a serem conquistados pelo viés do design no âmbito empresarial envolvem o que Mozota et al (2010) chamam de *disciplinas do design*: desenvolvimento de produtos, embalagens e serviços; ambientes (físicos e virtuais) condizentes com a visão da empresa; gráfico ligado a tudo que se refere à comunicação e imagem da empresa.

Além desses, um olhar para o futuro em que a melhor aplicação do design conquista a máxima relevância é o significado. Se uma empresa quer entregar valor para o cliente, ela deve alinhar sua percepção de significado tanto para o âmbito interno quanto para os clientes.

TEMA 4 – DESIGN THINKING: CONCEITO, PREMISSAS E DESENVOLVIMENTO

Se o design, ao longo dos anos, passou a ter relevância no âmbito estratégico organizacional, a busca por uma forma mais simples de compreendê-lo se tornou primordial. A solução para se lidar com o “mistério” da prática do design foi disseminada não por designers, mas por administradores que sentiam falta de parâmetros mais claros para utilizá-lo como propulsor da inovação. O impulso inicial veio da Universidade de Stanford.

Lá o engenheiro Faste (1972) levou a disciplina de criatividade para os cursos de engenharia e essa iniciativa foi muito bem-sucedida. Essa iniciativa chamou a atenção dos irmãos Kelley (2014) que decidiram levar a disciplina de *design thinking* para os cursos de administração, pois o tema já era divulgado em artigos científicos, em especial o artigo de Buchanan (1992). Mais uma vez, a iniciativa foi bem-sucedida e fez com que Kelley se unisse a Brown (2010) e fundassem uma empresa especializada em inovação pelo *design thinking*.

A empresa se chama IDEO e existe até hoje levando soluções inovadoras para demandas organizacionais e públicas. Esses profissionais e essa empresa foram responsáveis para disseminação do *design thinking* no mundo. A adoção dessa estratégia no Brasil se iniciou por volta dos anos de 2011 com a propagação de um documentário por uma rede de TV e pela instalação de escritórios especializados em *design thinking*.

Mas como se conceitua o *design thinking*? Martin (2010) afirma que

trata-se de uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos do designer para suprir as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente factível, e recorre ao que uma estratégia de negócios viável pode converter em valor para o cliente e oportunidade de mercado.

A busca pela forma de como implementar o *design thinking* (DT) fez com que a investigação nos métodos de design viesse à tona. A análise desses métodos deu origem inicialmente às premissas da prática do DT. As premissas são:

- Colaboração – Não existe a possibilidade de se trabalhar em projetos para a promoção da inovação de modo solitário.
- Lógica abdutiva – O primeiro passo do raciocínio não é a observação, mas o questionamento que começa com a pergunta “E se?”
- Equipes multidisciplinares – De nada adianta ser colaborativo num time de engenheiros, pois o modelo de pensamento dos engenheiros é o mesmo.

O ideal é a construção de times multidisciplinares e de níveis de especialização e hierárquicos diferentes.

- Iteratividade – Na aplicação do DT, é fundamental que a equipe tenha liberdade para avançar ou retroceder no processo sempre que for necessário.
- Foco no usuário e empatia – Todo projeto desenvolvido pelo design tem como foco o usuário, então, as pesquisas iniciais também iniciam nesse ponto de partida buscando a geração de empatia para que o desafio do projeto alcance as melhores soluções.

Com essas premissas em mente, é necessário escolher um modelo de aplicação. Os modelos mais utilizados são da IDEO, do *Design Council* e de Martin (2010), que são apresentados nas figuras a seguir. No entanto, apresentamos também a figura proposta por Ferro (2018), que mostra de modo mais didático a aplicação do DT:

1. Modelo da IDEO

Figura 2 – Modelo proposto pela IDEO



Crédito: Pgvector/Shutterstock.

Esse modelo propõe inicialmente a criação da empatia com os usuários que serão beneficiados pelas soluções. Envolve também pesquisas sobre o contexto relativo ao problema que se quer resolver. Após levantadas as informações, são definidos os parâmetros iniciais do projeto.

A próxima fase é a de ideação, na qual o time vai cocriar soluções para o problema. Após a criação, as melhores ideias serão prototipadas em protótipos de baixa resolução e, por fim, testados. Só após a validação dos testes a solução será colocada em prática. Embora não esteja claro no modelo, a pergunta de projeto antecede a fase de empatia. Essa pergunta é ampla e possibilita muitas opções de respostas. Este é um dos fatores que ajudam a estimular a criatividade e, no final, a inovação.

2. Modelo do *Design Council*

Figura 3 – Modelo do Duplo Diamante



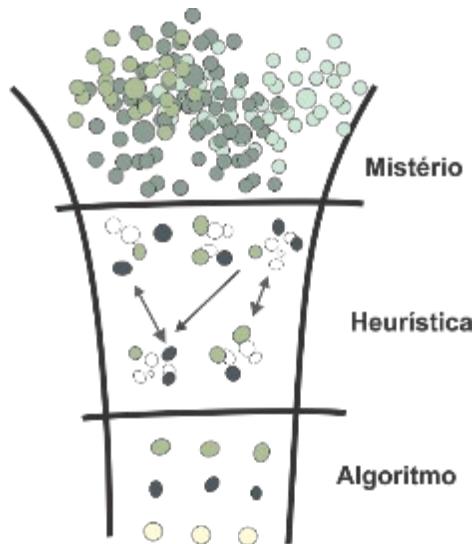
Crédito: Drniel/Shutterstock.

O Conselho de Design do Reino Unido (*Design Council*) resolveu adotar o DT como modelo de inovação para resolver os problemas complexos das políticas públicas. E, para não adotar um modelo de outros autores, criaram o próprio modelo. Esse modelo começa com a fase de descoberta (ou pesquisa) em relação ao problema (que não é identificado na apresentação visual), passa para a fase de definição dos parâmetros iniciais, depois desenvolvem-se as ideias e, por fim, após testes, realiza-se a entrega da solução. O modelo visual mostra claramente as

percepções de divergente, quando se abrem as possibilidades de pesquisa e resposta, e de convergente, quando se afunila para a entrega final.

3. Modelo de Martin

Figura 4 – Modelo de Martin

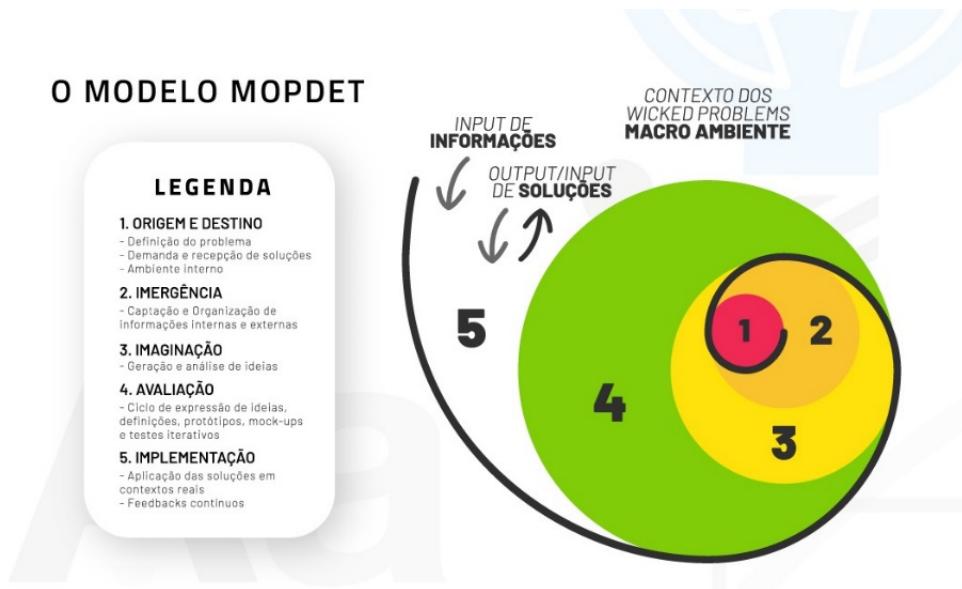


Fonte: Elaborado com base em Martin, 2010.

Entre todos os autores, Martin (2010) é o que propõe um modelo visual mais simples. Esse漏斗 mostra que na parte superior que é mais larga encontram-se as informações gerais do problema. É o ambiente da empatia, da pesquisa, da busca do entendimento. A fase da heurística indica a seleção das principais informações que devem ser conectadas com algum tipo de critério e vão indicando soluções para o problema. A fase do algoritmo é a fase em que as soluções já foram encontradas e precisam ser replicadas.

4. Modelo MOPDET

Figura 5 – Modelo MOPDET



Crédito: Gláucia de Salles Ferro.

O modelo MODET (Modelo de Processo de *Design Thinking*) apresenta em sua forma o segmento áureo que indica as proporções encontradas na natureza e no próprio corpo humano. É uma proporção bastante utilizada por *designers* em seus projetos.

Da fase 1, no círculo central se originam: a pergunta de projeto e primeiras diretrizes. Na fase 2, a fase de imergência (vem de *imergir*), as equipes vão buscar informações de dados primários e secundários e também das questões relativas aos usuários. A fase 3 de Imaginação representa a criação das soluções que tentam responder à pergunta de projeto. A fase 4 é a fase de teste com protótipos. A fase 5 indica a entrega da solução para o ambiente externo onde ocorrem os *wicked problems* (problemas complexos como desafios sociais, mercadológicos, políticos etc.).

A figura mostra ainda que a partir da entrega da solução, os *feedbacks* são dados voltando à fase 1 para um aperfeiçoamento ou início de uma nova demanda. O tamanho dos círculos indica o avanço do projeto. Parte de um problema inicial e, no fim, são lançados aos usuários que estão no contexto macroambiental.

Os modelos apresentados funcionam como um guia para o desenvolvimento de um projeto com o DT. Para cada fase de aplicação, são sugeridas ferramentas, ou formas de desenvolvimento que são apresentadas no próximo tema.

Não importa o modelo que você escolher para aplicar, o importante é ter um líder de projeto que tenha uma postura aberta para deixar as ideias fluírem e o foco para que sejam entregues algumas soluções na fase de prototipação e, por fim a solução final.

TEMA 5 – DESIGN THINKING COMO PROCESSO CRIATIVO

Quando se sugere a prática da inovação e da motivação criativa no âmbito organizacional, nem sempre os líderes sabem por onde começar. Por isso, buscam consultorias especializadas ou praticam *benchmarking*. Esse é o motivo pelo qual o *design thinking* ter se tornado uma referência. Ele vem sendo percebido como um processo criativo que pode levar à inovação se bem aplicado.

Como vimos no tema anterior, o modelo de aplicação pode ser escolhido a partir da identificação do líder com a proposta dos autores. Não é a escolha do modelo que vai fazer a diferença no alcance dos resultados, mas como aplicá-lo, como perceber a contribuição das equipes e o grau de empatia com o real desafio dos usuários. Para cada fase dos modelos, existem sugestões de ferramentas ofertadas por alguns autores, como Brown (2010), Heater (2014), Viana et al. (2011) e são descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Ferramentas do *Design Thinking*

Fase do modelo	Ferramentas	Descrição
Inicial, criação, avaliação	<i>Brainstorming</i>	Geração de ideias, sem julgamento. Num segundo momento as boas ideias ficam, as menos relevantes são descartadas
Imersão/pesquisa	Pesquisa Desk	Pesquisa feita no computador – Dados secundários relativos ao projeto
Imersão/pesquisa	Pesquisa exploratória	Pesquisa de campo para se entender o usuário e o contexto
Imersão/pesquisa	Entrevistas	Entrevistas com todos os <i>stakeholders</i> ligados ao projeto
Imersão/pesquisa	Cadernos de sensibilização	Os usuários escolhidos se comprometem a fazer um “diário” de suas experiências durante um período
Criação	Metáforas	Analogia entre duas metáforas para estimular a criatividade
Fase inicial, de pesquisa e criativa	Mapa conceitual	Compreensão do problema, das informações e das soluções
Criação	Cocriação/sessões generativas	Convidar usuários e outras pessoas estranhas ao projeto pra auxiliar na geração de ideias

Fase final da criação para definição das melhores ideias	Matriz de posicionamento	Define-se critérios norteadores que vão ajudar a enquadrar as melhores ideias para o alcance das soluções
Protótipo	Mapeamento de experiência	Verificar como a solução vai agregar na vida do usuário. Simulação prática com interpretação de papéis como num teatro
Protótipo	Protótipos iterativos	Fazer, testar e refazer protótipos de produtos e serviços até encontrar uma solução válida

Fonte: Brown, 2010; Heater, 2014; Viana et al, 2011.

Essas ferramentas são apenas sugestões dos autores, mas você e sua equipe podem utilizar quaisquer ferramentas criativas que tiveram familiaridade. Geralmente, os publicitários e os profissionais de RH costumam promover práticas criativas que podem se adequar à fase criativa dos modelos de DT. Os profissionais de administração ou engenharia podem ter ferramentas que auxiliem a validação dos protótipos. Os pesquisadores de qualquer área podem auxiliar com suas práticas de pesquisa. Como se pode notar, o *design thinking* se propagou pela “promessa” do alcance da inovação, mas esse conceito por si só não é capaz de realizá-la. Precisa de líderes que compreendam os conceitos balizadores do design, que treinem o **pensar como designer** para darem abertura à novas ideias e a um universo de soluções sempre embasadas no usuário.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, C. **A Cauda Longa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014
- BEST, K. **Fundamentos de Gestão do Design**. RS: Editora Bookman, 2012
- BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Campus Elsevier.RJ.2010
- BUCHANAN, R. **Wicked Problems in Design Thinking**: Design Issues. v. III. n. 2. US: The MIT press, 1992.
- DESIGN COUNCIL. **Modelo do Duplo Diamante**. Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>>. Acesso em: 29 jan. 2021.
- DOLABELA, F. **Boa ideia! E agora?**: Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. SP: Cultura, 2000
- FASTE, A. R. **The Role of Visualization in Creative Behavior**. EUA: Engineering Education, 1972.
- FERRO, G. S. **Modelo de Processo de Design Thinking Aplicado a Negócios**. 2018. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/58045/R%20-%20T%20-%20GLAUCIA%20DE%20SALLES%20FERRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 29 jan. 2021.
- FINCH, B. **Como Redigir um Plano de Negócios**: crie sua estratégia, planeje suas finanças, desenvolva um plano convincente. SP: Clio Editora, 2006.
- FRASER, H. **Design para negócios na prática**: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design. RJ: Editora Elsevier, 2013.
- IDEO. Work journal tools. Disponível em: <<https://www.ideo.com/>>. Acesso em: 29 jan. 2021.
- KELLEY, T; KELLEY, D. **Confiança criativa**: libere sua criatividade e implemente suas ideias. Barueri: Editora HSM, 2014.
- LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. **A magia do Design Thinking**: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa. SP: Editora HSM, 2015.
- MARTIN, R. **Design de Negócios**. RJ: Editora Campus Elsevier, 2010.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Empresas Ativas no Brasil em 2020.** Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/maio/governo-lanca-mapa-de-empresas-para-apoiar-atividade-produtiva-com-dados-atualizados-em-todo-o-pais>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

MOZOTA, B. B.; KLOPSCH, C.; COSTA, X. C. F. **Gestão do Design.** RS: Editora Bookman, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation:** Inovação em Modelos de Negócios. RJ: Editora Alta Books, 2011.

PIPOQUEIRO VALDIR. Disponível em: <https://pt-br.facebook.com/pg/PipocadoValdir/posts/?ref=page_internal>. Acesso em: 29 jan. 2021.

PIPOQUEIRO Valdir: história contada por ele mesmo. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=vsAJHv11GLc>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

SEBRAE. **As maiores causas das mortalidades das empresas.** Disponível em: <<https://machine.global/causa-de-mortalidade-das-empresas/>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking:** inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WILDAUER, W. E. **Plano de Negócios:** elementos constitutivos e processos de elaboração. Curitiba: Editora IBPEX, 2010.