

# DESIGN THINKING

## **Professora Me. Simone Oliveira dos Santos Cardoso**

- Mestre em Gestão do Conhecimento pela UniCesumar;
- Bacharel em Administração UESB (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia);
- Especialista em Varejo e Stilyng de Moda pela UniCesumar;
- Professora formadora EAD – UniCesumar;
- Professora de pós-graduação na Faculdade Cidade Verde (UniFCV);
- Professora de pós-graduação na UniFamma;
- Professora de pós-graduação na Faculdade Alfa de Umuarama.

Com experiência na área de Administração, atuando na Administração Pública por cinco anos. Atuou por 2 anos (de 2009 à 2011) como Coordenadora do Curso de Administração na modalidade a distância, Polo de Altamira, pela Universidade Federal do Pará. Professora no curso de Marketing na UniCesumar na modalidade EAD desde 2015. Professora de Empreendedorismo e Administração no curso de Engenharia Civil e de Produção na UniCesumar na modalidade híbrida com uso intensivo de metodologias ativas. Tendo atuado como professora de Comunicação Pública no curso de Jornalismo na UniCesumar na modalidade presencial e professora de Comunicação Integrada de Marketing no curso de Moda na UniCesumar na modalidade presencial.

CURRÍCULO LATTES: <http://lattes.cnpq.br/2677531778172687>

# APRESENTAÇÃO DO MATERIAL

Boas-vindas a nossa jornada rumo a inovação!

Fico muito feliz por estar aqui comigo na desafiadora caminhada do *Design Thinking* (DT). Imagina só ter uma caixa de ferramentas a qual você vai poder tirar a ferramenta adequada para cada situação em seu trabalho. Durante as próximas unidades você vai conhecer sobre uma série de ferramentas as quais poderão ser utilizadas na procura por inovação frente aos desafios impostos pelo mercado. Você conhecerá um pouco mais sobre o que é a criatividade e os processos criativos. Através de uma série de exemplos será possível identificar o que é criatividade e inovação, entendendo os princípios, métodos e processos do *Design Thinking*.

Na segunda unidade, compreenderemos como a criatividade será desenvolvida com base em problemas do nosso cotidiano. São diversos os desafios e oportunidades em decorrência dos problemas os quais temos ao nosso redor. O desenvolvimento do processo de cocriação exige uma sinergia entre as diversas pessoas envolvidas na empresa, e por ser uma ferramenta centrada nas pessoas, o DT envolve o processo de experimentação e estabelece o gerenciamento das incertezas do processo criativo. As ferramentas do DT serão apresentadas e você poderá perceber qual as melhores situações para usar cada uma delas.

Na terceira unidade será possível verificar como a prototipação ocorre na prática, através de uma matriz de análise você aprenderá quais são as formas de construir protótipos. Na importante etapa de validação das ideias você verá como distinguir e gerar empatia no processo de prototipação. Vamos compreender como a colaboração funciona como uma liga dentro do processo de DT e será possível também identificar e gerar experiência no processo de inovação.

Durante a última unidade entenderemos como o DT está relacionado diretamente a inovação e as diversas formas de inovar dentro das empresas, conheceremos dois casos brasileiros de sucesso com a inovação. Desejo que você aproveite as diversas ferramentas para que a inovação faça parte da sua carreira.

**Bons estudos e sucesso!**

# SUMÁRIO

UNIDADE I.....	3
<b>Introdução ao Design Thinking</b>	
UNIDADE II.....	26
<b>Criatividade Baseada em Problemas</b>	
UNIDADE III.....	53
<b>Prototipação</b>	
UNIDADE IV .....	72
<b>Design Thinking e Inovação</b>	

# UNIDADE I

## Introdução ao Design Thinking

Professora Me. Simone Oliveira dos Santos Cardoso



### Plano de Estudo:

- Criatividade e processos criativos;
- Criatividade e inovação;
- Princípios, métodos e processos do *Design Thinking*.

### Objetivos da Aprendizagem:

- Contextualizar Criatividade e conhecer processos criativos;
  - Identificar criatividade e inovação;
- Entender princípios, métodos e processos do *Design Thinking*.

# INTRODUÇÃO

Como estar preparado para tantas mudanças em um cenário cada vez mais caótico o qual vivemos? Temos presenciado o surgimento de diversas profissões que a pouco tempo atrás seria completamente improvável de imaginá-las. Afinal, quem em 2005 poderia imaginar que uma plataforma de vídeos recém criada conquistaria o posto de maior influenciadora no entretenimento como o *YouTube* se tornou? Plataforma essa a qual criou a profissão de Youtuber, uma das mais remuneradas na área do entretenimento atualmente. Diariamente observamos mudanças na nossa forma de consumir informação e entretenimento, ou até mesmo como estamos por vezes através do entretenimento nos informando.

Nessa primeira unidade caro (a) aluno (a), você vai descobrir se é uma pessoa criativa ou não e se a criatividade é algo acessível somente a poucas pessoas. Será que a criatividade pode ser algo ensinado assim como você aprendeu a ler e escrever? Temos observado empresas inovadoras como a *Netflix* revolucionar completamente um mercado ao inserir inovação. Conheceremos mais sobre a inovação e de que forma ela pode acontecer no seu dia a dia. Já imaginou em se tornar uma pessoa inovadora e ser exatamente o profissional criativo tão cobiçado pelo mercado atual?

Vamos conhecer também sobre o *Design Thinking*, um método que possui diversas ferramentas já utilizadas e que auxiliaram e continuam a auxiliar diversas empresas inovadoras a criar produtos e serviços de grande relevância no nosso cotidiano. Você compreenderá como uma empresa brasileira, que você com certeza tem ou já teve um produto dela, está se reinventando através do *Design Thinking*. Sei que foram muitas perguntas lançadas, mas esse é só o começo de nossa história sobre inovação e criatividade. Vamos juntos (as) explorar as possibilidades que essas ferramentas podem nos oferecer na busca por resposta a esse mundo que se transforma a cada dia.





## 1. CRIATIVIDADE E PROCESSOS CRIATIVOS

Você já pensou em viver dentro de uma realidade que o simples machucado em um prego poderia lhe custar a vida? Ou até mesmo sair de um consultório médico com o diagnóstico de pneumonia ou tuberculose tendo a certeza de que isso é um sinônimo de uma sentença de morte? Pois era exatamente a realidade da população mundial até o final dos anos de 1939. Esse período, marcado pelo início da Segunda Guerra Mundial, era elevado o número de feridos de guerra e a necessidade de antibióticos.

Criar soluções para grandes desafios é algo que a humanidade conseguiu conquistar ao longo dos tempos como forma de assegurar a própria sobrevivência. É fato que algumas dessas soluções, como o caso clássico da invenção da Penicilina\*, acabou acontecendo de uma forma acidental quando Alexander Fleming saiu de férias em 1928 e esqueceu em sua mesa o material de estudos que fazia sobre bactérias. Observe caro (a) aluno (a), que esse esquecimento levou Fleming a descobrir a Penicilina e a poupar a vida de milhões de pessoas que tiveram suas vidas prolongadas devido a ação desse primeiro antibiótico. O escocês Fleming precisou de muita criatividade e persistência ao olhar às suas amostras mofadas e continuar buscando por respostas para combater as bactérias e amenizar o sofrimento das pessoas infectadas por elas. Poderia ter sido apenas um enfadonho retorno de férias, mas sob o olhar de um criativo mudou todo o curso da humanidade. Fleming foi o responsável por identificar a Penicilina, entretanto somente em 1939, devido a Segunda Guerra Mundial, Howard Florey e Ernst Chain conseguiram produzir a penicilina em escala industrial.





Como seria possível treinar nosso olhar para ver soluções em que todos só enxergam apenas um grande mofo? A criatividade é a chave para essa porta e você vai compreender que essa “chave” está disponível àqueles os quais se dedicarem a compreender o seu funcionamento. Veja bem caro(a) aluno(a), em sua próxima conversa, experimente perguntar ao seu interlocutor se ele(a) se considera como alguém criativo (a). Já fiz esse exercício com alguns amigos, familiares e alunos(as) e a resposta, na maioria das vezes, é sempre no sentido dessas pessoas não se considerarem criativas. Eu mesma já sofri desse mal e acreditei que não era criativa ao longo de muitos anos. Porém, com o estudo e compreensão do que é a criatividade foi possível observar que essa “tal” de criatividade pode ser estimulada, desenvolvida, mas antes de tudo ela precisa ser compreendida. E você se considera alguém criativo(a)?

### **1.1 O que é criatividade ?**

Mas você alguma vez já se perguntou o que é a criatividade? Confesso que eu já me perguntei várias vezes sobre o que é isso, mas principalmente como ela pode acontecer. Afinal de contas, eu e você vivemos em um mundo tão complexo, que cada vez exige respostas para problemas que nunca tínhamos visto antes e isso requer o exercício diário de criatividade para que possamos chegar às soluções simples, que possam ser replicadas com poucos recursos.

Para compreender melhor sobre essa afirmação, observe ao seu redor qual é o principal desafio que está à sua frente agora, pode ser a necessidade de construir um planejamento financeiro pessoal, a conclusão de seus estudos, ter uma alimentação equilibrada, fazer exercícios físicos para ter saúde ou até mesmo a descoberta de uma vacina para doenças contagiosas.

Frente a cada um dos nossos desafios diários nós precisamos de muita criatividade para encontrar soluções com os recursos que temos disponíveis. Mas o que é exatamente a criatividade? Para Robinson (2019, p. 18) a criatividade “é o processo de desenvolver ideias originais que tenham valor”. No dicionário Michaelis (CRIATIVIDADE, 2021, online) ela quer dizer “capacidade de criar ou inventar; engenho, engenhosidade, inventiva”. Segundo Resnick (2020) a criatividade precisa ser pensada como um processo o qual está em contínuo desenvolvimento e possui um longo prazo, tendo em vista que está em contínua evolução.

Compreendemos que a criatividade é um elemento essencial a evolução da humanidade, até mesmo para a manutenção da nossa capacidade produtiva, mas nós sabemos como ela funciona? Através da criatividade é possível observar que realidades são modificadas ao longo dos tempos. Compreender que é possível unir funções ou produtos de diferentes naturezas para criar algo novo pode passar despercebido no nosso cotidiano.

Veja bem querido (a) estudante, a criatividade nos ajuda a solucionar desde pequenos a grandes problemas. Observar que eu posso organizar a minha agenda semanal encaixando todos os trabalhos a serem entregues durante esse período, ao lado dos compromissos pessoais como consulta médica ou uma ida ao dentista traz uma solução para que você possa ganhar tempo.

Para Resnick (2020), existe a classificação de criatividade com C maiúsculo e a criatividade de c minúsculo. Aquela com C maiúsculo é algo capaz de revolucionar o curso da humanidade através da invenção e de ideias completamente novas para o mundo, já a criatividade com c minúsculo ocorre “quando temos uma ideia que é útil para o nosso dia a dia, não importa se centenas de pessoas já tiveram ideias parecidas antes: se a ideia é nova e útil, trata-se da criatividade com c minúsculo” (RESNICK, 2020, p. 18).

Durante o período que fiz minha pós-graduação, trabalhei na linha de produção de uma grande fábrica de lingerie, coordenava três unidades de produção e em uma delas estávamos com um sério problema para dar continuidade a fabricação das ordens de serviços. Já era próximo do final de mês e faltava pouco para que nossa equipe conseguisse alcançar a meta de produção daquele mês e aquela bela camisola estava colocando todo o nosso esforço do mês a perder. Após conversas com a líder das costureiras, cogitamos a possibilidade de pegar um papelão e marcar o exato local a ser costurado, fizemos os testes, levamos a peça à chefe de produção da fábrica e após a aprovação dela nós conseguimos finalizar a produção da quantidade solicitada da camisola. E não apenas isso, devido a essa modificação foi possível reduzir em 60% o tempo de produção dessa peça, algo que nos rendeu o alcance da meta do mês, além do reconhecimento da liderança.

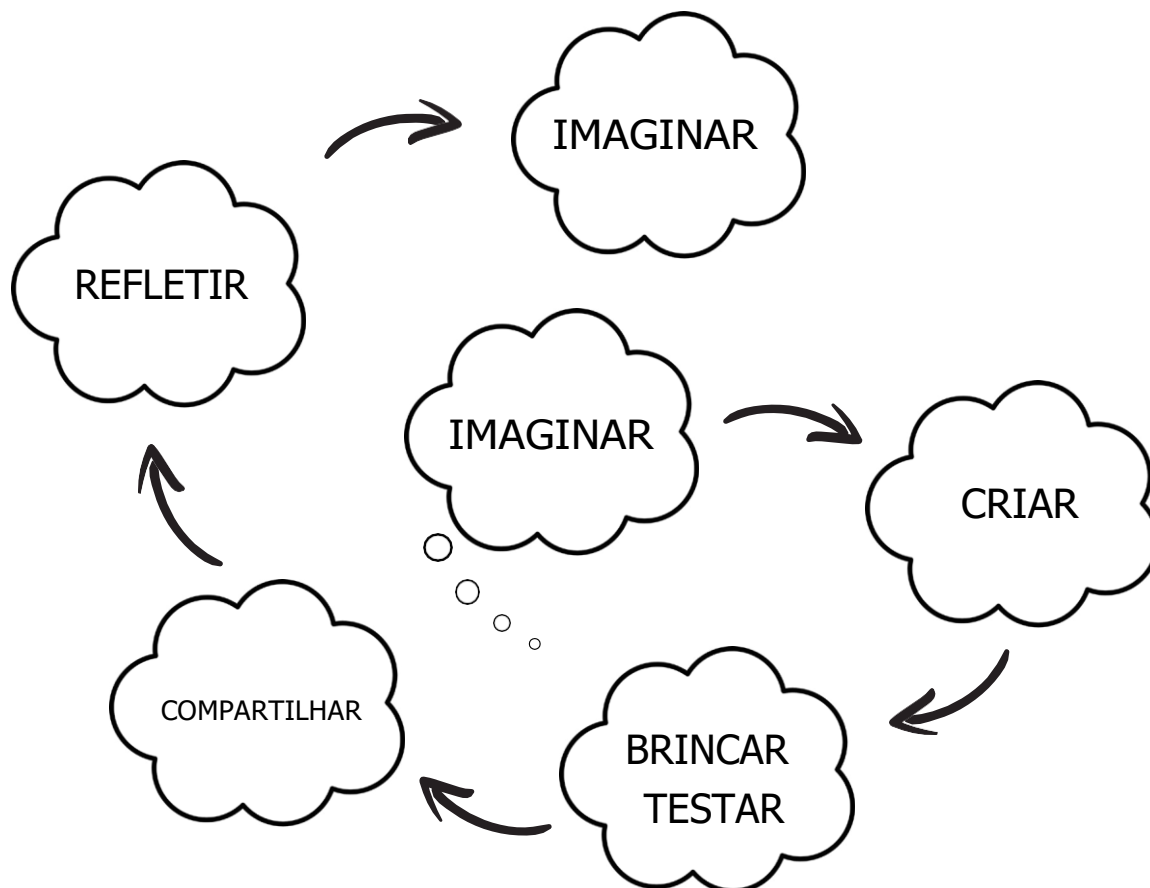
Veja bem querido (a) estudante, essa inovação com c minúsculo nos rendeu bons resultados, porém o mais importante deles é que foi possível observar que mesmo em uma linha de fabricação, no “chão de fábrica”, podemos inovar, ser criativos e trazer soluções práticas apenas com os recursos que já possuímos. Com essa experiência compartilhada aproveito para apresentar a *espiral da aprendizagem criativa* segundo Resnick (2020).

## **1.2 Espiral da aprendizagem e processos criativos**

Dentro do contexto de uma sociedade com transformações contínuas e de situações novas, as quais nunca se tinha vivenciado antes, um dos grandes desafios para nossa realidade é que de que tenhamos condições de desenvolver soluções para cada novo desafio que venha a surgir. Veja bem caro(a) estudante, será preciso que novas habilidades sejam desenvolvidas conforme a necessidade que estiver a frente. Segundo Resnick (2020) torna-se inevitável que os indivíduos tenham condições de desenvolver as suas próprias estratégias, ideias e metas, pois dessa forma terão condições de treinar sua capacidade de adaptação e flexibilidade, usando sua criatividade na resposta a qualquer tipo de revés à sua frente.

A Espiral da Aprendizagem Criativa possui cinco etapas que partem da imaginação, criação, depois brincar/testar, compartilhar, refletir e em seguida recomeçar todo o processo, só que com mais aprendizado será possível imaginar novamente e com mais qualidade. A sistematização dessa espiral foi desenvolvida por Resnick (2020) com base nos seus estudos sobre o processo criativo das crianças que estão no jardim de infância, a partir de suas observações de crianças que estavam brincando com blocos de montar, as conhecidas peças de LEGO.

**FIGURA 1 – ESPIRAL DA APRENDIZAGEM CRIATIVA**



Fonte: Adaptado de: Resnick (2020).

Conforme Resnick (2020) as etapas da aprendizagem são:

**Imaginar:** esse processo envolve a capacidade de pensar em algo que ainda não existe, onde você pode idealizar algo a acontecer. Assim como as crianças que pegam os blocos de Lego para montar um barco.

**Criar:** envolve a “mão na massa”, cujo você pode desenvolver um protótipo da solução a ser criada, retomando o exemplo das crianças que iniciam a montagem do barco e verificam qual a melhor forma de montar o barco, qual será o modelo e de que forma as peças podem ser combinadas.

**Testar/brincar:** aqui ocorre a interação com outros envolvidos na solução construída, de forma que ela será testada para comprovar sua eficiência ou se existem outras possibilidades de emprego dessa solução. Erros serão observados e analisados. No caso das crianças que estão brincando com os blocos Lego, nessa etapa elas fazem experiências com o barco criado, se é possível ter um mastro mais alto, assim como a viabilidade de outras perspectivas para a brincadeira, ao tentar construir um mastro do barco mais alto ele poderá cair.

**Compartilhar:** nessa etapa existe a troca de informações com outros indivíduos relacionados a construção da solução, ou clientes, novas informações podem ser acrescentadas à solução que está em desenvolvimento através desse compartilhamento. No exemplo das crianças que estão montando o seu barco com blocos de Lego, elas devem analisar porque o mastro caiu e o que pode ser feito para que ele fique na altura desejada.

**Refletir:** quando a solução se encaixar ao esperado ou se algo não ocorreu como se planejava será preciso investigar quais os motivos para isso e em seguida partir para novas possibilidades. As crianças podem chegar à conclusão de que é preciso construir a base do mastro mais larga para sustentar um mastro maior do que o anterior.

**Imaginar:** nessa etapa, já temos informações suficientes para que possamos imaginar novas ideias e ter novas orientações para a solução construída. No caso das nossas crianças brincando com o barco de Lego elas poderão imaginar uma nova brincadeira com um barco principal e mais outros que integram a esquadra de Pedro Álvares Cabral durante o descobrimento do Brasil.

A espiral da aprendizagem proposta por Resnick (2020) viabiliza a capacidade de desenvolver e refinar as nossas habilidades de pensadores (as) criativos (as), para que possamos aprender a desenvolver ideias próprias, assim como testá-las, verificar na prática alternativas, consultar opinião de outras pessoas e desenvolver ideias com base nas nossas experiências. Compreender o funcionamento dessa espiral vai te auxiliar a imaginar aquilo que ainda não está a sua frente e pensar em quais possibilidades existem para que isso se torne real.

Ao utilizar os princípios da espiral da aprendizagem será possível encontrar alternativas para chegar a soluções aos problemas que temos. Como desenvolver um novo tipo de produto que será capaz de ajudar na economia de energia elétrica, ou a reduzir o consumo de água durante a lavagem de um carro. Aliás, será que é possível limpar um carro apenas com o uso da água? A lavagem a seco surgiu dessa pergunta, a qual a princípio poderia parecer quase impossível.



## 2. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

O exercício da criatividade é algo que você pode desenvolver diariamente, assim como é possível seguir um plano de exercícios físicos e uma dieta para se ganhar massa muscular, também pode-se desenvolver uma série de atitudes direcionadas para uma visão e percepção criativa ao seguir os passos da espiral da criatividade proposta por Resnick (2020).

Da mesma forma que a mudança de hábito na busca por mais saúde pode causar um desconforto inicialmente, também pode acontecer uma certa aflição a princípio da busca por uma mente criativa, mas a prática dessas ações da espiral da criatividade viabiliza uma nova perspectiva na busca de novas soluções. Para conquistar músculos fortes e um corpo bem modelado é preciso disciplina e na conquista da criatividade voltada para a inovação é preciso disciplina e treinamento contínuo.

Observem que o processo criativo vai funcionar como se você estivesse em um jogo de videogame de aventura e que a cada nova fase será preciso de uma nova ferramenta para que consiga vencer o desafio proposto e avançar de fase. Será a combinação da sua habilidade de jogador somado à ferramenta retirada da bolsa de jogador que vai garantir o seu triunfo no jogo proposto. Trazendo esse exemplo para a criatividade, imagine que a sua bolsa de ferramentas será composta pelas experiências vividas, assim como as referências, gostos, viagens e demais informações que você vai coletar ao longo da vida, que serão colocadas em sua “bolsa de ferramentas”.

A criação de um repertório para criar a combinação de diversas referências e chegar a uma nova solução será o nosso grande desafio a ser vencido e assim poderemos, como no jogo, avançar de fase, desenvolver soluções inéditas para novos problemas. Para compreender melhor vamos recorrer aos estudos de Kleon (2013) em seu livro “Roube

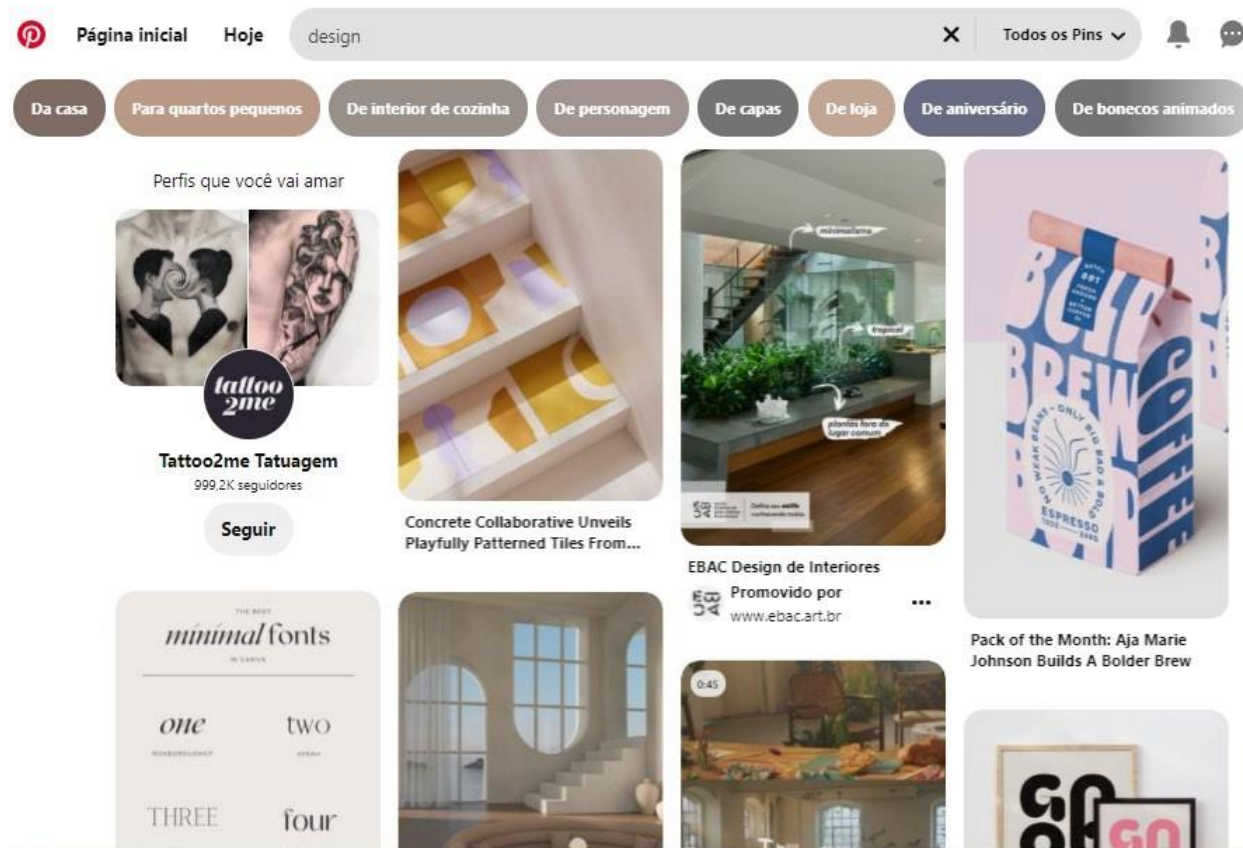


como um Artista” em que ele relata 10 dicas práticas sobre a criatividade. A criação de repertório envolve a construção de uma coleção, um acervo sobre os temas mais variados e que poderão ser utilizados futuramente na busca por soluções. Você já tem um repertório de ideias? Mesmo que não o tenha devidamente catalogado, nós vamos partir de um repertório prévio na busca de soluções diárias.

Kleon (2013, p. 15) assegura que “nada vem do nada, todo trabalho criativo é construído sobre o que veio antes, nada é totalmente original”. Para colocar esse “roubo criativo” para a construção de repertório será preciso ter curiosidade com as coisas ao seu redor, assim como temas que te interessam e fazem parte do seu cotidiano, ou até mesmo de temas que aparentemente não estão relacionados ao seu trabalho. Pois o combustível para a concretização da criatividade será o resultado da combinação do que existe no seu repertório somada às suas habilidades e aquilo que já domina.

Uma base inicial para criação de repertório podem ser imagens, frases, livros, músicas, pinturas, bibliografias, dentre outros. Você pode catalogar o seu repertório no modo *offline* e *online*, ou seja, através de arquivos pessoais impressos ou de arquivos digitais. Como arquivo digital pode-se destacar o Pinterest, uma plataforma de rede social voltada para o compartilhamento de imagens e vídeos. Partindo dessa proposta você pode expandir suas referências na construção de um repertório para a melhor organização de suas fontes de criatividade. Veja a seguir uma imagem do painel dessa rede social:

**FIGURA 2 - PAINEL DA REDE SOCIAL PINTEREST**



Fonte: Pinterest (2021).



Observe querido(a) aluno(a) que essa construção de repertório viabiliza o desenvolvimento da espiral da criatividade, tendo em vista que “estamos diante de algo familiar, mas o observamos de uma perspectiva nova que nos permite ter novas ideias em relação a velhos problemas” (GRANT, 2017, p. 19). Dessa forma será possível combinar ideias (desejo de assistir filmes a qualquer momento, sem pagar multas ou custos adicionais) para conseguir novos serviços (*Netflix*) e teremos uma verdadeira revolução no mercado através de um serviço ou produto inovador. No final da década de 1990, início dos anos 2000, a Netflix viabilizou o desenvolvimento do *streaming*. Segmento esse, o qual anos depois foi o responsável pela sobrevivência do setor de entretenimento durante a pandemia provocada pelo Novo Coronavírus iniciada em 2020.

A inovação vai ser o resultado originado desse repertório construído ao longo dos anos que já vivemos. Segundo o Manual de Oslo (OCDE e FINEP, 2006, p. 55) inovação é:

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Ainda segundo a Lei da Inovação Brasileira (BRASIL, 2016, online), inovação é a:

introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente.

De acordo com Pinheiro e Alt (2011, p. 24) “a inovação é fruto da criatividade colocada em prática com o intuito de gerar resultados positivos para o negócio e criar impacto positivo para as pessoas”. Saiba que o processo de inovação envolve ter como amigo, parceiro e professor o fracasso durante o seu desenvolvimento.

## REFLITA

### Como ser inovador na prática

Você tem medo de errar? Só de pensar que aquilo a ser executado pode dar um resultado fora do esperado te causa sofrimento? Calma, pois isso é comum, mas também precisa ser superado para que você possa se tornar uma pessoa inovadora no seu dia a dia. A capacidade de inovar é possível de ser desenvolvida, de forma conjunta com a criatividade, através de ideias originais. Para Grant (2017, p. 18) o que diferencia a originalidade “é a rejeição do que é convencional e a investigação sobre a existência de opções melhores”, ou seja, o simples fato de buscar melhores alternativas para solucionar um problema já será um importante passo na procura pela inovação. Comece questionando aquilo que está à sua frente, logo a seguir torna-se necessário testar novas alternativas para uma solução otimizada. Inicialmente o fracasso pode acontecer, na verdade essa é a regra, mas à medida que você avança na espiral da criatividade será possível aprender e chegar a resultados mais assertivos.

Fonte: (GRANT, 2017).

A inovação pode ser classificada como incremental e radical ou disruptiva, de forma que a inovação incremental está mais acessível a grande parte dos indivíduos, assim como no exemplo que mencionei quando trabalhava em uma fábrica e inserimos um novo gabarito para a marcação de uma costura. Pois a inovação incremental ocorre:

quando há melhoria ou aperfeiçoamento significativo, agregando vantagem sem alterar o padrão de referência ou radical, quando uma nova ideia resulta em algo totalmente novo, inexistente no mercado, rompendo com o padrão vigente e fazendo surgir uma nova referência superior (LACERDA e MACHADO, 2019, p. 125).

A inovação radical ou disruptiva é definida como aquela capaz de causar impacto profundo em um segmento de mercado e/ou na atividade econômica das empresas desse segmento. Essa ideia é centrada no impacto provocado pelas inovações, em contradição a sua novidade. O efeito dessa inovação disruptiva é capaz, por exemplo, de provocar uma mudança em toda estrutura do mercado, assim como criar novos mercados ou transformar produtos ou serviços que já existem em algo completamente obsoleto, como é o caso das máquinas de datilografia após a popularização dos computadores pessoais e impressoras (OCDE, 2006 *apud* CHRISTENSEN, 1997).

## SAIBA MAIS

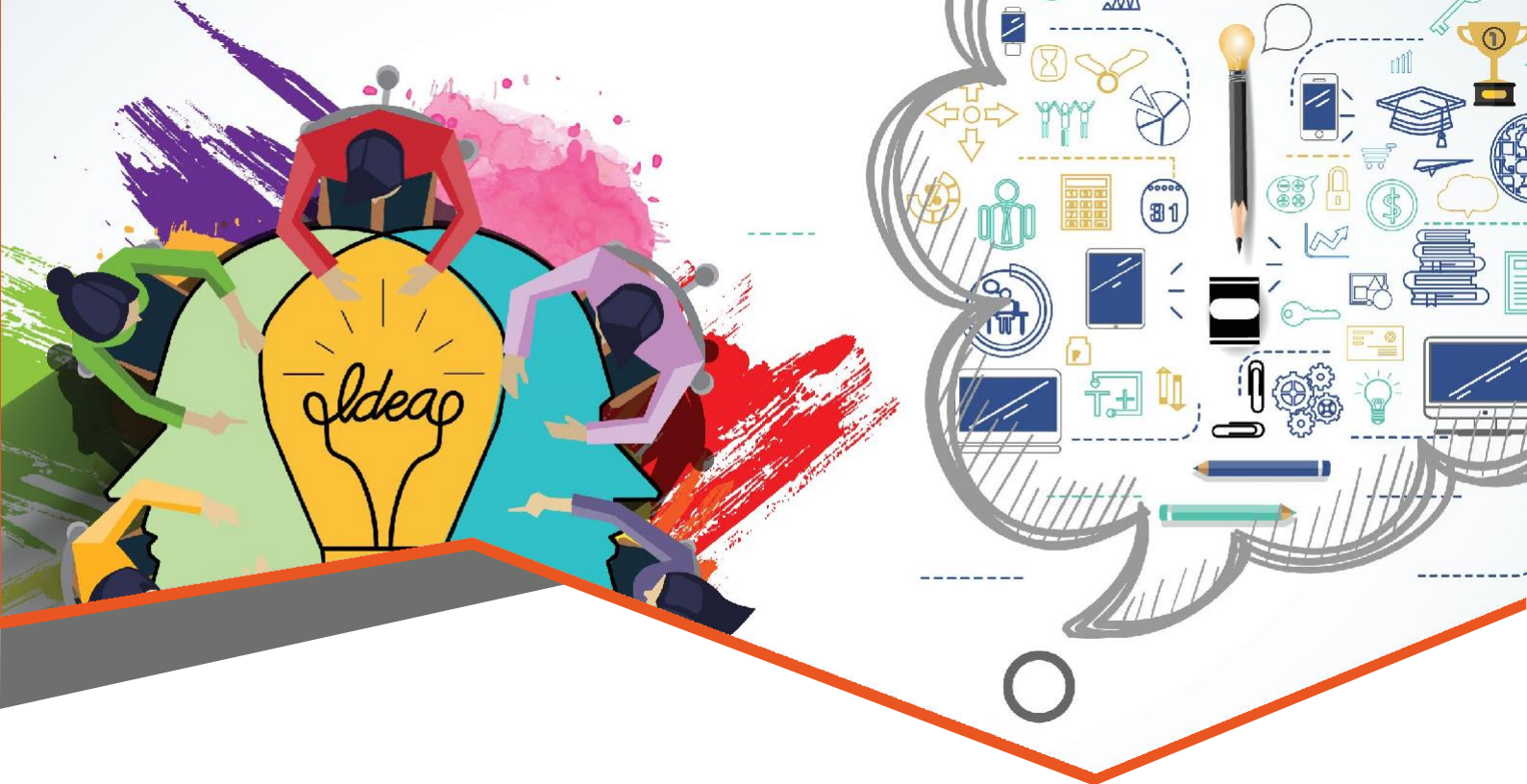
### Inovação em um caso prático – Netflix como inovação disruptiva

Durante o período da pandemia em 2020, o segmento de *streaming* cresceu 26% ao ano, segundo a Forbes Brasil, isso representa um total de assinaturas globais de 1,1 bilhão em 2020, sendo que o Brasil é o segundo lugar na escala de assinantes da *Netflix*. Essa empresa foi a responsável por revolucionar o segmento de entretenimento nas últimas duas décadas, chegando a eliminar todo o segmento de locadoras de filmes que reinavam absolutas até o final da década de 1990. Se você, assim como eu é nascido até a geração *Millennials*<sup>1\*</sup>, e já chegou a pagar multas por entregar os filmes atrasados na locadora, sabe muito bem o valor de poder escolher o que assistir na comodidade de sua casa. A *Netflix* conseguiu um maior alcance com a popularização da internet e preços atrativos, assim como reduziu seus custos e conquistou escala através da facilidade de acesso de seus serviços através da web. Dessa forma transformou por completo todo um segmento de mercado.

Fonte: O ANALISTA DE MODELO DE NEGÓCIOS. **Inovação em um caso prático** – Netflix como inovação disruptiva. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-de-negocio-da-netflix/>. Acesso em: 22 set. 2021.

Cada organização vai buscar inserir o conceito de inovação em seus diversos setores, desde a forma de atender um cliente até o desenvolvimento de um produto completamente original, ou seja, apresentar algo inovador. Frente aos desafios que as empresas encontram para se posicionar estrategicamente diante de seus concorrentes, cada vez mais inovadores, e de consumidores mais ávidos por novidades e de posse de informações disseminadas através da internet, a empresa para permanecer competitiva deve ter uma capacidade inovadora. E você caro(a) aluno(a) pode ser um elemento essencial na construção de produtos e serviços originais.

1 Geração Millennials: segundo o Instituto Norte americano de pesquisas Pew são aqueles nascidos entre 1981 e 1996. <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-57938082>



### 3. PRINCÍPIOS, MÉTODO E PROCESSOS DO DESIGN THINKING

O mundo passa por uma transformação de produção e compartilhamento de informações desde que a internet teve maior alcance entre a população mundial. Esse salto de acesso a informações também foi vivenciado quando Gutenberg, através da tipografia mediante a prensa móvel em 1450, tornou-se fundamental ao Renascimento uma vez que promoveu o acesso da população mundial a textos e informações. Segundo Meggs e Purvis (2009, p. 106) a tipografia originou um método “sequencial e repetível de informações e espaço, voltado ao pensamento linear e à lógica e a uma categorização e compartimentalização de informações que constituíram a base para a investigação científica empírica” durante o período do Renascimento.

Veja bem caro (a) aluno (a), assim como a tipografia promoveu uma transformação através do maior acesso às informações durante o século XV, atualmente vemos essa transformação provocada pela internet. Para que a criatividade venha a promover inovação em diversos setores da nossa sociedade, o desafio é conseguir fazer uma triagem adequada das informações disponíveis e conseguir os insumos necessários na busca por serviços e produtos cada vez melhores e que consuma menos recursos.

Perseguindo o nosso objetivo de criar soluções para grandes problemas, algo que fez a humanidade evoluir ao longo de sua história, temos a nossa frente diversas informações as quais poderão ser combinadas na busca por soluções. Já observamos que a partir da combinação de referências contidas em nosso repertório será possível desenvolver so-

luções otimizadas. Mas como fazer a combinação adequada de informações e referências precisas e assim encontrar bons resultados? Ferramentas são necessárias nessa busca. Assim como Fleming teve à sua disposição microscópios e tubos de ensaios na descoberta da penicilina, precisamos de ferramentas com capacidade de adaptação, a qual comporte a compreensão dos problemas existentes no nosso cotidiano e viabilize a experimentação e testagem na perseguição de bons produtos ou serviços.

### 3.1 Princípios do Design Thinking

O *Design Thinking* desponta como uma importante ferramenta cujo empresas e indivíduos participem da transformação a qual vivenciamos diariamente. Frente a complexidade do contexto atual, tornam-se indispensáveis novos serviços e produtos os quais tenham a capacidade de equilibrar as necessidades dos indivíduos e da sociedade em geral, ideias inovadoras que tenham a capacidade de lidar com desafios globais referente à educação, pobreza e saúde (BROWN, 2020).

Esse novo modelo mental promove o desenvolvimento de projetos que estão centrados em pessoas, assim como a sua capacidade de chegar a soluções benéficas aos indivíduos dentro de uma sociedade. O *Design Thinking* significa “o jeito de pensar do design” (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 05) e por isso busca soluções que promovam uma harmonia entre o ser humano e todo o ambiente ao seu redor.

Vivemos em uma sociedade que exige uma capacidade criativa de forma contínua, a utilização do *Design Thinking* permite a utilização de um método que viabiliza a organização das referências que possuímos, construção de protótipos e a testagem desses protótipos criados. O processo de desenvolvimento do *Design Thinking* envolve a nossa capacidade imaginativa de idealizar o mundo que ainda não existe a nossa frente. Dessa forma: “O *design thinking* se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, expressar-nos em mídias além de palavras ou símbolos.” (BROWN, 2020, online).

Partindo dessa definição, agora imagine o desafio de uma empresa grande e já consolidada no mercado brasileiro e internacional como as Havaianas, manter-se inovadora e expandir seus produtos. Com a utilização de uma abordagem de desenvolvimento de produto centralizada em pessoas a Havaianas tem conseguido entregar produtos inovadores e com maior valor agregado. Veja no saiba mais a seguir como isso aconteceu.

## SAIBA MAIS

### Havaianas e suas bolsas – como o Design Thinking reinventa marcas tradicionais

A empresa Havaianas possui um elevado faturamento e vem se reinventando ao longo de quase 60 anos, ela foi fundada em junho de 1962. Inicialmente tendo como principal produto as chinelas “legítimas, só as Havaianas”, sendo as únicas que “não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”, algo muito significativo nas décadas de 1960 e 1970. Agora como se posicionar com novos produtos correndo o risco de fracassar? Para lançar as bolsas das Havaianas que viessem a expressar toda brasilidade e descontração que a marca já possui, a empresa buscou a IDEO, consultoria pioneira em *Design Thinking* a nível global. Para isso foram realizados brainstorms no Brasil, Austrália, Índia, Inglaterra e França e assim compreender melhor como esses clientes se relacionavam com a marca, com isso foi possível observar que eles associavam a empresa à conforto, simplicidade, diversão, autenticidade e alegria. Em seguida, foram testados diversos protótipos, avaliados e adaptados com diferentes formatos e materiais que resultaram em modelos alinhados ao conceito da Havaianas.

Fonte: Blog Pós PUC Digital. 7 exemplos de design thinking que são lições de inovação. Disponível em: <https://posdigital.pucpr.br/blog/exemplos-de-design-thinking>. Acesso em: 04 set. 2021.

### 3.2 Como funciona o método do Design Thinking

Todo método precisa de uma clara descrição para que ele possa ser replicado em diversos lugares e assim produzir os resultados esperados. O *Design Thinking* está sustentado no tripé: empatia, colaboração e experimentação (PINHEIRO e ALT, 2011). Esse tripé possibilita uma compreensão maior de quem é o usuário da solução a ser desenvolvida e partindo de suas dores e dificuldades será possível construir soluções inovadoras, as quais se adequem a sua exata necessidade. Nos próximos capítulos, vamos nos aprofundar mais sobre esses pilares. Segundo Pinheiro e Alt (2011) nesse processo é viável desenvolver a habilidade de aprender frente às incertezas e caos combinando a empatia por pessoas, pois esses fatores são os responsáveis pelo sucesso de diversas coisas as quais temos a disposição através de empresas como Natura, *Netflix*, Google e Havaianas.



Nesse método existe a inspiração, que será o problema ou a oportunidade responsável por motivar a procura por soluções. A ideação constitui o processo de elaborar, desenvolver e em seguida testar ideias, por sua vez a implementação envolve a efetivação dessa solução no mercado (BROW, 2020). O funcionamento das etapas do *Design Thinking* (DT) pode ser comparado ao período da era dos exploradores quando tiveram a sua disposição barcos e caravelas para navegar em busca do melhor caminho pelo mar para chegar à Índia. Por serem mares nunca antes navegados, existiam apenas suposições daquilo que poderiam encontrar, desde de espécies de animais, frutas, vegetação e povos. Foi somente através da necessidade imposta pelos mouros e da convicção de ser possível chegar à Índia através do mar que foi possível identificar que existia todo um continente os quais os europeus ainda não conheciam, o continente Americano.

Assim como Américo Vespúcio e Pedro Álvares Cabral os quais tinham a sua disposição os barcos e ferramentas para navegar e descobrir novas terras, nós, exploradores modernos temos a nossa disposição o DT como ferramenta na busca por soluções cada vez mais otimizadas. Da mesma forma que os exploradores encontraram povos completamente diferentes dos europeus, nós podemos encontrar soluções inovadoras as quais impactem em maior ou menor grau a vida de nossos clientes.

Este método explora a capacidade analítica junto com o pensamento intuitivo na busca de melhores estratégias para as organizações, a partir do momento em que promove a junção de “equipes multidisciplinares com talentos diferentes trabalhando de forma criativa” (MELO e ABELHEIRA, 2015, p. 28). Nessa metodologia existe o estímulo para a criação de ideias originadas de todos os indivíduos e de todas as partes envolvidas no processo, sem pré-julgamentos, ao passo que existe a necessidade de se testar e validar a ideia o tempo todo, assim como experimentar e verificar se a ideia escolhida pode dar certo ou não (MELO e ABELHEIRA, 2015). Veja como ocorre o funcionamento do método a seguir:

FIGURA 3 – PENSAMENTO INTUITIVO E ANALÍTICO



Fonte: Adaptado de Melo e Abelheira (2015).

### 3.3 Processos do Design Thinking

O processo do *Design Thinking* (DT) busca desenvolver a capacidade de solucionar problemas através de projetos que sejam orientados pelo pensamento do Design, tendo em vista que o Design vai além de apresentar um produto com uma estética bonita, mas também busca um produto capaz de proporcionar a melhor experiência ao usuário (MOREIRA, 2018). Partindo deste princípio, ao compreender o funcionamento do DT será capaz de inovar nos mais diversos setores e desafios que tenha a sua frente.

Para que possamos partir de uma situação caótica cujo temos problemas a nossa frente carentes de solução, o DT viabiliza mediante o seu processo é possível criar ideias as quais aprimoram a “funcionalidade, o valor e a aparência de produtos e sistemas para o benefício mútuo do usuário e da empresa fabricante” (MOREIRA, 2018, p. 13). O processo do DT envolve as três etapas: imersão, cocriação (ou ideação) e prototipação. Segundo Melo e Abelheira (2015, p. 35):

- **Imersão:** aqui o objetivo é compreender profundamente as necessidades do cliente. Uma forma eficiente de entender situações das quais ainda não passamos é praticar a empatia, ou seja, para entender melhor a situação de uma mãe de recém-nascido e criar um produto que a auxilie durante a amamentação é preciso buscar se colocar no lugar dela e imaginar todo o ambiente a sua volta com um bebê recém-nascido. Dessa forma, alcançar empatia envolve observar, engajar e mergulhar.

- **Cocriação ou ideação:** tem como objetivo fazer o levantamento do maior número de ideias possíveis e de fontes multidisciplinares. Para criar o produto que vai auxiliar a mãe durante o processo de amamentação do recém-nascido é preciso buscar um maior volume de ideias que poderão ser testadas para serem validadas ou descartadas.
- **Prototipação:** o objetivo aqui é testar as ideias apresentadas de diversas formas para extrair as mais viáveis e confirmar as mais impactantes, identificando oportunidades priorizadas para o desenvolvimento de um produto ou serviço futuro. Aqui será testada a possibilidade de um produto que vai auxiliar a mãe de um bebê recém-nascido a bombear o leite excedente para que possa fazer uma doação ou até mesmo para deixar o leite reservado na geladeira para consumo do bebê posteriormente.

Para desenvolver essas etapas do DT são diversas as ferramentas disponíveis que podem ser encontradas, porém, no decorrer de nossos estudos serão apresentadas algumas ferramentas e elas poderão ser utilizadas em sua rotina conforme a sua maior necessidade. Tendo em vista que capacidade de adaptação frente aos diversos desafios em nosso cotidiano é algo fundamental para que possamos participar da contínua metamorfose que a nossa sociedade passa.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegamos ao final dessa primeira unidade e o meu desejo é de que você tenha sido convencido(a) de que é uma pessoa completamente dotada da capacidade criativa. Não apenas isso, mas também que ajude outras pessoas do seu círculo de amizades a compreenderem que elas são criativas, basta apenas exercitar essa criatividade diariamente. Tendo em vista que a criatividade é uma das principais características exigidas pelo mercado atual, repleto de mudanças vindo a exigir um profissional mais flexível e adaptável. Estamos diante de um mundo acelerado, com desafios mais complexos e sedento por soluções rápidas e eficientes, porém centrada no ser humano e na sociedade como um todo.

Como todo desenvolvimento de uma habilidade, o processo criativo requer um exercício diário, veja bem caro(a) aluno(a), comece com pequenas ações e quando você observar essa busca por novas soluções já fará parte do seu dia a dia naturalmente. Busque combinar conhecimentos que já possui, mas aplicando de formas diferentes, quem sabe até de maneiras inusitadas na procura por soluções as quais funcionem da melhor forma para você e a sociedade. Um bom exercício é observar como as crianças brincam livremente na imaginação de brincadeiras e jogos, ou até mesmo busque construir o seu próprio catálogo de referências e inspirações, são diversas as ferramentas disponíveis, sejam elas no formato analógico ou digital.

Agora te desafiamos a explorar esses mares nunca antes navegados da criatividade e da combinação de diversas referências na perseguição por soluções inovadoras as quais tanto precisamos. Foi possível observar que, grandes empresas estão inovando ao utilizar as premissas do Design Thinking na busca de soluções centradas no indivíduo. Porém, essas ferramentas com certeza nos levam a desenvolver maior empatia pelos indivíduos e nos torna mais humanos à medida que temos condições de desenvolver produtos e serviços mais centrados na viabilidade de uma experiência otimizada.

### Não salvaremos o mundo da pandemia

Na virada da década de 2010 para 2020 fomos completamente sacudidos pela pandemia provocada pelo vírus do novo coronavírus, também conhecido como Covid-19, com o avançar do tempo foram diversas as preciosas vidas ceifadas por essa peste e a incerteza que sofreríamos para o que pode ocorrer pós-pandemia. Pessoas de todo o mundo precisaram modificar completamente o seu comportamento nas mais variadas áreas de suas vidas para conseguir se adaptar a convivência com esse vírus devastador.

Frente a essa necessidade de modificação, com o desenrolar de pesquisas, desenvolvimento de vacinas e adaptação da economia mundial a esse novo inimigo público global podemos chegar à conclusão de que não teremos condições de salvar o mundo da pandemia. Porém, em situações de grande ruptura vivenciada pela humanidade em catástrofes e pestes passadas, a História nos ensina que a capacidade adaptativa e criativa dos seres humanos foi o que assegurou a sua sobrevivência. O pesquisador Charles Darwin assegurava em sua obra “A origem das espécies” que não são os mais fortes ou mais inteligentes que sobrevivem, mas sim aquele que melhor se adaptar às mudanças. Nesse contexto, a utilização do Design Thinking pode ser um diferencial para que possamos conviver da melhor forma possível com essa peste e com outras as quais podem surgir.

A exigência de pensar e criar soluções completamente adaptáveis ao nosso contexto atual é algo viável, crucial à nossa sobrevivência. Para Rebeca Linke do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), instituição considerada como um dos maiores laboratórios de inovação e desenvolvimento tecnológico do mundo, o *Design Thinking* possui três pilares:

1. Entenda completamente o problema.
2. Explore uma ampla variedade de soluções possíveis.
3. Desenvolva exaustivamente prototipagem e testes.

Ao verificar esses pilares e observar algumas soluções já testadas pelos cientistas atualmente no combate à pandemia é possível constatar que em diversas soluções já alcançadas esses pilares estão sendo utilizados. Mas de que forma poderíamos trazer os pilares do Design ao seu e ao meu cotidiano? A estudiosa Mariana Preti em seu ensaio destaca que é preciso pensar no *Design Thinking* como uma espécie de caixa de ferramentas para nos ajudar a resolver os mais variados problemas de maneira criativa e funcional.

Partindo do princípio de que soluções inovadoras e práticas não brotarão do nada, em especialmente por vivermos em uma “era regida pela pressa e em que tudo perde seu valor muito rapidamente, em geral pelas próprias transformações tecnológicas que substituem o novo pelo mais novo ainda num piscar, ter uma técnica que te permita encontrar, neste universo de possibilidades, a melhor delas para resolver um problema” é algo que nos assegura uma certa vantagem.

O estudo da História nos mostra também que saímos mais fortalecidos depois das diversas situações catastróficas que a humanidade já vivenciou. Assim como sobrevivemos à Peste Negra e à Gripe Espanhola, passando a conviver com o vírus da Gripe Espanhola mediante o uso de vacinas e de hábitos de higiene, teremos condições de superar mais esse desafio. Temos ferramentas e criatividade para nos auxiliarmos nessa conquista de adaptação e assim como Darwin concluiu em seus estudos, possamos nos adaptar e garantir a sobrevivência da nossa espécie, com produtos e serviços cada vez mais inovadores desenvolvidos através das ferramentas proporcionadas pelo *Design Thinking*.

Fonte: DESIGNCOMCAFE. **Não salvaremos o mundo da pandemia.**

<https://designcomcafe.com.br/design-thinking/>. Acesso em: 04 set. 2021.





### LIVRO

**Título:** Roube como um artista

**Autor:** Austin Kleon.

**Editora:** Rocco.

**Sinopse:** Verdadeiro manifesto ilustrado de como ser criativo na era digital, Roube como um artista, do designer e escritor Austin Kleon, ganhou a lista dos mais vendidos do The New York Times e figurou no ranking de 2012 da rede Amazon ao mostrar – com bom humor, ousadia e simplicidade – que não é preciso ser um gênio para ser criativo, basta ser autêntico. Ele coloca os leitores em contato direto com seu lado criativo e artístico e é um verdadeiro manual para o sucesso no século XXI.

Nesta obra, Austin mostra através de mensagens positivas um olhar gráfico diferenciado, ilustrações, exercícios e exemplos de como o leitor pode “ativar” seu lado criativo. Austin Kleon, corajosamente, desfila novas verdades sobre criatividade: nada é original, então abraça as influências, colete ideias, misture e reimagine para achar seu próprio caminho. Se gosta de um artista, copie-o, e copie as referências deste artista, descubra de quem ele gosta, quem ele copia, quem é a sua influência, e tome tudo isto para si. Seja este artista, até a hora que vai sentir que não está mais copiando e sim criando sua própria versão. Mas para chegar neste ponto é preciso que fique esperto, tenha uma rotina, um emprego fixo que lhe dê dinheiro e que lhe traga suporte para ser “selvagem” e ousado dentro de sua imaginação.

O livro é uma obra curta e intensa, um tiro certo para despertar aquele lado criativo que dorme dentro de todos os leitores.

**Link de Acesso:** <https://www.amazon.com.br/Roube-como-artista-dicas-criatividade-ebook/dp/B00EJN2NHM>



COMO O  
CÉREBRO  
CRIA

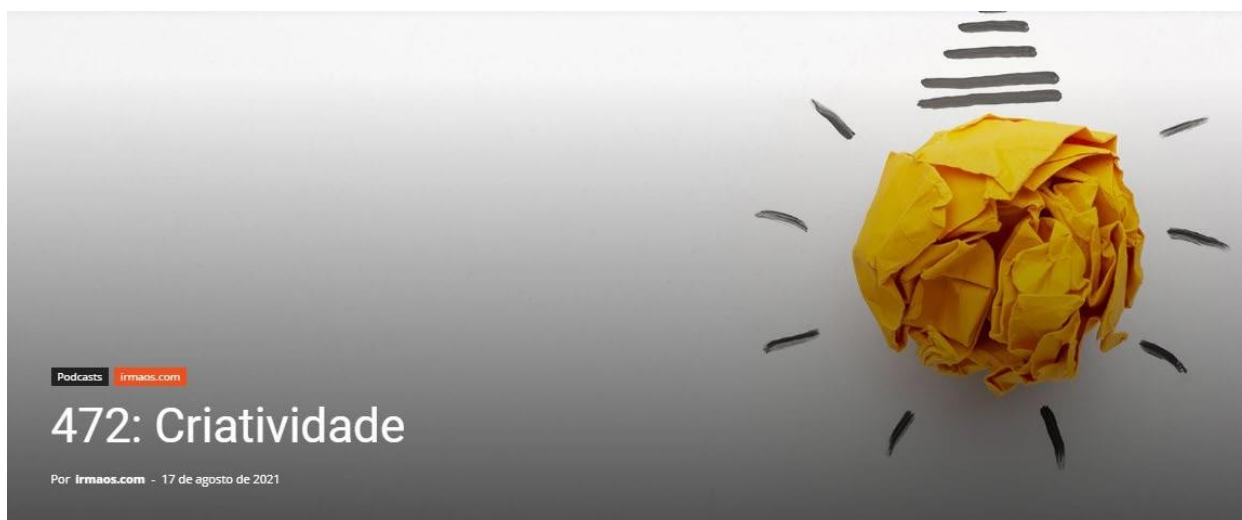
### FILME / VÍDEO

**Título:** Como o cérebro cria

**Ano:** 2019.

**Sinopse:** O neurocientista David Eagleman explora o processo criativo de vários profissionais inovadores e nos mostra formas impressionantes e arriscadas de aguçar a criatividade. O que guarda-chuvas, sinfonias, viagens espaciais, estádios de futebol, os quadros de Picasso e o calendário gregoriano têm em comum? Todos foram concebidos, desenvolvidos e aperfeiçoados pelo poder da criatividade humana. Como o Cérebro Cria apresenta uma instigante reflexão sobre as ferramentas e estratégias responsáveis pela indomável capacidade de inovar do ser humano. O compositor Anthony Brandt e o neurocientista David Eagleman explicam os caminhos da criatividade na arte, na ciência e na tecnologia por meio de interessantes estudos de casos bastante palpáveis para o leitor — como detalhes do design do Apple Watch ou a correspondência entre a obra musical de Bach e o cinema de ação — ilustrados com esquemas e fotos. Disponível na Netflix.

**Link de Acesso:** <http://revistadecinema.com.br/2020/03/como-o-cerebro-cria/>.



Podcast sobre criatividade com uma discussão voltada a prática do exercício da criatividade. Como é possível ser criativo? Nesse podcast que você pode ouvir quando estiver até mesmo lavando louças, os especialistas Paulinho Degaspari, Dri Degaspari, Guilherme Iamarino, Kaiky Fernandez e Estêvão Queiroga deixam a criatividade solta nesse episódio, discutem seus conceitos e conversam sobre as maneiras de desenvolver e barrar o processo criativo de crianças e adultos. Esse podcast eu indico muito!

Duração: 80 minutos

Link do site: <https://www.irmaos.com/472-criatividade/>

# UNIDADE II

## Criatividade Baseada em Problemas

Professora Me. Simone Oliveira dos Santos Cardoso



### Plano de Estudo:

- Cocriação: desafios e oportunidades;
- Experimentação como parte do processo criativo;
- Gerenciando as incertezas do processo criativo;
- Ferramentas de *Design Thinking*.

### Objetivos da Aprendizagem:

- Desenvolver o processo de cocriação (desafios e oportunidades);
  - Demonstrar a experimentação como parte do processo criativo;
- Estabelecer o gerenciamento das incertezas do processo criativo;
  - Organizar e mostrar as ferramentas de *Design Thinking*.

# INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo complexo repleto de desafios que se modificam continuamente, nessa esteira os indivíduos e organizações precisam desenvolver respostas rápidas e eficientes para apresentar soluções cada vez melhores, veja bem caro (a) aluno (a), durante essa unidade vamos compreender sobre os principais desafios encontrados durante o processo de criação, assim como verificar na prática de que forma a criatividade ocorre baseada em problemas.

Você já pensou como é possível trabalhar com equipes compostas por profissionais de diversas áreas e mesmo assim chegar a bons resultados? Para entender como isso ocorre na prática você conhecerá sobre a cocriação e vai entender que você já pode ter utilizado um produto ou serviço decorrente desta solução criativa. Em seguida será possível observar que a experimentação é algo fundamental, que quando somos crianças utilizamos de forma contínua, mas que quando ficamos adultos acabamos por deixar de lado essa fantástica forma de descobrir o mundo e crescermos.

Por vezes, o que precisamos é justamente voltar ao jardim de infância e recuperar toda a nossa capacidade criativa. Porém, você observará que o processo criativo está repleto de incertezas, desafios e situações complexas que exigem respostas rápidas, para gerenciar a angústia causada pelos erros sucessivos existem formas que você conhecerá para saber lidar com a imprevisibilidade e incertezas durante esse processo criativo. Durante uma viagem todas as fases são essenciais, desde a preparação das malas até a descoberta do novo lugar, da mesma forma o processo criativo é uma viagem com destino incerto, mas como uma jornada repleta de aprendizado.

Ao final da nossa unidade você será apresentado as diversas etapas do *Design Thinking* e conhecerá algumas ferramentas para extrair o melhor de cada uma dessas etapas na busca por inovação. Caro(a) aluno(a) te convido vir comigo nessa viagem rumo ao inexplorado.



## 1. COCRIAÇÃO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Uma empresa brasileira que já passou por diversas crises econômicas e políticas possuindo mais de cinquenta anos, a qual precisa de inovação contínua dentro de um mercado que exige elevado investimento em pesquisa e desenvolvimento, como é o setor de cosméticos. A Natura é uma daquelas empresas a qual grande parte dos brasileiros conhece e por vezes consome os seus produtos, tendo em vista que ela conta com cerca de 2 milhões de consultoras no Brasil (MADUREIRA, 2020). Provavelmente existe uma consultora Natura aí pertinho de você nesse momento, essa empresa cinquentenária vê a sua frente oportunidades e grandes desafios para se manter competitiva, inovadora e sustentável frente às suas concorrentes nacionais e internacionais.

Essa empresa deve se manter competitiva dentro do contexto do avanço e popularização do acesso à internet, com isso os consumidores estão cada mais exigentes no que se refere aos produtos e serviços consumidos, dessa forma como você pode se destacar ao desenvolver soluções mais inovadoras e eficientes aos consumidores? A Natura foi buscar respostas direto da fonte de seus consumidores, consultoras e colaboradores através da ferramenta de cocriação. Através do projeto “Cocriando” ela convidou seus consumidores para perto e dessa forma entender qual o significado que seus produtos têm em suas rotinas.

A cocriação surgiu da necessidade de as empresas buscarem diferenciação frente ao excesso de alternativas que os consumidores possuem atualmente. Diante de tantos produtos e serviços similares, como nós podemos convencer pessoas e diminuir o sofrimento

que o cliente tem ao precisar decidir o que ele vai consumir entre tantas alternativas? A internet pode apresentar diversas alternativas, mas também viabiliza que a empresa possa atrair seu consumidor para dialogar com ela na busca de identificar como pode oferecer maior valor. Com isso, o cliente vai identificar quais são os valores e diferenciais que o produto ofertado pela empresa possui e como serão significativos o suficiente a ponto de pagar por ele. A cocriação possui um método capaz de sistematizar essa interação entre empresa e clientes, de forma que juntos construirão valor.

Dentro do contexto de organização tradicional, as pessoas apenas recebem valor da empresa, mas dentro da organização cocriativa os indivíduos interagem com a organização na busca da criação de valor através do envolvimento de todas as pessoas que se relacionam com a empresa, sendo clientes, empregados, fornecedores e parceiros. Observe o que os autores dizem sobre a cocriação:

é a evolução de valor em conjunto com stakeholders<sup>1</sup>, intensificadas e desempenhadas por meio de plataformas de engajamento, virtualizadas e concebidas a partir de ecossistemas de competências geradas e incorporadas em domínios de experiências (RAMASWAMY e OZCAN, 2016, p. 14).

Essa forma vai exigir uma modificação da empresa mais tradicional na sua forma de desenvolver proposta de valor aos seus consumidores, tendo em vista que no cenário de mercado atual as empresas devem ofertar soluções através de produtos e serviços. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 22) a “proposta de valor são bens ou serviços que uma empresa produz, ou seja, se refere ao conjunto de vantagens que a organização oferta para satisfazer uma necessidade que o consumidor tenha”. A empresa cocriativa tem a capacidade de desenvolver uma proposta de valor mais assertiva ao seu cliente por tê-lo ouvido, após compreender quais são suas principais necessidades e dores e em seguida trazer uma solução em forma de produto ou serviço.

<sup>1</sup> Segundo Freeman (1984) os stakeholders são qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo sucesso dos objetivos de uma organização, ou seja, são os grupos vitais para a sobrevivência e sucesso das organizações.



## SAIBA MAIS

### Cocriação na saúde - Hospital Moinhos de Vento (RS)

Como reverter um prejuízo de R\$ 60 milhões e aperfeiçoar a qualidade assistencial de um hospital? Esse foi o desafio que o gestor João Polanczyk do hospital Moinhos de Vento, no Rio Grande do Sul, encontrou à sua frente em 2006. Após diversas pesquisas foi possível observar a necessidade de encontrar soluções mais centradas no ser humano para atender da melhor forma aos seus clientes internos e clientes externos. A cocriação foi utilizada no engajamento de pacientes e todo o corpo de colaboradores na criação de inovação criativa na entrega de experiências melhores aos clientes. Através da implementação da cocriação e de soluções provenientes dessa ferramenta, o hospital conseguiu sanar suas dívidas, melhorar o nível de satisfação de seus clientes internos e externos, assim como elevar o faturamento de R\$ 175 milhões ao ano para R\$ 313 milhões no período de 5 anos e elevar de forma significativa a disponibilidade de leitos.

Fonte: PORTAL saúde business. Cocriação diferencia o Hospital Moinhos de Vento. Disponível em: <https://bit.ly/2VVvfDw>. Acesso em: 29 set. 2021.

POLANCZYK, J. Metodologias avançadas e inovadoras em estratégias de gestão. Disponível em: <https://bit.ly/3lvuSYQ>. Acesso em: 29 set. 2021.

Retomando o exemplo da Natura, o projeto Cocriando busca a participação de seus stakeholders para construir novas possibilidades, dessa forma, a empresa cria desafios e convida suas consumidoras para contar como podem solucionar esses desafios propostos. O *Cocriando*<sup>2</sup> possui cinco etapas:

1. **Identificação do desafio:** são oportunidades de a Natura inovar, fazer melhor.
2. **Conexão:** todos que se identificarem com o tema do desafio são convidados a colaborar na cocriação de ideias, conceitos, modelos, produtos ou serviços, ou seja, pessoas são atraídas pelo tema do desafio e propósito da rede e se cadastram na plataforma.

2 Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/comofuncionacocriando>

3. **Cocriação online:** tem início a jornada, que são experiências de colaboração e cocriação que acontece online na plataforma e posteriormente ocorrem encontros presenciais. São construídos de forma conjunta conceitos, ideias e respostas aos desafios de inovação da empresa, aqui acontecem as discussões sobre o tema escolhido
4. **Interação:** colaboração e cocriação ocorrem em conversas e encontros online e presenciais, ideias geradas durante as jornadas de cocriação poderão ser vistas por todos e servem de inspiração às áreas internas do processo de inovação da empresa, será durante a participação nas jornadas que as pessoas somam pontos e se destacam na rede.
5. **Reconhecimento:** a empresa compartilha aprendizados e inspirações para que ocorra inovação na empresa, os participantes que mais colaborarem irão somar pontos e serão reconhecidos pela sua atividade e interação na rede.

Como resultado prático dessas jornadas existem os estojos e *kits* desenvolvidos para datas comemorativas como o Dia das Mães. Esses estojos são desenvolvidos a partir de todo o conceito de bem-estar, com produtos criados exclusivamente para essa data, frascos de tamanhos especiais e por vezes com cartilhas informativas indicando a melhor forma de utilizar os produtos. Durante a fase de reconhecimento os participantes mais engajados recebem presentes como forma de agradecimento. Como exemplo pode-se destacar o *kit* “Tododia Aconchego Lavanda e Vanila” que você pode pesquisar na internet.

**FIGURA 1 - KIT DE COSMÉTICOS**



A oportunidade que você querido (a) estudante pode ter ao utilizar essa ferramenta é conseguir alternativas estratégicas de inovação para oferecer uma proposta de valor significativa aos seus clientes. Através de uma participação ativa de clientes, colaboradores, parceiros e fornecedores torna-se possível ter ideias inovadoras. Outra forma de buscar uma escuta ativa durante o processo de cocriação é utilizar as redes sociais como um suporte na estruturação de ideias visando a inovação, essa é uma ferramenta acessível às organizações dispostas a ouvir o cliente e a partir dessa escuta criar propostas de valor significativas ao seu público-alvo.



## 2. EXPERIMENTAÇÃO COMO PARTE DO PROCESSO CRIATIVO

Confesso a você caro (a) aluno (a) que eu já fui uma pessoa muito medrosa para testar novas coisas, desde um guaraná com novo sabor ou até mesmo testar uma nova forma de escrever. Sou filha de funcionário público federal, atualmente meu pai já é aposentado, e ao longo da minha vida sempre acreditei que assegurar uma vaga no funcionalismo público seria a solução para a minha carreira. No último semestre da minha faculdade de Administração, foquei em estudar para concursos e à medida que desenvolvia meu trabalho de conclusão de curso, estudava sistematicamente para concursos na minha área. No último mês da minha graduação recebi o resultado de que tinha sido aprovada em um concurso federal para Administradora e dois dias depois de receber o certificado de conclusão do curso recebi o resultado de que havia sido aprovada em outro concurso, só que esse era na esfera estadual.

Acabei sendo efetivada no concurso estadual e algum tempo depois ao vivenciar o ambiente de pouco espaço para crescer dentro da repartição pública e também das dificuldades em conseguir soluções melhores e mais rápidas, devido a burocracia, acabei me frustrando. Porém, o medo de testar novas possibilidades, largar a carreira estável que o funcionalismo público oferece era algo que amedrontava, mas as possibilidades de desenvolver novas competências e habilidades na busca por uma mudança de carreira foi possível e após sete anos consegui pedir exoneração do cargo e recomeçar em uma nova profissão. Atualmente, tenho sete anos como professora do Ensino Superior e posso assegurar que perder o medo de testar novas possibilidades foi algo fundamental para me sentir realizada e feliz no que faço. E você, tem medo de testar novas coisas, novas possibilidades?

Dentro do contexto organizacional existem diversas barreiras para que empresas possam desenvolver soluções criativas. Da mesma forma que não me considerava como alguém criativo, capaz de encontrar novas perspectivas e encontrar melhores soluções para os processos dentro da empresa, assim como no desenvolvimento de novas propostas de valor, diversos colaboradores acreditam que não tem condições de serem criativos e explorar novas formas de fazer algo diferente dentro das organizações.

Todo indivíduo nasce explorador, para Pinheiro e Alt (2011) durante a nossa infância não temos medo de perguntar e não existe nada tão óbvio que não venha a ser questionado. Mas como incentivar esse explorador que existe em cada indivíduo que muitas vezes se encontra adormecido? Esse é um desafio que as organizações encontram a sua frente. Elas precisam proporcionar um ambiente receptivo para a experimentação de novas soluções. Tendo em vista que a capacidade dos indivíduos terem espaço para pensar de maneira rica e abrangente será algo capaz de acelerar o processo de inovação nas organizações.

Segundo Carey (2015, p. 110) durante o processo de arriscar experimentando novas alternativas, torna-se fundamental para que o indivíduo tenha “a capacidade de descobrir respostas não intuitivas ou óbvias”. Nesse contexto o autor destaca um princípio o qual se enquadra em nosso processo de experimentação, de forma que a equipe envolvida na busca da solução de um problema tenha condições de verificar várias respostas até chegar aquela que realmente será a melhor alternativa para a solução do problema.

O *Design Thinking* (DT) permite que as organizações possam experimentar novas soluções através do desenvolvimento de protótipos que serão testados junto ao público-alvo e partindo das reações dos clientes será possível chegar a melhores alternativas na busca de viabilizar experiências superiores ao cliente. Essa forma de experimentação viabiliza falhar antes mesmo do lançamento de um produto ou serviço e assim aprender lições surpreendentes com os erros, algo que vai permitir “O refinamento da proposta entre um teste e outro” (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 116).

Veja bem, a empresa Natura tinha a sua frente o desafio de ofertar produtos para cabelos que fossem 30% mais baratos e ao mesmo tempo diminuir em 50% o impacto ambiental de suas embalagens em relação aos outros produtos que já possuía. Para isso recorreram ao DT e através de maior proximidade com o cliente os pesquisadores da Natura chegaram a se hospedar na casa desses clientes e observaram a forma de consumir os produtos. Esse “corpo a corpo” levou os pesquisadores a constatar que muitos clientes acabavam comprando o refil oferecido pela empresa, tendo em vista que são de menor valor e também ocupam pouco espaço (PUC DIGITAL, 2021).



Partindo dos resultados observados, o protótipo de xampu e condicionador da linha Sou foi desenvolvido e a embalagem é o próprio refil da Natura com tampa, em um formato em que o produto fica em pé, possui flexibilidade e não está em caixas, como os xampus tradicionais da marca. Os consumidores testaram e o novo produto foi aprovado. Aqui foi possível que a empresa pudesse aprender a fracassar antes, de uma maneira controlada e com pequenos passos (PINHEIRO e ALT, 2011), testando, experimentando e encontrando uma solução que já estava dentro da própria empresa, pois foram utilizadas as próprias embalagens de refis já existentes, com poucas adaptações. O uso do *Design Thinking* na Natura viabilizou uma embalagem 70% mais barata, ocupando menos 94% de espaço se comparada aos outros xampus dessa gigante dos cosméticos (MENDES e CORONATO, 2019).

## REFLITA

### Experimente – o protótipo como forma de experimentação

Como eu posso criar um protótipo de um produto ou serviço? Para Melo e Abelheira (2015) o protótipo consiste em uma manifestação visual ou representação tangível de algo a ser testado junto aos clientes. Para esses autores é preciso buscar estabelecer uma nova mentalidade organizacional para sair de forma rápida da abstração das ideias e convertê-las em algo mais tangível, mais material, pois será possível expor esse protótipo aos usuários e testar a aceitação dessa nova ideia através de um protótipo. O protótipo pode ser através de um produto inicial com qualidades mínimas exigidas pelos usuários identificadas durante a fase de pesquisas ou até mesmo através de um aplicativo testado junto aos clientes da empresa. Isso significa que a empresa vai aprender ao mesmo tempo em que verifica a aceitação de seu produto por parte do usuário. Na prática a empresa leva um produto experimental até o consumidor, verifica qual é a aceitação dele, anota o que deu certo e o que deu errado e logo a seguir aprende e corrige as falhas apontadas.

Fonte: Melo e Abelheira (2015).



A experimentação é uma parte fundamental do processo criativo, tendo em vista que a equipe envolvida no *Design Thinking* está sempre com uma atitude voltada às possibilidades que podem ser adotadas no desenvolvimento de soluções. Segundo Brown (2020) a equipe criativa precisa de espaço, tempo e orçamento para cometer erros e evitar maiores prejuízos no futuro através da experimentação. Veja bem caro(a) aluno(a), essa etapa funciona como se fosse uma espécie de treinamento, a equipe vai a campo e verifica o que está bom e o que precisa ser melhorado e após aprender com os fracassos cometidos na experimentação, vai para o jogo decisivo, valendo a classificação no campeonato, que nesse caso é conquistar o cliente através de produtos e serviços inovadores. No processo de experimentação, segundo Ries (2012, p. 53) a empresa fica “posição de observar, interagir e aprender a partir de cliente e parceiros reais”.

Frente a esse processo de experimentação convido você a testar novas alternativas dentro do seu ambiente de trabalho ou até mesmo na sua carreira. Acredito que você já observou que a inovação e criatividade são habilidades a serem desenvolvidas, sendo essenciais ao período atual que vivemos. Cabe a todos nós termos a capacidade de estar “abertos a possibilidades, atentos a novos rumos e sempre dispostos a propor novas soluções” (BROWN, 2020, online).



### 3. GERENCIANDO AS INCERTEZAS DO PROCESSO CRIATIVO

Todo processo de criação envolve momentos de angústia, misturados com o sentimento de que não temos o controle do que estamos fazendo. Se você é pai ou mãe vai saber muito bem o que isso quer dizer. Quando o(a) primeiro(a) filho(a) chega temos um sentimento de felicidade ao mesmo tempo que não sabemos exatamente como fazer cada coisa. O bebê nos seus primeiros dias precisa de carinho, horas de sono e está bem alimentado, mas como fazer cada uma dessas coisas ao mesmo tempo em que adaptamos toda nossa rotina ao novo integrante da família é algo a ser descoberto somente com o passar dos dias. Assim como no processo de criação, temos sentimentos de completo deslumbre, mas logo a seguir pode acontecer uma frustração por não saber exatamente como lidar com as cólicas do bebê, os dentinhos que estão nascendo, dentre tantas outras coisas que a paternidade (maternidade) nos reserva.

Esses momentos de tempestades seguidos por uma bonança são comuns durante a criação de novas soluções, situações diferentes exigem novas posturas, novos comportamentos, novas formas de fazer que nos causam a incerteza de estamos fazendo as coisas necessárias da melhor forma possível. Veja bem caro(a) aluno(a), será preciso desenvolver uma espécie de gerenciamento de incertezas durante o processo criativo. Dentro do *Design Thinking*, esses momentos ocorrem e servem para nos fazer avaliar as decisões já tomadas, assim como definir as decisões seguintes na busca de melhores soluções aos nossos clientes.

Imagina agora qual foi um dos momentos mais angustiantes que você já passou na sua vida. Desde preparar uma apresentação para uma plateia, passando por conhecer a família de seu (sua) companheiro (a) amado (a) até mesmo o desafio de iniciar em um novo emprego. Veja bem caro (a) estudante, que essas são situações que estamos diante de algo novo, por vezes completamente diferente de tudo que vivemos. Da mesma forma, o desafio de encontrar soluções novas para os desafios diários, por vezes nos causa desconforto.

O processo criativo tende a nos lançar em uma espiral caótica, que o estudioso Harford (2019) classifica de caos criativo, algo necessário e comum durante o processo de desenvolvimento da criatividade. Em sua obra “Caos Criativo” o autor assegura que vivemos em um mundo caótico, buscando um senso de organização e arrumação o qual nem sempre é possível frente aos desafios diários em mundo caótico, seja de uma empresa ou até mesmo na área artística.

Por vezes nossa dificuldade em lidar com as incertezas que ocorrem durante o processo criativo está relacionado a nossa dificuldade em compreender como podemos extrair aprendizado dos erros que cometemos. Essa é uma crença que acabamos interiorizando durante a infância e levamos para a idade adulta. Porém, dentro do contexto atual de desenvolvimento de produtos e serviços inovadores a nossa capacidade de aprendizado com nossos aparentes erros são fundamentais para seguirmos na busca por inovação (RESNICK, 2020; KLEON, 2017). Mas como aprender durante os momentos de incertezas durante o processo criativo? Veja a seguir como extrair o melhor de cada momento de incertezas:

- **Compreenda o desenvolvimento do processo:** na educação de filhos estamos entendendo melhor como conduzir uma rotina que melhor se encaixe ao desenvolvimento do bebê aliado às nossas obrigações, precisamos desfrutar dos momentos existentes no processo de conduzir a rotina da criança, pois nesse processo teremos diversas descobertas e conhecimento sobre a personalidade desse novo ser. Imagine que você vai colocar o bebê para dormir, existe uma diferença entre o processo de acalmar o bebê até que ele venha a dormir. Trazendo essa analogia ao nosso contexto organizacional, existe diferença entre o processo de desenvolver um novo produto até o produto final após esse processo.

- **Tire proveito do lado bom das incertezas:** quando algo der errado (e vai dar errado!) não precisamos ver isso como um fracasso, mas sim uma oportunidade para novos aprendizados e explorações. Por vezes um(a) pai(mãe) vai observar que fazer um bebê dormir envolve acalmar a si primeiro para depois acalmar o bebê.

- **Utilize suas experiências anteriores:** retomando o exemplo de colocar o bebê para dormir, posso cantar uma música conhecida a qual me acalma para ajudar no sono do bebê (o perigo é a gente pegar no sono também). Mas observe que um conhecimento prévio pode ser explorado e utilizado de uma forma diferente na busca por soluções. A construção de referências aqui é fundamental.

- **Utilize recursos familiares de um modo não familiar:** o suíço Georges de Mestral saiu para caçar e voltou coberto de sementes de Bardana e após o doloroso trabalho de remover essas sementes teve a ideia de desenvolver um produto que usasse laços e ganchos para fixação em 1941. Em 1967 na missão Apolo 11 a NASA utilizou esse produto de forma expressiva e assim o velcro® ganhou popularidade pelo mundo. Um recurso que foi utilizado de uma forma diferente e posteriormente ganhou o mundo.

Problemas complexos exigem soluções diferentes, ou quem sabe novas aplicações daquilo que já temos a disposição. Segundo Kleon (2017) o processo de desenvolver algo é uma bagunça, mas a capacidade de explorar esses momentos da criação de algo causará menos angústia se aceitarmos a existência de caos e incertezas como uma das partes integrantes da inovação. Nessa perspectiva, Resnick (2020, p. 126) afirma que “exploradores sabem como improvisar, adaptar e tentar novamente, para que nunca dependam de planos antigos quando surgirem situações novas, explorar incentiva a criatividade”. Aceitar as incertezas no processo criativo e reduzir o sofrimento causado por elas será algo possível quando apreciamos a paisagem dos momentos cinzentos do caos criativo.

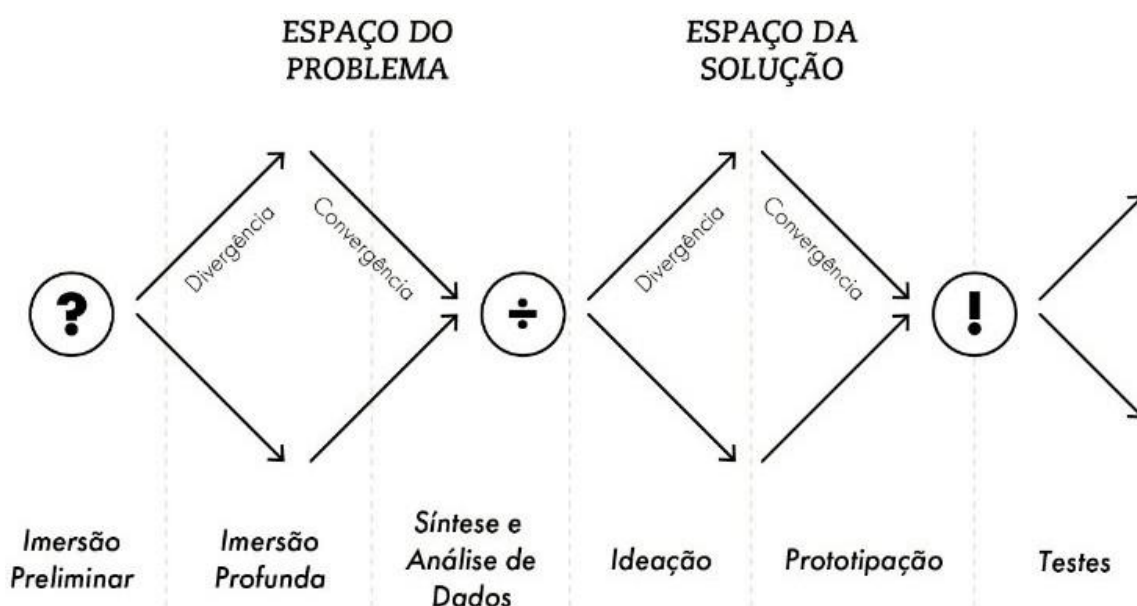




#### 4. FERRAMENTAS DE DESIGN THINKING

Toda construção de uma casa envolve a junção de materiais, maquinários, uma série de habilidades de quem vai construir e o uso de diversas ferramentas a serem utilizadas em pequena e grande escala. Da mesma forma, dentro do nosso processo criativo de desenvolvimento do *Design Thinking* vamos contar com diversas ferramentas para as diversas finalidades a serem exploradas. Veja bem, compreender quais são as etapas do *Design Thinking* (DT) nos leva a compreender de que forma vamos encontrar melhores soluções. Confira a seguir as etapas do DT segundo Moreira (2018, p. 21, online):

FIGURA 2 - ETAPAS DO DESIGN THINKING



Fonte: Moreira (2018, p. 21, online).

A compreensão do funcionamento das etapas do DT permite o uso das melhores ferramentas na busca da solução de problemas, assim como na busca de produtos e serviços inovadores. Para Vianna, *et al.* (2012) durante a Imersão a equipe responsável pelo projeto vai compreender o contexto do problema sob diversos pontos de vista. Durante a análise e síntese, as informações levantadas na etapa anterior servirão de base para criar padrões e desafios na melhor compreensão do problema.

Para isto, ocorrem as ideias inovadoras para a solução do problema, algo que pode ocorrer com o uso de ferramentas tais como *brainstorming* e momentos de cocriação. A prototipagem serve para testar as ideias e validar quais delas serão viáveis de serem tiradas do papel. Os testes ocorrem para verificar quais são os erros e aprendizados a serem acrescentados no projeto.

Para cada etapa dessas existem diversas ferramentas a serem usadas, assim como o construtor de uma casa possui diferentes ferramentas para etapas desde a fundação ao acabamento de uma casa, dentro do desenvolvimento do DT contamos com diversas ferramentas na busca por soluções inovadoras. Nessa busca será preciso analisar quais são as ferramentas adequadas para cada tipo de problema, existem diversas ferramentas, as quais você poderá conhecer mais nas referências bibliográficas da nossa unidade 2, como o livro de Moreira (2018) que conta com mais de 50 ferramentas, mas aqui teremos uma ferramenta para cada uma das etapas. Agora você será apresentado(a) a algumas ferramentas e em quais etapas elas poderão ser utilizadas.

#### 4.1 Etapa de imersão preliminar – Ferramenta: Caderno de sensibilização

A etapa de imersão preliminar exige dos participantes do projeto de DT a compreensão do verdadeiro problema existente, conforme diz um ditado popular “um problema bem definido é um problema 50% resolvido”, e para isso torna-se fundamental, é preciso compreender quais são as causas de um problema e não somente os sintomas que ele causa. Para isso, o **caderno de sensibilização** serve para que os integrantes da equipe façam uma coleta de dados do público-alvo, isso deve ocorrer com a menor interferência possível (VIANA *et al.*, 2012).

E aqui o próprio usuário pode fazer suas observações de atividades diárias, a aplicação do caderno de sensibilização exige que a equipe mapeie o que deseja obter como resultado da pesquisa, e partindo dessas definições conseguir desenvolver exercícios os quais serão preenchidos pelos usuários. Essas atividades envolvem desde relatos de tarefas realizadas no decorrer do dia, ou até mesmo percepções sobre as experiências vivenciadas. O usuário pode utilizar de colagens, fotos de algo específico, dentre diversas outras formas, ele pode funcionar como uma espécie de diário.



Durante um caso em que o caderno de sensibilização foi utilizado, o objetivo era verificar as experiências digitais e analógicas do uso da comunicação em uma empresa, para isso os colaboradores utilizaram o caderno de sensibilização para anotarem suas experiências diárias com o uso das mais diversas formas de comunicação na empresa, indicando quais foram as correspondências institucionais que receberam. Durante cinco dias, ao final do expediente eles deveriam pontuar as correspondências institucionais recebidas e quais delas se destacavam positivamente e quais se destacavam de forma negativa. Para cada dia eles tinham uma série de tarefas e percepções a serem descritas, ao final dos cinco dias foi possível fazer um levantamento de informações que foram essenciais na construção de soluções para a forma de comunicação dentro da empresa. Em nossas dicas de vídeo, ao final do capítulo você encontra o *link* apresentando em um minuto como utilizar essa ferramenta.

#### 4.2 Etapa de imersão profunda – Ferramenta: Observação POEMS

Os principais objetivos da etapa de imersão profunda é se aprofundar no contexto estudado, desenvolver empatia com a pessoa que utiliza o serviço ou produto e compreender como pensa o usuário. A princípio, a empatia pode parecer algo simples, porém, quando se procura pensar com a cabeça do usuário é algo desafiador, pois inicialmente não temos a mesma vivência desse indivíduo.

Dessa forma, a **observação POEMS** viabiliza um aprendizado profundo na observação do contexto estudado para se desenvolver empatia. Ela será guiada por um roteiro que vai auxiliar o pesquisador na coleta, síntese e análise de dados. POEMS é um acrônimo das palavras que orientam o pesquisador no levantamento de informações: *People* (pessoas), *Objects* (objetos), *Environment* (ambiente), *Messages* (mensagens) e *Services* (serviços).

Segundo Moreira (2018, p. 43) a observação *POEMS* ocorre da seguinte forma:

1. Quem são os diferentes tipos de pessoas que estão nesse contexto e por quais razões elas estão lá?
2. Quais são os objetos presentes? Telefones? Mesas de jantar? Jornais? E qual a relação que um possui com o outro?
3. Em que situações as atividades acontecem? É numa cozinha, loja, sala de janta? Determine os ambientes distinguindo-os dentro do contexto.
4. Que mensagens estão sendo comunicadas e como elas estão sendo transmitidas? É por meio de conversas, sinais, rótulos de embalagens?
5. Quais são os serviços oferecidos no ambiente?

Essa observação viabiliza uma compreensão sistêmica do problema, sendo possível contar com uma sugestão de ficha a ser preenchida como a seguir:

**FIGURA 3 - MODELO DE FICHA PARA OBSERVAÇÃO TIPO POEMS**

Observação Tipo POEMS	
Situação Observada:	Quem observou:
Data da observação:	Local da observação:
Fotos da observação:	
<div></div>	
Comentários e impressões:	
<div></div>	
Descrição da atividade:	Horário:
<div></div>	
Pessoas:	Objetos:
<div></div>	<div></div>
Ambiente:	Mensagens:
<div></div>	<div></div>
Serviços:	
<div></div>	

Fonte: Moreira (2018), p. 43).

Com essa ferramenta, nós temos condições de analisar ao redor, enxergar novas oportunidades, agir e desenvolver uma solução inovadora a qual seja de fator relevante aos nossos clientes, assim como para a sociedade. A observação permite que o indivíduo possa sentir e vivenciar as experiências de seus usuários e assim desenvolver novas soluções.

A IKEA, empresa de origem sueca, sendo uma das maiores a nível mundial especializada em vender móveis e utilidades domésticas de baixo custo viu a necessidade desenvolver um estante para as crianças, a qual viesse a reproduzir o sucesso de um modelo de estante para adultos que é a campeã de vendas. Para isso, o designer responsável pelo projeto passou horas em casas onde tinham crianças e com isso observou que a forma de organização das crianças é diferente da percepção dos adultos. Então, ele desenvolveu uma série de módulos emborrachados que permita as crianças organizarem seus brinquedos de uma forma diferente com o nome *Makalos Wall Hook Rubber Toy* o qual você pode ser pesquisado na internet para uma melhor visualização.

## REFLITA

### Comece a usar a ferramentas de DT

Você tem algum problema que precisa ser solucionado? Durante o nosso dia temos diversos problemas carentes de soluções práticas e rápidas, em que precisamos pensar em alternativas melhores, eficientes, as quais possamos usar os recursos que já temos. Durante o período de pandemia provocado pelo vírus da Covid-19 a minha filha passava pelo início da alfabetização e precisei, da noite para o dia, aprender como alfabetizar minha menina de 6 anos. Nem preciso falar o desespero que foi estudar sobre alfabetização e conduzir essa árdua tarefa durante o período em isolamento social. Ao utilizar as ferramentas de Design Thinking foi possível compreender quais eram as principais dificuldades do aprendizado dela, assim como descobrir que as músicas seriam ferramentas fundamentais para ensinar os sons das letras, sílabas e palavras. Através do uso de diversas melodias aliadas com histórias sobre como se escrevem as letras foi possível alfabetizar minha pequena até o final daquele ano. O DT pode e deve ser aplicado em nosso dia-a-dia. Agora como você pode utilizar essa ferramenta tão poderosa?

Fonte: PINHEIRO e ALT (2011).

### 4.3 Etapa de síntese e análise dos dados – Ferramenta: Personas

Durante essa etapa os objetivos são compartilhar, reunir, descrever, discutir, criar cenários e gerar insights (MOREIRA, 2018, p. 61). Nessa fase de interpretação dos dados coletados os pesquisadores precisam conversar sobre o que aprenderam com os usuários e demais fatores que impactam diretamente na busca por soluções. Para essa etapa a ferramenta **Personas** auxilia na compreensão do usuário através da criação de seres fictícios, tendo o objetivo de projetar serviço ou produto para um usuário típico pertencente a uma comunidade, grupo ou organização (MELO e ABELHEIRA, 2015). De posse dos dados levantado na etapa anterior é importante que você responda às seguintes perguntas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 131):

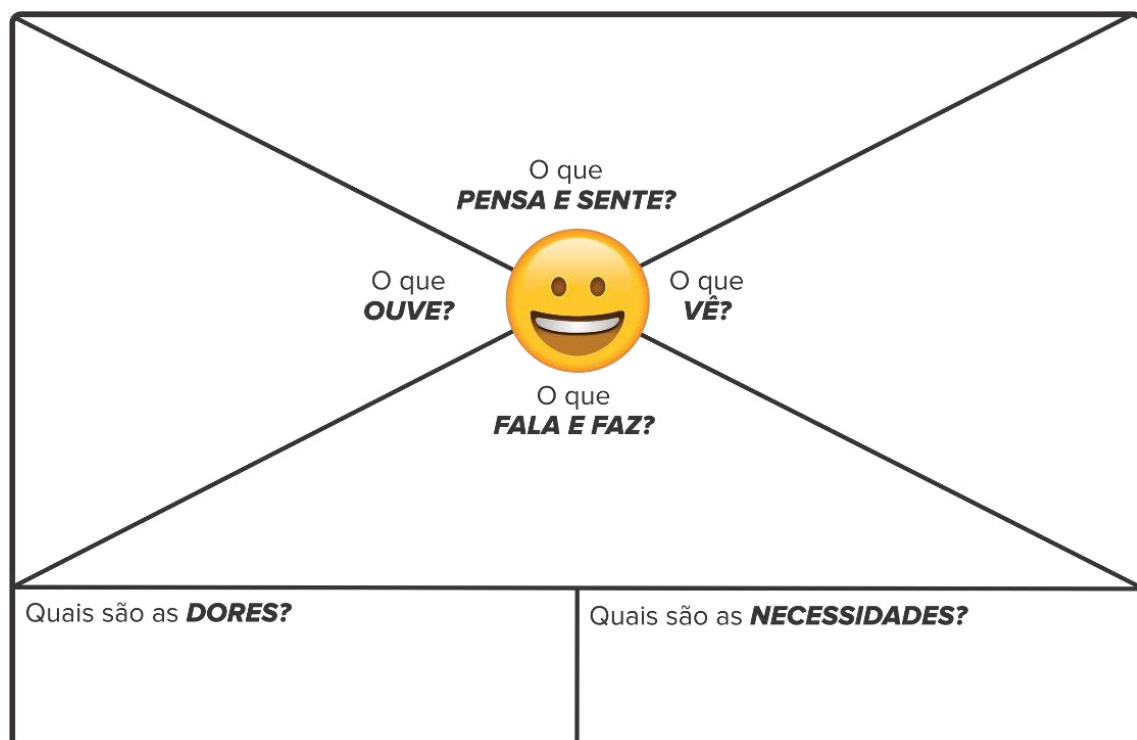
- *O que o usuário sente e pensa?* Como esse usuário vai se sentir em relação ao mundo? Quais preocupações estão em sua cabeça? Que sonhos ele persegue?
- *O que esse usuário escuta?* De outra forma, quais são os seus influenciadores? As pessoas, marcas e demais entes que influenciam suas escolhas.
- *O que esse usuário fala e faz?* Destaque a forma como esse indivíduo tem por hábito agir, falar e quais são seus hobbies.
- *O que esse usuário vê?* De que forma é o mundo em que essa pessoa vive, o que costuma ser mais comum no seu cotidiano e de que forma são as pessoas mais próximas e seus amigos.

Compreenda quais são as principais dores do usuário. Essa é uma excelente forma de sentir empatia. Verifique quais são os principais medos dessa persona. Que frustrações passam pela sua cabeça? Quais obstáculos precisam ser superados na conquista de seus sonhos?

Quais as necessidades principais desse usuário? Aqui é importante compreender e listar os principais problemas encontrados por esse indivíduo e existe uma boa oportunidade para descrever o que pode acabar com esses problemas.

O mapa de empatia será um importante modelo visual na construção de personas, veja esse *template* logo a seguir:

**FIGURA 5 - MAPA DE EMPATIA**



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 130).

#### 4.4 Etapa de Ideação – Ferramenta: Ideias malucas

Os principais objetivos dessa etapa é descobrir ideias inovadoras, originar bons *insights*, incentivar ideias impensáveis, selecionar e cocriar, segundo Moreira (2018, p. 98) a etapa de ideação “visa gerar ideias para o projeto através da utilização de ferramentas e técnicas que estimulam a criatividade e a geração de soluções”. Aqui é preciso conceber um volume significativo de ideias. Para Tim Brown (2020, online) é preciso estabelecer três critérios na procura de boas ideias:

- **Praticabilidade**, o que é funcionalmente possível num futuro próximo;
- **Viabilidade**, o que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócios sustentável;
- **Desejabilidade**, o que faz sentido para as pessoas.

Após passar por essas três peneiras, durante o processo de ideação ocorre a geração, o desenvolvimento, e o teste de ideias Brown (2020). Durante esse processo, torna-se fundamental que a equipe envolvida no projeto tenha uma multiplicidade de olhares para as ideias, pois dessa forma serão testadas diferentes perspectivas. Uma importante ferramenta na ideação é a chamada ideias malucas, que consiste em uma tempestade de ideias, onde um coordenador ou facilitador estará direcionando uma dinâmica com equipe visando o surgimento de ideias completamente impensáveis anteriormente, deve-se incentivar que a equipe vá além de suas capacidades. Diversas ideias malucas podem ser encaradas inicialmente com estranheza, porém essas ideias poderão se tornar futuros protótipos.

Pensando em como o uso dessa ferramenta pode ocorrer na prática, imagine que você tem o desafio de pensar em sabores diferenciados para uma fabricante de chocolate. Inicialmente, a equipe pode pensar nas combinações tradicionais como chocolate e castanhas, ou chocolate meio amargo, porém a equipe pode evoluir para sabores como chocolate com pimenta, ou chocolate com frutas, mas à medida que equipe precisa de novas ideias para o chocolate, pode-se pensar em chocolate com bacon, chocolate com queijo e mel, ou até mesmo em pílulas de chocolate.

#### 4.5 Etapa de Prototipação – Ferramenta: *Storyboard* e protótipo conduzido pelo usuário

Durante o processo de prototipação é preciso que a equipe consiga aprender durante a prática, buscar formas para dinamizar a Inovação, apresentar exemplos, conseguir tangibilizar as ideias que foram testadas através do protótipo, assim como antecipar possíveis problemas (MOREIRA, 2018). Nessa etapa, segundo Pinheiro e Alt (2011, p. 117) é preciso que “as empresas aprendam a falhar, devendo fazer isso de uma forma controlada e dando pequenos passos” na procura pela inovação. Um protótipo não precisa ser algo com máxima da perfeição, pois inicialmente é necessário simplicidade sendo algo mais rústico, exigindo um baixo investimento de recursos.

Conforme Melo e Abelheira (2015, online) o protótipo consiste em demonstrações visuais ou até mesmo representações que sejam tangíveis, será preciso construir uma cultura de sair de forma rápida da abstração de ideias e partir para o mundo real, para começar a externar os conceitos e ideias ao julgamento dos usuários.

A ferramenta *Storyboard* aliada ao *Protótipo conduzido pelo usuário* será importante na validação de uma ideia (MOREIRA, 2018; MELO e ABELHEIRA, 2015). O *Storyboard* é como se fosse uma história em quadrinhos, você pode colocar desenhos e/ou imagens sequenciais narrando uma ideia. Caso esteja validando um novo serviço poderá desenvolver uma história englobando os diversos pontos de contato do usuário com a empresa e o serviço prestado por ela. O uso dessa ferramenta envolve desenhos, imagens ou fotos e logo abaixo inclua pequenas descrições desse quadro apresentado por você. Após finalizar seu *storyboard* analise todas as informações que estão ali e se questione sobre a necessidade de melhorar algo (MOREIRA, 2018). Em seguida você poderá utilizar o Protótipo conduzido pelo usuário, ele será uma representação mínima dos aspectos que foram selecionados pela equipe, a qual visa avaliar se a ideia pode ser a resposta esperada pelos usuários (MELO e ABELHEIRA, 2015).

O protótipo (ou peça piloto) precisa deixar claro qual solução apresenta, como vai funcionar e de que forma vai modificar a vida das pessoas. Como exemplo do uso de protótipo, a *Easy Taxi*, aplicativo para solicitar táxis em dispositivos móveis, a empresa desenvolveu inicialmente uma página na internet simples a qual recolhia o endereço de pessoas interessadas em serviços de taxi. Logo a seguir, os sócios da *Easy Taxi* recebiam as informações por e-mail e entravam em contato com as companhias de táxi, durante esse processo os sócios validaram que os usuários utilizariam uma plataforma que chamasse táxis para eles.



#### 4.6 Etapa de Testes – Ferramenta: Teste de performance do produto

Essa etapa envolve a experimentação para constatar se o público adota ou não ao produto/serviço proposto (MELO e ABELHEIRA, 2015), aqui é fundamental destacar que os testes e os protótipos precisam acompanhar o processo de inovação desde o início, ou o mais rápido possível. Nessa etapa de testes é preciso criar, idear e experimentar de forma repetida, assim como aprender, mensurar, compartilhar e ajustar a cada nova rodada de testes. Os testes ocorrem em um mercado pequeno, conhecido também como mercado teste (MOREIRA, 2018), caso ocorra uma rejeição do produto ou serviço, as perdas de recursos serão minimizadas e a empresa terá um prejuízo menor.

O *Teste de performance do produto* viabiliza verificar o desempenho que o produto terá relativo a uma série de particularidades como usabilidade, segurança, funcionalidade, experiência do usuário, dentre outros elementos importantes. Conforme Moreira (2018, p. 131) esse teste pode ocorrer da seguinte forma:

- 1) Escolha o público que participará da pesquisa e estruture um roteiro de pesquisa para utilizar com eles (observação, questionário, entrevista, etc.);
- 2) Selecione os participantes e forneça os protótipos a serem testados;
- 3) Explique que se trata de um período de avaliação e, que após um determinado tempo, será solicitado um feedback questionando-os sobre a performance do mesmo;
- 4) Pegue as avaliações e, juntamente com a equipe de projeto, discuta sobre os resultados obtidos a fim de verificar se ajustes são necessários.

Como exemplo prático do uso dessa ferramenta, pode-se destacar quando uma pizzeria realiza a verificação junto a uma pequena parcela de seus clientes de nova borda de pizza, como é o caso da borda de creme de chocolate com avelã e após ouvir esses clientes a pizzeria coloca a nova borda no seu cardápio.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegamos ao final de uma das nossas etapas da exploração sobre Design Thinking, durante essa viagem foi possível apreciar a bela paisagem que a criatividade nos possibilita ver. Dessa forma, compreendemos que os problemas são verdadeiras oportunidades para que possamos nos desenvolver, desde situações corriqueiras do nosso dia a dia, até mesmo a descoberta de novos produtos e serviços, que com o decorrer do tempo acabaram tornando-se essenciais, como o mouse dos nossos computadores.

Observamos também que durante o processo de cocriação uma das coisas mais importantes é visualizar todos os participantes desse processo como essenciais no desenvolvimento da inovação, a qual pode ocorrer em setores mais tradicionais, como hospitais, assim como empresas de tecnologia na área de cosméticos com significativo investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Você pôde observar durante a nossa viagem que a experimentação é nossa companheira desde a infância e que precisamos cultivá-la diariamente, como se fosse uma plantinha a ser regada todos os dias. Isso deve ocorrer como uma forma de sobrevivência em tempos de elevada exigência por soluções criativas, mas essa experimentação leva a diversos erros, mas também a aprendizados valiosos.

Foi possível verificar que o processo da criatividade baseada em problemas precisa de uma série de medidas para podermos lidar com as incertezas, erros e dificuldades que ocorrem durante esse processo de inovação. Teremos condições de conviver, ou seja, habitar no mesmo espaço das incertezas e erros ao compreender que também existe aprendizado nesses equívocos.

Então, finalizamos nossa unidade apresentando as principais etapas do Design Thinking e as ferramentas a serem utilizadas durante cada uma delas. Meu desejo é que você consiga aplicar essas ferramentas em sua vida, seja na área profissional e pessoal, pois dessa forma será possível enxergar oportunidades em grandes desafios.

### É possível quantificar a inovação?

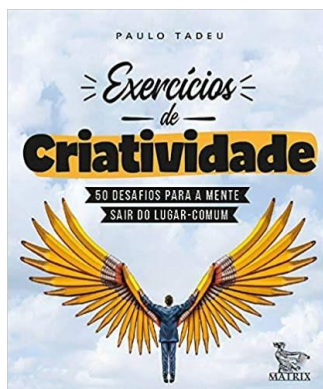
Quando falamos sobre inovação em produtos, *Design Thinking*, empresas e marcas a nível mundial um nome que faz parte da construção de marcas e produtos inovadores é a IDEO, fundada em 1991 em Palo Alto – Califórnia – EUA, ela já ganhou mais de 300 prêmios internacionais. Responsável pelo desenvolvimento do mouse da Apple, do tubo da pasta de dentes Crest, da câmera da Polaroid instantânea I-Zone, dentre tantas outras inovações, essa empresa de design possui 9 escritórios espalhados pelos Estados Unidos da América, Inglaterra, Alemanha, China e Japão. Sendo uma das pioneiras do *Design Thinking*, a IDEO busca uma grande interdisciplinaridade no desenvolvimento de seus projetos e assegura que seus funcionários trabalhem como se estivessem brincando e o “brainstorm”, famosa tempestade de ideias é uma das regras essenciais da empresa.

Através de pesquisas realizadas ao longo de mais de 30 anos ao desenvolver seus projetos, a IDEO assegura que o fator essencial na construção da inovação é a habilidade que uma empresa possui em se adaptar e dar respostas frente às mudanças que ocorrem. Como uma das primeiras organizações a colocar o ser humano no centro de seus projetos, ela constatou seis elementos básicos na construção de uma empresa inovadora e adaptativa: propósito, experimentação, colaboração, empoderamento e exploração (isto é, estar informado sobre o que acontece na indústria) e refinamento (a habilidade de com sucesso executar novas ideias).

Eles desenvolveram uma pesquisa “Diferença Criativa”, que ao ser aplicada junto aos colaboradores das empresas é possível apontar qual é o nível de capacidade de inovação dessa empresa, assim como oferecer um feedback sobre os caminhos que a empresa precisa seguir para se tornar mais inovadora. Com isso, a empresa busca quantificar a inovação através de descobertas como: não ficar preso a uma ideia (nem mesmo a três); todos devem se sentir confortáveis em desafiar o status quo e um propósito claro e consistente catalisa a inovação.

Fonte:

- BRANDÃO, E. IDEO, **playground de imaginação**. Disponível em: <https://eduardobrandao.com/ideo-playground-de-imaginacao/> Acesso em: 29 set. 21.
- RUFFO, R. **A empresa de design IDEO estudou como a inovação acontece em mais de 100 companhias** – confira o que descobriram. Disponível em: <https://bit.ly/3kLtMci> Acesso em: 29 set. 21.
- AEVO. **Como o case IDEO pode ser considerado uma aula de Design Thinking?** Disponível em: [tps://bit.ly/3EXHm4A](https://bit.ly/3EXHm4A) Acesso em: 29 set. 21.
- IDEO. **We are a global design company committed to creating positive impact**. Disponível em: <https://www.ideo.com/about> Acesso em: 29 set. 21.



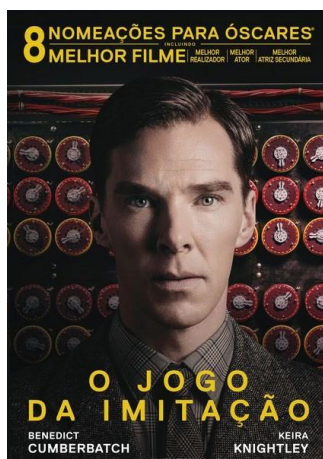
### LIVRO

**Título:** Exercícios de criatividade: 50 desafios para a mente sair do lugar comum

**Autor:** Paulo Tadeu.

**Editora:** Matrix.

**Sinopse:** Através de uma proposta diferente de apresentar uma espécie de baralho, o qual ocupa pouco espaço dentro de uma caixa, ao longo da leitura deste livro nada convencional você será desafiado a colocar sua criatividade em prática. O autor parte do princípio de que todo mundo é criativo. Mas muita gente tem dúvidas dessa capacidade, acha que isso é coisa só de artista. Para melhorar sua qualidade e aprimorar seu talento, mesmo que ainda adormecido, existe este livro em forma de caixinha. Aqui estão 50 cartas, cada uma com um desafio para você encarar, se divertir e descobrir que seu potencial pode ir muito longe para inovar e inventar em qualquer atividade. São atividades simples, outras mais desafiadoras, mas que ao realizar essas atividades propostas, elas vão te auxiliar a estimular sua criatividade, assim como sua curiosidade e busca por conhecimentos, os quais podem ser aplicados a qualquer área. Te encorajo a sair de sua zona de conforto através dessa “caixinha mágica”.



### FILME / VÍDEO

**Título:** O jogo da imitação

**Ano:** 2014.

**Sinopse:** Você conhece a história do criador do computador? Durante a Segunda Guerra Mundial, o governo britânico monta uma equipe que tem por objetivo quebrar a Enigma, uma máquina de tecnologia bem avançada para a Segunda Guerra Mundial a qual gerava o famoso código que os alemães usam para enviar mensagens aos submarinos. Um dos integrantes da equipe da britânica é Alan Turing (Benedict Cumberbatch), um matemático de 27 anos estritamente lógico e focado no trabalho, que tem problemas de relacionamento com praticamente todos à sua volta. Não demora muito para que Turing, apesar de sua intransigência e dificuldade com relacionamentos passe a liderar a equipe. Seu grande projeto é construir uma máquina que permita analisar todas as possibilidades de codificação do Enigma em apenas 18 horas, de forma que os ingleses conheçam as ordens enviadas antes que elas sejam executadas. Entretanto, para que o projeto dê certo, Turing terá que aprender a trabalhar em equipe e tem Joan Clarke (Keira Knightley) sua grande incentivadora. Recomendo assistir o filme com um caderninho e anotar princípios de inovação que você identifique.

**Link do vídeo:** No momento em que o livro está sendo escrito o filme está disponível na Amazon Vídeo.

## WEB

Compreenda melhor sobre a importante ferramenta do Design Thinking ao ver esse vídeo curto explicando como utilizar o caderno de sensibilização. Busque colocar em prática os conceitos e terá a seu favor uma importante ferramenta para inovar em seu cotidiano. O vídeo explica em um minuto como utilizar a ferramenta.

- Link do vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=IXCnMK2xDNI>

# UNIDADE III

## Prototipação

Professora Me. Simone Oliveira dos Santos Cardoso



### Plano de Estudo:

- Matriz de análise para construir protótipos;
- Empatia no processo de prototipação;
- Colaboração dentro do *Design Thinking*;
- Experiência no processo de inovação.

### Objetivos da Aprendizagem:

- Conhecer e desenvolver a matriz de análise para construir protótipos;
  - Distinguir e gerar empatia no processo de prototipação;
  - Estabelecer colaboração dentro do *Design Thinking*;
- Identificar e gerar experiência no processo de inovação.



# INTRODUÇÃO

Aperte os cintos porque nesta unidade vamos ver na prática como é o processo de construção de protótipos na busca por produtos e serviços inovadores. Ter boas ideias é um desafio diário, porém aqui será possível compreender um pouco mais como é o processo de tirar essas ideias do papel e trazê-las a vida. Ao conhecer sobre a Matriz de Análise na Construção de Protótipos, será possível colocar em prática os conhecimentos sobre a etapa de prototipação. Ao conhecer e compreender como é possível desenvolver a matriz de análise de protótipos temos condições de analisar quais são as melhores condições de materializar a solução idealizada.

Logo a seguir vamos nos aprofundar mais na compreensão da empatia para o processo de experimentação e testes do protótipo desenvolvido. Conseguir enxergar os problemas sob a ótica de nosso público-alvo é um fator decisivo na concepção de melhores soluções. Sendo assim, você terá condições de diferenciar e compreender como gerar empatia durante o processo de prototipação. Descobrir a melhor maneira de apresentar o produto ou serviço, e depois saber interpretar de forma adequada as informações provenientes da etapa de experimentação do protótipo será algo a ser estudado durante essa unidade.

Mas bons resultados são viáveis através de trabalho em equipe e de trabalho árduo, para isso, desenvolver uma verdadeira colaboração entre os membros da equipe, assim como o engajamento das pessoas que estarão envolvidas no *Design Thinking* será outra etapa importante. E para entender melhor sobre a colaboração, você vai conhecer um pouco mais sobre os fatores essenciais do trabalho em comum realizado pela Seleção Brasileira masculina de futebol na conquista do Pentacampeonato mundial de 2002.

Agora como você caro (a) aluno (a) poderá aproveitar as oportunidades na busca por experiências inovadoras? Será sobre isso que vamos estudar no fechamento nossa unidade. Mesmo em ambientes não favoráveis à inovação é possível desenvolver o inusitado com o conhecimento que você já tem, para saber mais te convido a explorar esse capítulo.



## 1. MATRIZ DE ANÁLISE PARA CONSTRUIR PROTÓTIPOS

Era um período de grandes desafios na equipe do Google e o gestor de projetos precisava organizar mais uma rodada de *brainstorm* na busca de novas ideias para o serviço o qual deveria ser desenvolvido brevemente para lançamento. Durante uma das rodadas de tempestades de ideias, o gestor foi questionado: “como você sabe que o *brainstorm* funciona?” E para o seu desespero esse gestor não tinha uma resposta baseada em dados reais a apresentar ao seu questionador. Com essa pergunta martelando a sua cabeça, o *googler*, que são as pessoas que trabalham no Google, foi a procura de relatórios e dados para respaldar sua resposta. Tão grande foi a sua surpresa quando verificou que as melhores ideias desenvolvidas durante os *brainstorms* não eram as responsáveis pelo sucesso da empresa, mas sim ideias que surgiam no decorrer do desenvolvimento do projeto.

Veja bem caro (a) aluno (a), que logo após essa verificação, esse gestor de projetos passou a analisar sua própria rotina vindo a perceber que conseguia desenvolver um trabalho com maior sucesso quando tinha a sua frente um grande desafio, ao passo que tinha pouco tempo para realização. Ele pode observar que os prazos mais apertados o forçavam a manter o foco (KNAPP; ZERATSKY; KOWITZ, 2017). E você também já se viu em uma situação de um prazo curto para conseguir efetuar uma tarefa? Acredito que deve ter desenvolvido uma estratégia para conseguir realizar essa tarefa com sucesso e dentro do prazo estabelecido. Dentro do nosso contexto atual de maior necessidade de inovação, esses prazos curtos, à medida que as exigências são elevadas, se tornam algo cada vez mais comum e precisamos conviver com esse cenário.

O gestor de projetos do Google passou a desenvolver um processo entre sua equipe como forma de validar as ideias necessárias à inovação e logo veio a perceber que “o processo sempre une as pessoas e dá vida às ideias” (KNAPP e ZERATSKY; KOWITZ, 2017, p. 14). Mas para essas ideias ganharem a vida era preciso realizar testes na busca por sua validação. Da mesma forma, dentro do *Design Thinking* precisamos do uso constante de protótipos para validar as ideias e assim elas venham a ganhar vida através de produtos e serviços inovadores. Para o dicionário Michaels (PROTÓTIPO, 2021) protótipo significa: primeiro tipo, primeiro exemplar, modelo, padrão, uma versão preliminar destinada a ser testada e aperfeiçoada.

O desenvolvimento de uma matriz de análise na construção de um protótipo torna-se uma ferramenta fundamental para que se tenha condições de construir uma prototipagem precoce, porque dessa forma é possível evoluir e moldar as ideias concebidas através da cocriação ainda na fase inicial (PINHEIRO e ALT, 2011). Período esse caro (a) aluno (a) em que ainda é possível realizar modificações bruscas no produto ou serviço sem grandes prejuízos. Dentro desse contexto, o desenvolvimento de uma matriz de análise de prototipação torna-se uma ferramenta importante na busca por protótipos que se encaixem nas necessidades dos nossos clientes, ao mesmo tempo que viabiliza uma economia de tempo e recursos dentro das organizações. Essa matriz tem como objetivo estabelecer quais são as principais características que o protótipo deve apresentar, partindo das necessidades ou desejos a serem atendidos.

## SAIBA MAIS

### O protótipo que transformou nossas vidas

O mundo possui aproximadamente 8,05 bilhões de aparelhos celulares, ou smartphones, de acordo com pesquisa realizada no primeiro semestre de 2021 pela empresa *TeleGeography*. Esse aparelho que transformou completamente nossa forma de nos comunicar teve como seu embrião o *Palm Pilot* e o seu desenvolvedor, Jeff Hawkins, cortou um pedaço de madeira que coubesse em seu bolso e passou a carregá-lo por onde ia. Caso alguma pessoa lhe perguntasse sobre algo e quisesse marcar um compromisso, ele imediatamente retirava do seu bolso aquele pedaço de madeira e simulava uma consulta à agenda. Ainda com esse cotoco de pau e a ajuda de papel e cola passou a simular botões e interfaces antes de vir a desenhar o produto final. Esse protótipo permitiu analisar a melhor relação entre o tamanho de tela versus a portabilidade do aparelho, além de vivenciar a experiência de “registrar” a reunião enquanto ela acontecia. Com isso tivemos os computadores portáteis que vieram a dar início a era do smartphone.

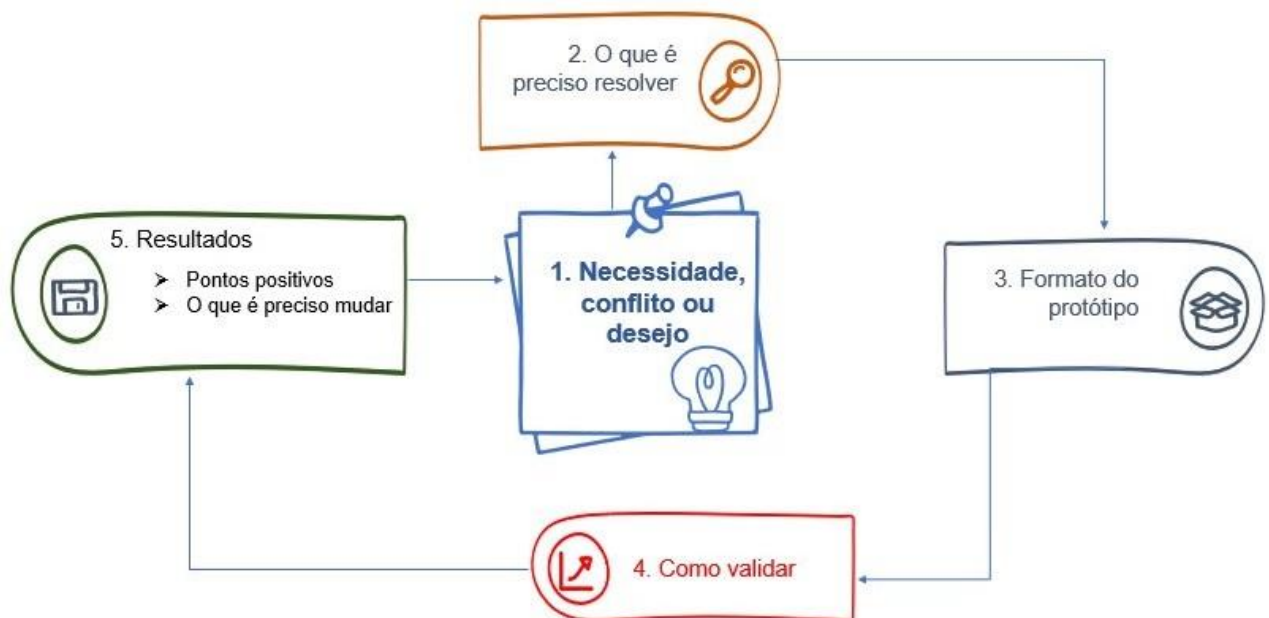
Fonte: Pinheiro e Alt, 2011, p. 118.

A matriz de análise de prototipação se inicia com a identificação de uma necessidade, conflito ou desejo. Na segunda etapa busca responder à pergunta: o que é preciso resolver? A terceira fase busca descrever qual será o melhor formato de protótipo a ser desenvolvido para validar a ideia. A quarta fase precisa apresentar soluções de como validar esse protótipo. Já na quinta fase teremos os resultados que deverão apresentar os pontos positivos, assim como modificações a serem realizadas. Cabe destacar que ao final dessa matriz é possível que novas necessidades/conflitos/desejos sejam identificadas e assim a matriz de análise de prototipação se inicie novamente. A matriz de análise de prototipação precisa funcionar de forma prática e com o maior dinamismo possível. Veja a seguir cada etapa:

- **Necessidade, conflito ou desejo:** o protótipo vai partir de qual será a exigência do meu cliente. Após as etapas anteriores do Design Thinking foi possível identificar qual é o valor que o cliente deseja, ou qual problema ele precisa de solução. Ries (2012) destaca a importância de priorizar as funcionalidades que devem ser desenvolvidas, assim como deve-se identificar quais são os recursos essenciais para que um produto/serviço tenha sucesso. Veja o caso do buscador do Google, ele atende à necessidade do cliente de ter acesso ao melhor conteúdo o mais rápido possível, tendo em vista a enxurrada de conteúdos que temos na internet.
- **O que é preciso resolver:** uma vez que se identifica quais são os recursos essenciais do meu protótipo é preciso definir o que esse protótipo precisa solucionar. Segundo Pinheiro e Alt (2011) o envolvimento dos usuários durante o desenvolvimento de soluções é fundamental para que possamos compreender exatamente o que será necessário resolver. Para compreender melhor observe que a ferramenta de busca do Google busca resolver a falta de tempo que o usuário tem para buscar página por página na internet sobre o assunto pesquisado e por fim decidir qual será o melhor conteúdo.
- **Formato do protótipo:** um protótipo pode ser desde um pedaço de madeira até um robô que leva escovas de dentes aos hóspedes de um hotel (KNAPP; ZERATSKY; KOWITZ, 2017). Se você precisa validar um serviço é preciso pensar de que forma ele vai chegar ao cliente. Retomando o exemplo da ferramenta de buscas do Google, antes da existência de buscadores, a internet era uma bagunça e para encontrar algo os usuários localizavam links casualmente e ficavam na torcida para encontrar algo que lhe fosse útil. No final de 1990 o Google observou quais eram as falhas dos buscadores concorrentes e inovou ao oferecer um buscador completamente diferente.

- **Como validar:** aqui é preciso ir a campo junto de seus possíveis consumidores e testar o protótipo. Será preciso garantir que a simulação com o protótipo venha trazer à tona todas as interações de uma forma “crível o suficiente para que um aprendizado seja gerado como resultado do teste” (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 126). No caso da ferramenta de buscas do Google, ela foi testada junto aos estudantes da Universidade de Stanford (EUA), com uma página inovadora ao fazer um ranqueamento de conteúdos que tivessem maior relevância na internet. A tela inicial ficou apenas com uma caixa para digitar o termo de busca (diferente de seus concorrentes que tinham diversos anúncios que “poluíam” a tela) e passou a vender anúncios com base nas buscas de cada cliente.
- **Resultados:** nessa etapa é preciso avaliar o que foi aprendido junto aos usuários após a validação do protótipo. Deve-se avaliar quais são os pontos positivos e quais são as mudanças necessárias para aprimorar a solução ao consumidor. Pinheiro e Alt (2011, p. 123) afirmam que essa “abordagem participativa ajuda a evitar o investimento desnecessário de tempo e recursos em soluções de baixa aceitabilidade, além de permitir antecipar problemas através da proximidade com os usuários”.

**FIGURA 1 - MATRIZ DE ANÁLISE DE PROTOTIPAÇÃO**



Fonte: A autora (2021).





## 2. EMPATIA NO PROCESSO DE PROTOTIPAÇÃO

O processo de empatia assegura uma das bases fundamentais do *Design Thinking* (DT) que é colocar o indivíduo em primeiro lugar. A etapa de experimentação de um projeto deve ser capaz de olhar os comportamentos das pessoas como algo que possui significado, comportamento esse que não devendo ser julgado nem como certo ou errado, mas algo a ser analisado na busca por melhores soluções (BROWN, 2020).

Observem bem querido(a) aluno(a), as atitudes dos indivíduos os quais estamos desenvolvendo soluções acaba por fornecer dicas, caminhos, direções de suas necessidades ainda não atendidas. Ter a capacidade de olhar o problema sob a ótica do meu cliente será algo poderoso na hora de apresentar soluções inovadoras.

O exercício da empatia requer a colaboração e cocriação de você, enquanto um(a) gestor(a) do projeto, de forma conjunta com os indivíduos, que são o foco do projeto.

Dessa forma, a construção do protótipo precisar ser capaz de apresentar as características identificadas durante a fase de ideação, no ponto de vista de Nakagawa (2014):

A criação e desenvolvimento de protótipos do projeto fazem parte da etapa de implementação, na qual, a partir das ideias geradas na ideação, são colocadas em prática ações para tornar tangível e dar forma à ideia. A maior parte dos projetos de DT fracassa no momento da implementação. Eles podem não ser viáveis do ponto de vista tecnológico nem financeiramente rentáveis ou ainda porque a empresa não consegue levá-los ao mercado com sucesso (NAKAGAWA, 2014, p. 03).



Durante a experimentação de um novo produto ou serviço será necessário compreender quais são as características mais importantes a serem entregues ao consumidor, será preciso elaborar um protótipo capaz de testar a capacidade do produto ou serviço atender às demandas do consumidor, ou seja, será preciso “testar se o produto ou serviço de fato fornece valor aos clientes no momento em que o estão utilizando” (RIES, 2012, p. 56).

Durante os meus estudos na faculdade, uma das minhas principais dificuldades era conseguir visualizar na vida prática da minha futura profissão como eu conseguira aplicar os conteúdos estudados em sala de aula. Tudo parecia muito bom, mas ao mesmo tempo complexo demais para que eu pudesse enxergar como aplicar todo aquele conhecimento na busca de um sucesso profissional. Era preciso fazer uma aproximação do conteúdo com a carreira. Da mesma forma, precisamos compreender do nosso cliente qual é a necessidade dele para conseguir dar uma aplicação prática do produto ou serviço o qual vamos ofertar.

Dessa forma, precisamos desenvolver produtos com os quais nossos clientes consigam enxergar a verdadeira solução a qual desejamos oferecer. Não basta apenas que o produto tenha soluções incríveis, mas o nosso cliente precisa compreender que essas soluções incríveis que ele tanto precisa podem ser encontradas em nosso produto. O processo de empatia nos permite fazer essa “tradução” entre o que o cliente de fato precisa e o que o produto oferece na busca por soluções a essa necessidade do consumidor.

Dentro dessa perspectiva, será preciso realizar a prototipação com consumidores potenciais, os quais podem ser ouvidos e até mesmo terem sido envolvidos durante o processo de ideação. Ries (2012, p. 57) nos fala sobre a importância de encontrar os *adotantes iniciais* que são “os clientes que sentem a necessidade pelo produto de modo mais aguçado, esses clientes tendem a ser mais tolerantes com os erros, e são em particular ávidos em fornecer *feedback*”. Uma vez identificados consumidores ou usuários com maior predisposição para fornecer *feedback* eles devem ser envolvidos no processo de prototipação. Vale ressaltar que durante a validação desse protótipo, os consumidores devem ser estimulados a darem *feedback*, mas também os envolvidos no projeto devem observar o comportamento desses usuários.

A capacidade de realizar protótipos, testes e posteriormente validar um produto ou serviço alcança uma proporção relevante, tendo em vista que se antecipa o uso final do produto (CÂMARA PINTO e CORDEIRO, 2020). Existe a possibilidade de se testar um produto simulando uma situação real de mercado, sendo que muitas vezes esses testes de protótipos ocorrem com um público pequeno. Veja o caso da empresa *Savioke* que precisava testar o seu robô Relay junto aos hóspedes de hotéis. Tendo em vista que a empresa

buscava desenvolver um robô o qual fizesse o serviço de quarto em hotéis. A engenhoca um tanto quanto futurística com um formato parecido ao de uma lixeira, medindo pouco mais de um metro, a qual anda com energia própria tenha o desafio de oferecer serviço de quarto em hotéis, mas ao mesmo tempo precisava ser amigável com os hóspedes.

Você já pensou caro(a) aluno(a) se na sua próxima viagem encontrasse a sua frente um robô para lhe acompanhar até o seu quarto, ou até mesmo levar as suas toalhas de banho no hotel? Talvez você possa ficar assustado com essa inovação. O grande desafio desse projeto era justamente chegar a um protótipo capaz de não assustar seus hóspedes (KNAPP; ZERATSKY; KOWITZ, 2017). Com os devidos ajustes, a equipe da Savioke realizou a validação de seu robô junto aos hóspedes de um hotel e com isso foi possível observar que os clientes não tinham medo do Relay e que havia abertura para a implementação dessa máquina para realizar algumas tarefas no hotel que podem ser automatizadas. A ida a campo viabilizou a validação de uma ideia inovadora e com aceitação do grande público<sup>1</sup>.

---

1 <https://www.savioke.com/hospitality-1>



### 3. COLABORAÇÃO DENTRO DO DESIGN THINKING

Já se passaram quase vinte anos desde que a Seleção Brasileira masculina de futebol levantou a taça de pentacampeã mundial. Talvez você não goste tanto de futebol como eu, mas provavelmente já deve ter acompanhado algum jogo da nossa seleção canarinho e sabe a emoção que é sofrer a cada gol perdido ou a cada gol do time adversário. O fatídico placar de 7 X 1 para a Alemanha, na copa que o Brasil jogava em casa em 2014 foi um fato marcante na história do Futebol Mundial. Alemanha sobre a qual em 2002 conquistamos nosso Pentacampeonato com dois gols de Ronaldo Nazário, mais conhecido como Ronaldo Fenômeno.

Mas a caminhada brasileira na conquista do penta foi marcada por fortes críticas, uma vez que a seleção, sob o comando de Luiz Felipe Scolari, só conseguiu classificação para a Copa de 2002 apenas na penúltima rodada das classificatórias. Porém, uma das principais características desse time foi a construção de uma verdadeira equipe, a qual ficou conhecida como a “Família Scolari”, uma vez que o então técnico brasileiro conseguiu organizar sua equipe da melhor forma possível, em que cada jogador pôde entregar o seu melhor futebol possível através da construção de uma equipe colaborativa. Dentro das organizações por vezes nos deparamos com um cenário próximo do que o técnico “Felipão” encontrou: talentos incríveis, mas com pouco entrosamento e um rendimento muito aquém do que todos podem apresentar.

Dentro do *Design Thinking* (DT) torna-se fundamental construir um senso de propósito em cada integrante da equipe de forma a se obter um resultado capaz de trazer inovação para produtos e serviços. A Seleção Brasileira de 2002 contava com três bolas de ouro de melhor jogador de futebol do mundo, sendo dois títulos para Ronaldo (1996 e 1997) e um de Rivaldo (1999), os demais integrantes com talentos inquestionáveis em suas devidas áreas dentro de campo, mas para que cada um viesse a jogar de forma conjunta foi preciso que todos tivessem um engajamento emocional na busca pelo título mundial. Da mesma forma, dentro do processo de DT o processo de colaboração exige dos participantes um engajamento e comprometimento na busca por soluções centradas no indivíduo.

As pessoas precisam enxergar significado no que estão fazendo, pois dessa forma sentem-se como integrantes, os quais fazem a diferença no ambiente onde estão atuando. Para a empresa desenvolvedora de produtos e serviços inovadores é essencial construir um ambiente favorável, o qual venha a estimular o envolvimento das pessoas. Durante o andamento de um projeto de DT as informações precisam ficar acessíveis aos integrantes da equipe, tendo em vista a necessidade de se criar espaços compartilhados com o objetivo de elevar a produtividade. Pinheiro e Alt (2011, p. 97) asseguram a importância de as equipes contarem com diversas informações bem visíveis sobre o projeto em andamento, pois isso proporciona um “aumento de produtividade por trazer maior clareza e entendimento sobre o andamento dos projetos e maior integração entre os *stakeholders*<sup>2</sup> envolvidos”.

O contexto atual de mercado exige das organizações uma capacidade de engajar os seus clientes dentro do processo de criação como forma de compreender quais são suas reais necessidades, pois dessa forma será possível criar o devido valor entre si daquilo que se deseja consumir (PINHEIRO e ALT. 2011). O consumidor atual tem acesso a diversas informações através da internet e isso o torna alguém capaz de julgar quais são os valores e características de produtos ou serviços a serem consumidos. Tendo em vista a infinidade de opções disponíveis de produtos no mercado, esse consumidor, de posse de informações será capaz de definir o que será relevante, ou o que faz sentido para ele. Dessa forma, o trabalho colaborativo exige uma participação do consumidor durante o processo de DT.

Durante o processo de colaboração será preciso compreender os elementos do projeto os quais criam ou destroem valor ao consumidor final. Essa descoberta será possível através do desenvolvimento de trabalho em equipe. As pessoas integrantes desse grupo de trabalho precisam atuar em conjunto, de forma que cada um possa desempenhar

<sup>2</sup> Stakeholders: são os indivíduos e organizações impactados pelas ações da sua empresa, ou seja, é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos, termo elaborado por Robert Freeman na década de 1980. (BOAVENTURA et al., 2008).

suas tarefas bem definidas na busca de melhores resultados (COHEN, 2017). Então, veja bem, durante o jogo de futebol cada um que está em campo precisa compreender se a sua posição é de goleiro, lateral, volante, meia, zagueiro ou atacante, pois dessa forma poderá contribuir com o time desempenhando as suas habilidades com maestria. Dentro do trabalho em colaboração, cada participante da equipe precisa compreender de que forma poderá contribuir no sucesso do projeto.

Dentro dessa perspectiva, cabe ao responsável pelo projeto conseguir engajar pessoas no projeto as quais tenham condições de enxergar significado no que estão trabalhando, ou seja, as pessoas estarão dispostas a entregar o seu melhor, assim como “aprendem novas ideias, habilidades e estratégias enquanto trabalham em projetos que tenham significado pessoal para elas” (RESNICK, 2020, p. 32). Uma vez que o encarregado pelo projeto compreenda a função e a relevância de cada integrante da equipe dentro do processo colaborativo, será possível chegar a resultados mais próximos do que possui valor ao consumidor final (PINHEIRO e ALT, 2011).

A busca por inovação através do *Design Thinking* é uma realidade a ser explorada por organizações e algo ao seu alcance, veja querido (a) aluno (a) que essa ferramenta pode e deve ser explorada por você e sua equipe na busca por resultados cada vez melhores, em diversas áreas. Dessa forma, a colaboração e trabalho em equipe será um elemento chave na conquista de resultados relevantes, os quais estejam em conexão com os valores desejados pelos consumidores. Pois um time com bons talentos precisa de cooperação contínua na busca do grande prêmio, que nesse caso é a capacidade de inovação dentro da empresa.



#### 4. EXPERIÊNCIA NO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Vivemos em um contexto de velocidade, mudanças e necessidade contínua de adaptação. Com o passar dos anos e mudanças na economia é possível observar que grandes multinacionais de ontem podem não existir mais atualmente, ou até mesmo observar que as empresas com o maior valor de mercado atualmente tiveram seu início em garagens e com poucos recursos financeiros. O que é possível observar como ponto comum entre essas organizações é que a capacidade de testar novas soluções e ter a experimentação em sua rotina torna-se um fator crucial para o sucesso ou fracasso das empresas. Como elemento essencial a criação de um ambiente de conhecimento é a capacidade de evolução dos sistemas de forma contínua (LAS CASAS, 2014).

Veja bem caro(a) aluno(a), para ilustrar melhor, como a Blockbuster, gigante no entretenimento na locação de filmes entre os anos de 1980 a 2000, veio a ignorar a proposta de compra da então iniciante no mercado *Netflix*? Poderia ter sido a própria *Blockbuster* a responsável pelo desenvolvimento do *streaming*, tendo em vista que ela possuía um elevado alcance dentro do mercado. A capacidade de experimentação de novas alternativas dentro de uma empresa tem-se mostrado com um fator essencial na busca por sobrevivência e crescimento no atual contexto de mercado.

A experiência viabiliza que os indivíduos possam desenvolver suas próprias respostas às necessidades e problemas que venham a surgir dentro do contexto organizacional. Uma vez que os colaboradores sejam encorajados e tenham a sua frente repetidas oportu-



nidades para experimentar, falhar, aprender e inovar será possível aprimorar esse aprendizado (GARDNER, 1996). Temos a nossa disposição um elevado número de informações, porém essa informação precisa de experiência, pois a informação aliada à experiência é algo capaz de gerar um conhecimento genuíno e relevante na busca por inovação.

## REFLITA

### A arte de começar – você está pronto, comece a fazer

Por vezes temos medo de começar algo, pode ser desde fazer a uma apresentação ou começar um novo trabalho. Esse medo é algo comum a todos, mas não devemos nos deixar paralisar por isso. Sobre essa importância de reconhecer que precisamos iniciar algo, mesmo sem considerar que está pronto, o escritor Kleon (2013) assegura a necessidade de por vezes simplesmente começar algo. Ele compara o trabalho criativo a um tipo de teatro, onde se pode atuar como alguém que admiramos, ou seja, uma referência em nossa área e como nós seres humanos não temos a capacidade de realizar uma cópia perfeita, será na falha de copiar nossos heróis que vamos descobrir onde está o que é nosso. Você pode adaptar as referências escolhidas para a sua realidade com as informações as quais já possui. “É o nosso fracasso em nos tornar o que percebemos como ideal que no fim das contas nos define e nos torna únicos” (O’BRIEN, 2011 apud KLEON, 2013, p. 46).

Fonte: Kleon, 2013.

Devido ao sucesso de serviços inovadores, como o streaming com a Netflix, ou a popularização da produção de vídeos com o Youtube, pode-se assegurar que as organizações precisam implementar em sua rotina a capacidade de experimentar, testar novas ideias. Como as organizações podem oferecer oportunidades para experiências inovadoras? Convido você a pensar na empresa a qual você trabalha ou já trabalhou, ela é uma empresa com ambiente favorável a experimentação? Na busca do estímulo à inovação, as organizações precisam envolver seus colaboradores no desenvolvimento de novas soluções. Toda ideia inovadora vai partir de um conhecimento prévio, pois cada indivíduo é capaz de absorver uma vasta quantidade de conhecimentos que tiveram através de amplas doses de experiências vivenciadas ao longo de sua vida (GARDNER, 1996).

Identificar oportunidades de experiências que podem gerar soluções inovadoras é algo em contínua construção. Cada indivíduo deve aproveitar suas experiências na busca por melhores respostas. Veja o caso da Netflix<sup>3</sup>, sua ideia inicial era facilitar a vida de seus clientes ao oferecer a assinatura para o serviço de busca, retirada e entrega de fitas VHS de filmes. Talvez você não tenha vivido a experiência de ir à uma locadora de filmes e escolher algum título para assistir em casa, mas passei por isso e infelizmente já tive que pagar multas significativas por não entregar os filmes dentro do prazo estabelecido. Ao compreender esse problema de multas por atraso e com o objetivo inicial de proporcionar comodidade aos clientes, a Netflix começou com a proposta de entregar e depois buscar os filmes na casa de seus clientes. Percebendo o seu mercado ela foi capaz de observar a oportunidade de oferecer uma plataforma de streaming, depois passou a produzir o próprio conteúdo e atualmente já tem em sua galeria a maior premiação do cinema que é o Oscar. Quem em 1997 poderia pensar que isso poderia acontecer ?

---

<sup>3</sup> STARTSE. Como a falência da Blockbuster tornou a Netflix a maior empresa de mídia do mundo. 2021. Disponível em: <https://app.startse.com/artigos/como-a-falencia-da-blockbuster-tornou-a-netflix-a-maior-empresa-de-midia-do-mundo>. Acesso em: 20 out. 21.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Que bom ter chegado até aqui! Conhecer mais sobre as formas práticas de prototipação nos traz segurança na busca por resultados mais rápidos, os quais tenham a capacidade de fazer frente a empresas concorrentes. Já conseguimos compreender a viabilidade de sermos criativos e nessa unidade foi possível verificar na prática como validar as ideias esboçadas durante nosso processo de criação. Manter-se atento ao que o público-alvo deseja pode ser algo a ser encontrado nas entrelinhas e expressões sutis durante o processo de experimentação dos nossos protótipos.

Através do uso da matriz de análise do protótipo tem-se um direcionamento para construir protótipos de qualquer natureza. Verifique ao seu redor o que pode ser usado na construção de um protótipo para validar sua ideia e corra para testar essa ideia. Inicialmente os resultados podem não ser os mais empolgantes, mas com o desenrolar dos testes será possível chegar a soluções cada vez mais otimizadas. Meu desejo é que você confie na sua incrível capacidade de criar boas ideias e consiga avançar na validação de cada uma delas.

Chegar ao topo da montanha com certeza será mais gratificante se chegarmos acompanhados com mais pessoas, por isso o envolvimento de pessoas na validação de ideias é algo essencial. Você pode observar querido (a) aluno (a) como é possível conquistar outros durante a fase de testes e experimentação de um protótipo. A empatia funciona como a “cola” entre a empresa e seu público-alvo. Analisar e compreender os problemas sob a ótica do meu consumidor vai fazer toda a diferença no desenvolvimento de ideias inovadoras, tendo em vista que a resposta ao cliente nem sempre é algo óbvio.

Concluimos a nossa unidade mostrando o quanto um ambiente pode ser um elemento essencial no processo de inovação, porém confiar nas experiências vividas e buscar a inovação com o conhecimento o qual já possui é o diferencial no processo criativo. Encorajo você a confiar mais em suas experiências vividas e na sua capacidade de criar boas soluções. Lembre-se que a informação somada a experiência vai proporcionar o conhecimento.

### O protótipo que transformou vidas – Caine's Arcade

Como um menino de apenas nove anos teria condições de mudar completamente a sua realidade através da construção de um fliperama feito por papelão? Caine, então estudante da 4ª série do fundamental, morador de Los Angeles – EUA, aproveitou as caixas de papelão que estavam nos fundos da loja de peças de carro de seu pai para construir o seu próprio fliperama, o Caine's Arcade. Durante suas férias da escola ele começou de uma forma despretensiosa construindo protótipos dos jogos que ele mais gostava e os colocou na frente da loja de seu pai. Com o espírito empreendedor a criança desenvolveu seu próprio sistema de cartão de vantagens para fidelizar o cliente, o *fun pass*, porém com todos os jogos que desenvolveu ele não tinha conquistado nenhum cliente sequer...

Mesmo sem nenhum cliente, o pequeno Caine cuidava de seu fliperama todo construído de papelão com o maior zelo possível. Após voltar das férias ele contou aos seus colegas do colégio que tinha construído o seu próprio fliperama, o que foi motivo de muitas piadas. O menino até parou de falar de seu projeto de férias aos colegas de sala. Até que um dia, o cineasta Nirvan Mullick precisou de uma maçaneta para o seu carro. Ao ver aquele tanto de jogos de caixa de papelão ficou curioso e perguntou o que era tudo aquilo. Tão grande foi a sua surpresa ao ver a riqueza de detalhes dos jogos, a forma de saída dos tickets, o *fun pass*, mas o que mais o impressionou foi a alegria da criança ao apresentar o seu Arcade. Mullick se tornou o primeiro cliente de Caine.

O cineasta ficou tão impressionado com a criatividade da criança e seu projeto, que pediu autorização ao pai de Caine para fazer um vídeo curto contando a história dele, para poder convidar outras pessoas a conhecerem a criação do menino e assim conquistar novos clientes. Tão grande foi a surpresa deles quando o vídeo no YouTube viralizou e alcançou 1 milhão de visualizações em 24 horas ao redor do mundo. A partir desse sucesso, eles passaram a incentivar crianças no mundo todo para que pudessem expressar sua criatividade através do uso de papelão.

Eles não imaginavam o alcance que teriam para inspirar outras crianças a olhar para recursos aparentemente sem valor e tornar aquilo em algo valioso, valores tão raros em tempos onde as crianças estão cada vez mais apegadas a jogos eletrônicos. Eles conseguiram arrecadar fundos para custear os estudos do menino, assim como criaram uma fundação para levantar fundos para custear os estudos de crianças. Após mais de dez anos, o agora jovem Caine possui uma fundação com o objetivo de estimular crianças a terem brincadeiras criativas, assim como financiar e fomentar a criatividade e empreendedorismo em crianças como o Caine.

Fonte:

- MULLICK, N. Vídeo Caine's Arcade. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=fal-FNkdq96U>. Acesso em: 16 out. 21.
- MONROY, C. Two Bit Circus - Fundação Caine. Disponível em: <http://twobitcircus.org/caine/>. Acesso em: 16 out. 21.



### LIVRO

**Título:** Sprint. O Método Usado no Google Para Testar e Aplicar Novas Ideias em Apenas Cinco Dias

**Autores:** Jake Knapp; Jonh Zeratsky; Braden Kowitz

**Editora:** Intrínseca

**Sinopse:** Como inovar? Por onde começar? Como montar uma boa equipe? Que forma terá uma ideia quando for colocada em prática? São muitas as perguntas que martelam na cabeça de quem precisa tirar ideias do papel, mas já existe um caminho infalível para responder a todas elas rapidamente: o sprint. Método criado pelo designer Jake Knapp no período em que ele trabalhava no Google, era usado para tudo na empresa, do aperfeiçoamento do mecanismo de buscas ao Google Hangouts, com o foco em desenvolver e testar ideias em apenas cinco dias. Knapp se juntou mais tarde a Braden Kowitz e John Zeratsky no Google Ventures, braço da companhia dedicado ao investimento em novos negócios, e juntos eles conduziram e completaram mais de cem sprints em empresas de telefonia, e-commerce, saúde, finanças e muito mais. Sprint serve para equipes de todos os tamanhos, de pequenas startups até os maiores conglomerados, e pode ser aplicado por qualquer um que tenha uma grande oportunidade, problema ou ideia e precise começar a trabalhar já.



### FILME / VÍDEO

**Título:** Joy: o nome do sucesso

**Ano:** 2016.

**Sinopse:** Joy: O Nome do Sucesso é o filme sobre história real da empreendedora Joy Mangano, muito conhecida pelas suas mirabolantes invenções de produtos. Considerada mais uma ótima aposta para Jennifer Lawrence no papel principal, a trama trata da vida de uma mãe solteira que vive com os dois filhos, a mãe, a avó e o ex-marido em um lar que ficou partido após a saída do pai, interpretado pelo brilhante ator Robert De Niro. Com uma família conturbada, dificuldades financeiras e uma série de contratemplos, como tomar conta da casa, desde criança Joy tinha as melhores ideias e apostava nas mais interessantes invenções.

**Link do vídeo:** Disponível no streaming da Star +, que pertence à Disney.

### **Podcast sobre o protótipo**

Nesse podcast o narrador apresenta o que é o protótipo e como ele pode ocorrer de forma prática para validar produtos e serviços inovadores. Cabe destacar as diversas possibilidades de uso da prototipagem como uma forma de coletar informações e de criar produtos ou serviços inovadores dentro de um ambiente de incertezas.

- **Link do site:**

<https://podcasts.google.com/feed/aHR0cHM6Ly9hbmNob3luZm0vcy8zZmFjZmY3OC9wb2RjYXN0L3JzZcw?ep=14>



# UNIDADE IV

## Design Thinking e Inovação

Professora Me. Simone Oliveira dos Santos Cardoso



### Plano de Estudo:

- Inovação no *Design Thinking*;
- Formas de Inovar nas empresas;
- Casos reais e inspiradores de *Design Thinking*.

### Objetivos da Aprendizagem:

- Reconhecer como a inovação ocorre dentro do *Design Thinking*;
  - Entender e mostrar as formas de inovar nas empresas;
- Apresentar casos reais e inspiradores de *Design Thinking*.

# INTRODUÇÃO

Confesso minha ansiedade quanto a conclusão do nosso livro sobre *Design Thinking*, o processo de inovação é algo onde temos altos e baixos. Durante esse capítulo você vai observar que a inquietude é algo presente em todo o processo de inovação. A originalidade de produtos e soluções requer indivíduos inconformados com a situação atual.

No decorrer da unidade será possível reconhecer como a inovação vai ocorrer dentro *Design Thinking*, tendo em vista que à primeira vista conseguir colocar em prática o que já estudamos até aqui pode ser algo inicialmente desafiador. Frente aos desafios cada vez mais presente no mercado o qual vivenciamos as ferramentas do *Design Thinking* serão parceiras importantes.

Com o desenrolar da unidade você vai observar como a tela touchscreen transformou a nossa forma de consumir aparelhos móveis de comunicação e vai observar também quais são os passos que levaram essa invenção a se tornar um produto inovador com aplicação em diversos equipamentos. Com toda certeza o processo de inovar causa desconforto e com isso temos o medo, mas durante essa unidade será possível identificar formas para superar esses obstáculos impostos pelas incertezas.

Levar pessoas a compreender a inovação faz parte dos desafios que você terá a sua frente durante o uso das ferramentas do *Design Thinking*. Para isso serão apresentadas formas de “traduzir” essa inovação aos consumidores. A inovação existe à medida que as pessoas compreendem o que há de diferente ou novo em um produto ou serviço, sendo assim vamos entender e ver através de exemplos práticos as diversas formas de inovar dentro das organizações. Veja bem, procure aplicar esses princípios em sua carreira, pois dessa forma estará cada vez mais preparado para o cenário de caso que tem sido o mercado.

Fechando nossa apostila em grande estilo você conhecerá dois casos brasileiros de grande sucesso os quais possuem as ferramentas de *Design Thinking* em sua essência. O objetivo é que possa se inspirar em pessoas reais, com desafios reais, os quais através da inovação conseguiram vencer obstáculos e criar empresas altamente lucrativas e inovadoras dentro do varejo e do empreendimento social. Que você venha a ser um (a) inquieto (a), um (a) questionador (a), aquele (a) pessoa que sempre tem uma boa pergunta para fazer.



## 1. INOVAÇÃO NO DESIGN THINKING

A inovação tem sido um tema bastante explorado em nossos tempos, partindo do princípio da necessidade dos consumidores por coisas ou serviços os quais venham a despertar a sua curiosidade e interesse. Os consumidores estão ávidos por novidades. É fato que a maior conectividade dos indivíduos através da internet tem proporcionado um senso de urgência o qual só tem crescido. Para não perdermos o tempo de todas essas transformações é preciso buscar as referências as quais já tratamos em capítulo anterior na busca por organizá-las e conseguir conceber algo novo. Compreendendo melhor, temos condições de criar algo novo ao passo que temos informações suficientes para gerar novas combinações, pois precisamos deixar a imaginação voar, assim como fazer perguntas sobre fenômenos os quais inspiram assombro ou dúvida (GARDNER, 1996).

De que forma você consegue aprender alguma coisa? Já parou para se questionar sobre isso? Eu posso falar sobre o meu caso, pois consigo assimilar melhor as coisas, ou seja, aprender melhor, quando consigo ligar um assunto a algo que gosto ou tenha importância para minha vida, ou dos meus alunos, como professora sempre penso em como transformar algo complexo em algo com relevância a você querido (a) aluno (a). Imagine comigo que a inovação é um quebra-cabeça composto por diversas peças a serem ainda desenhadas, será possível saber qual o melhor desenho para esse quebra-cabeças quando temos maior conhecimento sobre determinado assunto, Gardner (1996, p. 79) assegura que “todas as descobertas criativas ocorrem num domínio ou disciplina específicos” e quanto mais conhecemos sobre essa área, melhores são as condições de organizar as peças para o quebra-cabeça da criatividade.

A capacidade de inovação é um fator chave para o sucesso da empresa, veja bem, as organizações devem ter condições de inserir inovações em seus produtos ou serviços as quais os seus consumidores consigam perceber (BAXTER, 2011). Um produto não precisa obrigatoriamente apresentar características completamente fora do convencional, mas sim algo capaz de diferenciar-se frente aos concorrentes (SILVA, 2003). Veja o caso dos celulares ou *smartphones* no mundo durante o ano de 2020. Durante o ano em que a pandemia provocada pela Covid-19 trouxe graves consequências econômicas e a necessidade de maior distanciamento social houve um aumento nas vendas de *smartphones* e as fabricantes precisaram de estratégia para conquistar seus consumidores.

As três principais fabricantes mundiais respondem por aproximadamente 51% de todas as vendas de *smartphones*<sup>1</sup>. Com dados de 2021, a Samsung está na liderança com 22%, seguida pela Apple com 15% e a chinesa Xiaomi com 14%. Para conquistar seus consumidores e trazer essa percepção de diferenças entre os diversos modelos de cada uma dessas fabricantes foram lançados diversos aparelhos ao longo de 2020. A sul coreana Samsung teve 292 aparelhos lançados em 2020, a Apple teve 33 lançamentos e a Xiaomi 294. Juntas, elas apresentaram ao mercado mundial 61 novos modelos durante 2020. Ao verificar os lançamentos das Samsung e Xiaomi é possível observar que grande parte das diferenças nos diversos modelos são por vezes sutis, tendo vista o elevado custo que inovações mais radicais podem trazer a produção dessas empresas. Dentro desse contexto, “não é necessário introduzir diferenças radicais, mesmo porque a maioria das empresas não estão dispostas a correr riscos bancando diferenças radicais” (BAXTER, 2011, p. 86).

O *Design Thinking* (DT) com suas ferramentas para a criação de produtos e serviços viabiliza que tenhamos a habilidade de adquirir conhecimento diante das incertezas e caos existente. Uma vez combinada com a capacidade de se colocar no lugar do outro, pois através da empatia é possível compreender qual a necessidade real do público-alvo, temos a combinação fundamental ao desenvolvimento de produtos com estrondoso sucesso (PINHEIRO e ALT, 2011), como é o caso do desenvolvimento das telas touchscreen para *smartphones*. Uma característica do DT é tornar as coisas mais intuitivas durante seu uso, tendo em vista que no contexto atual “o que não é de uso intuitivo é ‘complicado demais’ para os usuários” (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 85).

1 Disponível em: <https://bit.ly/30WkzGP>, acesso em: 23 out. 21.

2 Disponível em: <https://bit.ly/3vHlrJt>, acesso em: 23 out. 21.

3 Disponível em: <https://bit.ly/3B8cXNT>, acesso em: 23 out. 21.

4 Disponível em: <https://bit.ly/3E8EOPN>, acesso em: 23 out. 21.



A ideia de uma tela sensível ao toque teve seus primeiros esboços e protótipos em 1965 com o inventor britânico E. A. Johnson<sup>5</sup>, mas foi em 2007, quando Steve Jobs inseriu a tela sensível ao toque em seu iPhone que houve a popularização da tela *touchscreen* no mercado. Essa tecnologia, a qual viabiliza um uso intuitivo do aparelho móvel, foi resultado de um esforço consciente na procura por soluções (BAXTER, 2011), uma adequada seleção de ideia a ser combinada com as outras características essenciais de um produto (GRANT, 2017). A seleção adequada da ideia do *touchscreen* no aparelho celular contribuiu para elevar a intuitividade do *smartphone* e sua consequente popularização.

Durante o processo de busca pela inovação com o DT, um dos grandes desafios a serem vencidos é a capacidade de selecionar as melhores ideias para se chegar ao melhor resultado. Grant (2017) assegura que um maior volume de produção de ideias eleva as chances de se chegar a uma ideia mais original e de maior sucesso. Através da apresentação de pesquisas sobre a originalidade de invenções, artes e composições musicais os dados comprovam que os criadores chegaram a obras mais originais durante os períodos de produção em maior volume. Porém, você deve estar se perguntando: mas como saber qual é a melhor ideia diante de tantas outras ideias produzidas? Qual será a mais original capaz de levar inovação? Duas formas de reduzir as incertezas é testar junto ao público-alvo, assim como sujeitar o protótipo à avaliação de outros profissionais da área, pois a maior quantidade de feedback proporciona a maior precisão que o mercado precisa. Após a seleção da ideia mais adequada será preciso uma boa capacidade de execução do produto mínimo viável (RIES, 2012).

---

5 Disponível em: <https://bit.ly/2Zem8iD>, acesso em: 23 out. 21.

## SAIBA MAIS

### Desvendando o futuro, *Cool Hunter*: o caçador de tendências

Como saber qual será o próximo produto de sucesso ou o aplicativo com o serviço inovador para transformar um segmento como a *Uber* ou a *Netflix*? Ter a capacidade de fazer uma leitura do mundo atual para antecipar necessidades futuras é um desafio, mas existem profissionais especializados em prever tendências para daqui 4 a 10 anos. O *Cool Hunter* é a pessoa capaz de realizar análises do comportamento das pessoas e a partir dessas análises indicar quais são as tendências a impactar diretamente na forma como as pessoas vão agir e consumir. Imagina um garimpeiro em plena Serra Pelada procurando por uma pepita de ouro entre tanta areia e sujeira, esse é um exemplo mais próximo do que o *Cool Hunter* acaba realizando: entre tantas transformações na sociedade ele será capaz de “garimpar” qual será a tendência específica que vale ouro. Partindo de suas observações, empresas conseguem antecipar o que deverão produzir no futuro com grande chance de sucesso.

Fonte: Podcast Viajando na Inovação. **LiveWebinar** - Como se tornar um Pesquisador de Tendências. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3B6luAG>. Acesso em: 27 out. 21.

Frente aos diversos desafios de inovar que empresas têm a sua frente, o uso das ferramentas do DT viabiliza uma escolha mais adequada do caminho a seguir na busca por inovação. A seleção de ideias e a prototipação oferece a capacidade de chegar a produtos e serviços centrados no indivíduo, olhando de forma sensível às suas necessidades. O envolvimento das pessoas na criação de soluções viabiliza a compreensão da essência do que o consumidor precisa e como essa empresa consegue criar algo impactante na vida desses indivíduos (RODRIGUES, 2011).





## 2. FORMAS DE INOVAR NAS EMPRESAS

Inove ou morra! Não me recordo exatamente qual foi a primeira vez que ouvi essa frase, mas a cada dia é possível observar o quanto ela é real. A necessidade de inovação é algo imprescindível para qualquer área do mercado, porém, como tornar a inovação algo real? Uma das grandes paixões da minha filha de sete anos é ficar horas montando, desmontando e criando novamente os blocos de montar da Lego. Essa empresa familiar dinamarquesa foi fundada em meados de 1932 e ao longo dos anos viu sua presença de mercado avançar junto com a globalização. A sua versatilidade em criar diversas coisas é o grande trunfo para que as crianças brinquem com algo que pode se tornar no que a imaginação dela permitir.

A fabricante de brinquedos atravessou a Segunda Guerra Mundial, a Guerra Fria, mas com a chegada dos anos 2000 observou uma queda em suas vendas e significativa participação de mercado. Durante o ano de 2003 a gigante dos brinquedos registrou um prejuízo de US\$ 238 milhões (algo que hoje seria o equivalente a R\$ 3 bilhões e meio, em reais). Para que isso ocorresse, a marca acabou desviando de sua “galinha dos ovos de ouro”: o brinquedo Lego. Um fato importante é que a empresa não buscava o engajamento de suas “crianças crescidas”, pois uma marca quase centenária já alegrou a infância de muitas pessoas. Fato curioso é que em seus brinquedos existia a classificação de 4 a 12 anos e a empresa não dava atenção a seus clientes adultos, ou seja, suas crianças crescidas, e considerava-os como algo incômodo (AUSTIN, 2021). Porém, a possibilidade de a maior fabricante de brinquedos da história vir a falência abriu uma série de oportunidades para funcionários dentro da empresa, os quais acreditavam no maior investimento em seus clientes adultos.

Foi necessário coragem para conseguir rejeitar o convencional existente na empresa e partir a uma maior investigação sobre as melhores perspectivas (GRANT, 2017). Mesmo sendo considerada como uma referência de brinquedo inovador, a Lego até então não havia avançado no questionamento de seus preceitos em busca de inovação de negócios para o seu tradicional produto. O convencional precisou ser questionado para que a empresa não viesse a falir. Algo favorável era a já existência de diversas comunidades as quais discutiam e compartilhavam de sua paixão pela Lego. Foi possível observar que os adultos eram responsáveis por 70% das compras dos kits Lego licenciados para filmes, como Star Wars e Harry Potter. Convido você caro (a) aluno (a) a conhecer os pilares dessa forma de inovação adotada pela Lego.

## 2.1 Plano infalível – estratégias para se construir uma empresa inovadora

A forma encontrada para reverter o quadro de falência o qual estava à vista da Lego foi recorrer a simplicidade. Como estratégia a ser adotada foi realizar o trabalho com as ferramentas ao seu alcance, como ouvir as comunidades que apreciavam os blocos de montar, assim como foi preciso transpor a experiência de construir e avançar direto a experiência de brincar com as peças. A fabricante de brinquedos adotou uma estratégia mais ofensiva, mas com traços de estratégia tradicional. A característica ofensiva trouxe inovações radicais em seus tipos de produtos, como a fabricação de kit Lego voltados para a criação de robôs, assim como o desenvolvimento do programa de cocriação, onde os fãs da marca desenvolvem suas ideias de kit Lego e os mais votados seguem para fabricação. As organizações possuem quatro tipos mais específicos de lançamento de produtos os quais podem ser destacados (BAXTER, 2011, p. 131):

**Estratégias ofensivas:** empresas que buscam a liderança de mercado e para isso investem significativamente em pesquisa e desenvolvimento na busca por inovações radicais ou incrementais em seus produtos. Como exemplo podemos destacar a fabricante de *smartphones* Apple.

**Estratégias defensivas:** elas buscam seguir empresas líderes, tendo em vista que não possuem capital suficiente para maior investimento e pesquisa e desenvolvimento, elas acabam deixando esse risco para as empresas com estratégias mais ofensivas. Porém, elas buscam maior rapidez na absorção das inovações lançadas por outras empresas e procuram incrementar melhorias nos produtos pioneiros. Como exemplo podemos mencionar a fabricante de *smartphones* Xiaomi a qual busca desenvolver produtos com melhorias pontuais, como o ganho de eficiência da bateria, se comparada a bateria dos *iPhones*.

**Estratégias tradicionais:** empresas que atuam em mercados mais estáveis, possuem produtos mais estáticos e as inovações são pouco relevantes. Elas se limitam a realizar poucas inovações de tempos em tempos. Como exemplo, podemos mencionar uma panificadora a qual está em um mercado estável e possui pouca inovação.

**Estratégias dependentes:** as empresas as quais não possuem autonomia para lançar os seus próprios produtos, tendo em vista que dependem de empresas matrizes ou de seus clientes para trazer inovações. Essa estratégia ocorre mais em subsidiárias de outras empresas ou de empresas que trabalham sob encomenda. Como exemplo podemos mencionar as facções que costuram roupas para outras fábricas.

O preparo para inovar deve ocorrer à medida que são identificadas as necessidades de inserir mudanças na forma da empresa conduzir sua gestão. Tudo vai começar nas pessoas que fazem a empresa, ou seja, os colaboradores são o coração e todo o sistema circulatório da inovação dentro da empresa. No caso da Lego, os gestores observaram a necessidade de aproximar os fãs da marca, assim como ouvir melhor seus colaboradores, que por vezes são os grandes fãs dos brinquedos. Como forma de inserir a inovação em seu cotidiano para conseguir sair da crise do início dos anos 2000, a fabricante de brinquedos foi a campo para ouvir seus fãs. Passaram a organizar competições, convenções, congressos ou encontros para envolver essas pessoas em seu processo de criação de novos kits Lego. Um fato interessante a ser destacado é que as convenções de fãs Lego passaram a ser o principal lugar para recrutar os novos talentos para trabalhar na empresa.

## REFLITA

### A mentalidade de *Moonshot* – dando um tiro na lua

Você já tentou atirar uma pedra na lua? Confesso que quando era criança eu já tentei, eu cresci em uma região rural e por vezes tive a oportunidade de apreciar a lua sem grandes interferências da luz artificial e quando criança desejava alcançar a lua. Mas já adulta e estudando sobre inovação, criatividade e empreendedorismo pude perceber que é possível realizar o sonho de dar um tiro na lua, mas não em seu conceito literal, mas em termos mais imaginativos. O *Moonshot Thinking*, que em português pode ser compreendido como um “tiro na lua” é uma maneira de pensar, a qual busca obrigar inovadores a elevar seus objetivos a um patamar o qual parece ser intangível, complexo e enorme. O *Moonshot Thinking* já é consagrado por empresas como Tesla, Google e Microsoft na busca de potencializar um problema, pois dessa forma as pessoas se veem obrigada a pensar em soluções completamente inovadoras. Dessa forma, o *customer success manager* da empresa Benner, Cláudio Bernardo assegura: “se você usa uma metodologia que te desafia a fazer além do esperado, a dar o tiro na lua, você tem uma facilidade maior de atingir as estrelas”.

Fonte: COZER, C. Conheça o Moonshot Thinking e saiba porque aplicá-lo nos negócios: O mindset dos gigantes da inovação mundial, como Google e Tesla, que tentam “acertar a lua” em vez de criarem soluções banais. WHOW! Empreendedorismo para a vida real. Disponível em: <https://bit.ly/3mk1o23>. Acesso em: 27 out. 21.

Pode-se assegurar que devido ao processo de engajar a equipe de colaboradores juntamente com os seus fãs adultos, a Lego passou a deslumbrar todo um mundo de possibilidades para criar novos produtos, isso sem perder a sua essência. A empresa transpôs a barreira de que os brinquedos eram apenas para crianças de 4 a 12 anos e ultrapassou as barreiras de idade. Atualmente se você observar uma caixa de brinquedos Lego vai verificar que a classificação é de 4 – 99 anos, algo para assegurar que na verdade o limite de idade não deve mais existir. A partir do momento que a empresa buscou o engajamento de seus colaboradores, fãs e diretoria de uma forma ativa, foi possível perceber novas possibilidades e padrões (SEELIG, 2020). Graças a essas formas de inovar adotada pela fabricante de brinquedos eu posso brincar com minha filha ao mesmo tempo que continuo fã dos blocos de montar.





### 3. CASOS REAIS E INSPIRADORES DE DESIGN THINKING

O *Design Thinking* como ferramenta na procura por inovação viabiliza que pequenas e grandes empresas tenham condições de desenvolver produtos de valor ao cliente final. É algo acessível para quem tem muito ou pouco recurso para realizar desde as pesquisas iniciais até a validação do protótipo. Veja bem caro (a) aluno (a) como uma ferramenta simples, a qual exige pouco recurso é a Análise do Problema, de forma que o ponto de partida para criar solução eficiente de problemas será um questionamento. Dessa forma, a Análise de Problemas (PAZMINO, 2015) vai partir de uma pergunta e logo em seguida será respondido o Como? Por quê? Para quem?

#### 3.1 O inquieto do bem-estar

Veja o caso da empresa varejista brasileira fundada por João Appolinário, a Polishop, que teve início em 1996 com o objetivo de promover bem-estar ao brasileiro. O empreendedor buscava inserir no mercado nacional um produto direcionado a dieta alimentar, o “7 Day Diet”, o qual tinham o valor elevado ao público local. Então: como inserir um revolucionário sistema de dieta alimentar no Brasil? Partindo dessa Análise de Problema, Appolinário validou que “produto tem preço, mas benefício tem valor”, sendo assim, o consumidor vai pagar pelo valor que ele percebe em um produto ou serviço. Em seu livro João assegura que é preciso questionar aquilo que é óbvio, construir um pensamento crítico e se manter como bom observador o qual traz soluções ao cotidiano das pessoas (APPOLINÁRIO, 2019).

Com o viés de questionar o que já existe, a Polishop se posicionou como uma empresa a qual busca promover qualidade de vida, ganho de tempo e saúde aos seus consumidores. A estratégia ofensiva foi adotada para que a empresa viesse a ser referência em inovação e na entrega de valor. Manter o catálogo de produtos com soluções inovadoras exigiu do empresário a busca contínua por algo que viesse a entregar valor, essa busca também é realizada junto a inventores, fornecedores e empresas. Adotando a ferramenta Análise de Problemas, o inovador Appolinário realiza uma curadoria de produtos inovadores. O formato de divulgação dos produtos foi o diferencial encontrado na conquista por clientes. Ao demonstrar o uso do produto através da televisão e se tornar acessível através do telefone aos seus clientes, a empresa foi conquistando seu espaço no mercado brasileiro.

Como forma de assegurar produtos inovadores, João tinha a necessidade de criar soluções por não ter muita paciência para esperar que outros viessem a resolver o que precisava ser solucionado (APPOLINÁRIO, 2019). O formato de apresentação de produtos ganhou 15 minutos na televisão, assim ele pode apresentar os benefícios do produto, a exclusividade e a inovação. Através desse formato de apresentação de produto, o cliente consegue atribuir valor ao produto e assim o preço dele se torna algo com menor relevância. E para solucionar o problema do preço mais elevado, o empreendedor passou a oferecer o parcelamento dos produtos, algo inovador para o final dos anos 1990. No que se refere a pagamento cabe destacar que foi o pai de João Appolinário um dos criadores do sistema de consórcio, pois dessa forma as pessoas das mais diversas camadas sociais poderiam comprar bens de preços elevados.

Para seu fundador, a Polishop funciona como um laboratório onde novos produtos são testados como forma de verificar sua aceitação no varejo. Algo relevante o qual Appolinário sempre defende é a necessidade de mostrar ao consumidor quais são os benefícios que a inovação apresenta, pois dessa forma o consumidor vai compreender que aquilo é diferente, vai solucionar os problemas que ele possui e assim estará disposto a enxergar valor. Para isso, os espaços na televisão de menor audiência foram adquiridos a preços menores e os produtos eram expostos, em que eram reproduzidos o funcionamento de cada engenhoca na casa do consumidor. Enquanto as empresas disputavam os horários nobres, ele buscava os horários de menor audiência e até mesmo pela madrugada. O resultado é que a audiência nesses horários cresceu juntamente com o faturamento da Polishop.

O curioso, querido(a) aluno(a) é que o sucesso da empresa e do empreendedor é repleto de questionamentos ao *status quo* do varejo brasileiro, isso acontece até os dias de hoje. Cabe destacar pontos importantes como a criação da TV Polishop, e aqui eu confesso



a você que já passei algum tempo em frente a televisão admirada e desejosa pelos produtos incríveis dessa empresa; a integração das lojas físicas e online durante um tempo em que mal a população brasileira tinha acesso à internet; a proposta de não ter lojas físicas e posteriormente os espaços físicos da Polishop funcionar como um lugar para demonstrar produtos; assim como o treinamento específico da equipe de *call center* para realizar as vendas dos produtos dando ênfase nos benefícios que ele possui. (GIRALDELLI, 2020).

Atualmente a empresa é uma das líderes do varejo brasileiro de produtos omni-marketing<sup>6</sup> faturando por volta de R\$ 1,5 bilhão, ela emprega de forma direta por volta de 3.000 colaboradores. Está presente na América do Sul, Europa, África e EUA. Ela realiza a fabricação de seus produtos, com fábricas na Zona Franca de Manaus e na Região Sudeste. No final de 2021 ela possui uma linha de produtos que envolve dezessete categorias de produtos que atendem desde eletroportáteis, beleza e fitness até livros, panelas e pets. Assim como possui uma marca de cosméticos, BE Emocion, a qual patrocinou o Concurso Miss Brasil de 2015 a 2019. Acreditando no potencial do comércio eletrônico, Appolinário busca a inovação por observar que no varejo as empresas que terão sucesso serão aquelas com a capacidade de oferecer produtos exclusivos, onde o consumidor enxergue valor. Para isso a empresa possui um centro de pesquisa e desenvolvimento na China como forma de assegurar produtos exclusivos e inovadores (POLISHOP, 2021).

### 3.2 Inovação para ensinar a sair da lama

Como falar de finanças para uma população altamente endividada? O brasileiro não tem o costume de cuidar de suas finanças domésticas, tanto que a pesquisa realizada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) no segundo semestre de 2021 apontou que 71,4% da população brasileira se encontra endividada<sup>7</sup>. Frente a esse cenário um assunto nada popular são as finanças. Como toda inovação surge de uma pessoa inconformada e questionadora da situação atual, a jornalista e apresentadora Nathália Arcuri sempre foi considerada alguém de outro planeta por se preocupar com a melhor administração das suas finanças pessoais. Após fazer uma reportagem sobre agressão a mulher e feminicídio<sup>8</sup> ficou bastante sensibilizada ao observar que as mulheres continuavam com seus agressores por dependerem financeiramente deles.

6 Omni marketing se refere as empresas que operam no modo omni channel, que são empresas as quais integram lojas físicas, online e seus compradores (SEBRAE, 2017).

7 G1 **Endividamento chega a recorde de 71,4% dos brasileiros, segundo a CNC**. G1 Disponível em: <https://glo.bo/3BIAKtM>. Acesso em: 27 out. 21.

8 Feminicídio: assassinato de mulheres cometidos em razão do gênero. UOL Universa. **Violência contra a mulher**. Disponível em: <https://bit.ly/3Gt1kFe>. Acesso em: 27 out. 21.

Após se questionar como ajudar de uma forma real às pessoas endividadadas, assim como ter condições de devolver a dignidade de tantas mulheres agredidas e tantos outros casos de brasileiros necessitados de educação financeira, ela começou a pensar como tornar essa ajuda em algo real, palpável. Por ser uma grande fã de reality shows, ela pensou inicialmente em criar um programa na televisão aberta para conseguir ensinar pessoas endividadadas a sair dessa situação e conseguir poupar e investir dinheiro. O propósito do *reality* seria transformar um endividado em investidor dentro de quatro semanas. Ao questionar qual seria o método ideal para mudar o comportamento das pessoas endividadadas, ela esboçou uma estrutura que iria modificar os hábitos dessas pessoas em diversas áreas de sua vida (ARCURI, 2018). Infelizmente a proposta do programa foi considerada interessante demais pelo gestor da televisão, tão interessante que ele não daria a apresentação do *reality* para Nathália. Inconformada com essa situação, ela foi em busca de outras ferramentas na divulgação do conteúdo sobre finanças pessoais e investimento. Em 2015 criou o blog e um canal no YouTube para chegar até às pessoas.

Ao utilizar as ferramentas do modelo de negócios Canvas (OSTEWALDER e PIGNEUR, 2011) e Startup Enxuta (RIES, 2012) foi possível identificar quais as possibilidades de utilizar as ferramentas de *Design Thinking* – Imersão, Ideação e Prototipação. Criar um novo empreendimento em uma área que não tinha nenhuma empresa de sucesso era o desafio inicial enfrentado por Arcuri. Como ela conseguiria monetizar e sustentar uma empresa dentro de um segmento onde boa parte dos brasileiros sequer tinham interesse em conhecer? O processo de imersão, ideação e prototipação de seu empreendimento foi realizado com seus primeiros expectadores conquistados através do YouTube. Nathália desenvolveu um método que veio a transformar endividadados em investidores, através do conteúdo veiculado pelo *YouTube* ela realizou o tão sonhado *reality* e conseguiu validar o seu método.

A empresa Me Poupe! com a proposta de levar educação financeira e tirar os brasileiros da lama das dívidas conseguiu faturar R\$ 23 milhões no primeiro trimestre de 2021 com publicidade e atividades de entretenimento no rádio e na TV. A proposta da empreendedora é escalar o modelo de negócios da Me Poupe! provocando impacto social aliado a lucratividade. Em 2021 a empresa conta com mais de 60 colaboradores e possui um alcance mensal de 20 milhões de pessoas através do YouTube, redes sociais, *blog*, programa na rádio 89 FM e o podcast PoupeCast. O canal no YouTube conta com 6,45 milhões de inscritos, no Instagram o perfil da Me Poupe e o perfil pessoal de Nathália Arcuri conta com 4,7 milhões de inscritos. O empreendimento possui a proposta de se

reinventar continuamente, buscando testar novas soluções, gerar valor, escalar em número de clientes e conquistar uma sustentabilidade em seus lucros. Um dos grandes diferenciais da empreendedora é sua capacidade de prototipar e validar suas ideias. Através de seus cursos de finanças pessoais, planejamento financeiro e investimentos em renda variável ela já conta com mais de 60 mil alunos.

Considero interessante apresentar este caso de sucesso tendo em vista o seu caráter inovador dentro de um nicho de mercado que até então não havia grande aceitação entre os brasileiros. Por sua capacidade de testar novas soluções continuamente, Arcuri tem conquistado seu propósito de levar educação financeira às pessoas sem base ou conhecimento financeiro prévio nenhum. As ferramentas do *Design Thinking* está presente em suas diversas formas de alcançar as pessoas, tendo em vista que o seu objetivo é conquistar pessoas completamente leigas no assunto finanças e transformá-las em investidores como forma de transformação social. Esse sucesso é possível de verificar através de diversos prêmios nacionais e internacionais conferidos à empreendedora. Dentro os principais a serem destacados é o prêmio conferido pela ONU, o Meaningful Business 100, edição 2021, o qual premia líderes de destaque do mundo inteiro, os quais conseguem aliar propósito e lucro para ajudar no alcance das metas globais da ONU<sup>9</sup>.

Querido(a) aluno(a) confesso também que a escolha tem uma representação pessoal, tendo em vista que foi em 2017 que fui uma das pessoas impactadas pelo conteúdo de educação financeira da Nathália Arcuri quando naquele tempo me encontrava em uma situação financeira bem complicada, pois possuía uma dívida de mais de R\$ 17 mil. Ao seguir o método proposto por ela foi possível quitar essa dívida e me tornar uma investidora, até mesmo perder o medo de investir na renda variável e comprar ações na bolsa de valores. Em seu conteúdo ela apresenta diversas orientações para empreendedores que estão iniciando seu negócio, ao passo que encoraja pessoas a saírem da lama de dívidas e da falta de educação financeira a qual ainda é muito presente em nosso país. Através desse empreendimento de cunho de transformação social é possível ver uma esperança para reverter o elevado índice de endividamento dos brasileiros. Através da inovação de serviços os quais inicialmente podem ser complexos, mas com bastante criatividade e acessibilidade é possível observar o crescimento dessa organização.

9 Fonte: Eco-business Disponível em: <https://www.eco-business.com/press-releases/announcing-the-2021-meaningful-business-100/>. Acesso em: 27 out. 21.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegamos ao final de nossa jornada rumo a inovação através do *Design Thinking*! Uma das coisas mais satisfatórias de nossas vidas é conseguir finalizar os projetos que temos e o *Design Thinking* (DT) tem justamente o propósito de tornar nossa caminhada rumo ao desconhecido mundo da inovação algo mais tangível, concreto. Sair do abstrato e transformar as ideias em coisas reais é algo possível, com certeza vai exigir bastante dedicação e empenho de sua parte, de nossa parte. Porém, os resultados poderão ser desfrutados pela humanidade durante anos. Compreendendo o nosso senso transformador ao utilizar as diversas ferramentas do DT é possível mensurar o que já fizemos e o que precisa ser feito.

Convido você a se desafiar diariamente com pequenos passos, mas que eles venham a ser firmes na busca por uma transformação na sua carreira e na empresa a qual faz parte. Busque a oportunidade partindo de questionamentos, de problemas ou desejos. Tenha o desafio de se questionar diariamente: como fazer algo da melhor forma? Por que fazemos isso dessa forma e não de outra? Como fazer isso com a maior eficiência e menor recurso possível? Busque uma verdadeira amizade com expressões “como”, “por que” e “de que forma”. Você pode deixar um ponto de interrogação bem visível e se lembrar de que foram os pequenos questionamentos que trouxeram grandes mudanças na humanidade.

Saiba que o desânimo pode te alcançar e nesses dias será preciso uma dose de esperança. Busque coisas as quais vão te auxiliar durante o processo de construção e reconstrução. Assim como vimos no caso da Lego, por vezes aquilo que vai salvar será algo já existente ao nosso redor, será preciso apenas questionar como utilizar esses recursos de uma forma diferente para alcançar resultados fora do comum como foi o caso do uso de Lego para construir robôs. Procure inspiração em pessoas as quais admire, pode ser na sua área específica de atuação ou em outras áreas do saber as quais não tenha tanto domínio. Mas lembre-se sempre que o aprendizado será o seu grande companheiro durante todo o caminho. Desejo sucesso e uma vida repleta de inovação.

### Inovação em 5 dias – o método SPRINT do Google

Como inovar em prazos curtos e desafios cada vez maiores? Pode ser uma startup ou uma grande organização? Bom, para esse método, isso não importa. Independentemente do tamanho do negócio, o Método *Sprint* pode ser aplicado para criar e para desenvolver novas ideias em um curto tempo. O *Sprint* é usado com bastante frequência nos mais diferentes projetos.

O que é o Método *Sprint*? Também conhecido como *Design Sprint*, trata-se de um processo de design “express”, no qual um grupo de pessoas se junta durante 5 dias para responder perguntas críticas de negócios a partir de prototipagem, design e teste das ideias com os usuários.

Como surgiu e qual é o objetivo da metodologia? O termo *Sprint* surgiu em referência às corridas de alta velocidade em um período curto de tempo. A metodologia também é conhecida como *Google Design Sprint*. O objetivo do *Método Sprint* é ser um processo extremamente rápido a fim de solucionar questões críticas. O benefício desse processo é que ele pega um atalho muito vantajoso: em vez de aguardar para lançar um *Minimum Viable Product (MVP)* visando descobrir se a ideia é boa ou não, ele foca especificamente na validação da ideia com usuários, encurtando o processo. Veja os passos para aplicar o Método Sprint nos projetos?

**Unpack:** No primeiro dia da *Sprint*, a sua equipe vai exteriorizar tudo aquilo que sabe a respeito da ideia. A expertise geralmente está espalhada em inúmeras cabeças diferentes. Logo, ter certeza que todos estão começando alinhados é indispensável para o sucesso do programa. Desenvolvedores conhecem o que os designers não conhecem, os *stakeholders* sabem o que os product managers não sabem, e assim por diante. Então, para facilitar esse processo de “*unpack*”, é importante propor atividades mais específicas para o time (desconstruir o produto atual, expressar a voz do consumidor, definir as métricas de sucesso, etc.).

**Sketch:** No segundo dia, todos precisam rabiscar as ideias. As pessoas vão trabalhar de maneira individual colocando as soluções para determinado problema/ideia no papel. O ideal é conseguir colocar o máximo possível no papel, sem discutir muito em grupo no começo. Após todos rabiscarem, é o momento de o time ir olhando para cada um dos sketches e conversar sobre como aquilo poderia funcionar. No fim, há um sistema estruturado para criticar o trabalho e votar soluções mais adequadas.

**Decide:** No terceiro dia, haverá pelo menos uma dúzia de ideias para escolherem. Isso é muito bom, mas há um problema, uma vez que não é possível prototipar todas as ideias em apenas um dia. Portanto, o objetivo do terceiro dia é filtrar as ideias, e no fim do dia optar por uma única ideia que vai ser prototipada.

**Prototype:** Chegou o dia de prototipar. É preciso ser produtivo, por isso é importante escolher ferramentas com as quais vocês já estejam acostumados a trabalhar de forma rápida. O ideal é planejar todas as atividades do dia logo cedo. É importante montar um protótipo daquela ideia até o fim do dia.

**Test:** No quinto e último dia é preciso mostrar os protótipos, em sessões individuais, para os potenciais usuários do produto. O produto é apresentado para o usuário e ele vai dando feedback em tempo real, dizendo o que gosta e o que não gosta. No fim do dia é preciso se reunir para discutir o feedback que receberam dos usuários e, por fim, decidir se a ideia sobrevive ou não.

Enfim, um ponto muito positivo do Método *Sprint* é a limitação de tempo. Uma restrição que deixa os membros da equipe muito mais motivados por terem sempre a sensação de estarem movendo rapidamente.

Fonte: AIESEC. **Método SPRINT:** passo a passo para aplicar nos seus projetos. Disponível em: <https://aiesec.org.br/metodo-sprint-passo-a-passo-para-aplicar-nos-seus-projetos/>. Acesso em: 27 out. 21.





### LIVRO

**Título:** Como se cria: 40 Métodos Para Design de Produtos

**Autor:** Ana Veronica Pazmino.

**Editora:** Blucher.

**Sinopse:** O livro foi pensado e elaborado para alunos e professores de design de produtos e as diversas áreas onde esses conceitos podem ser integrados, da educação ao empreendedorismo, trata-se de um guia de técnicas e ferramentas de projeto que visa ser um auxílio no desenvolvimento de projetos. Está configurado com explicações de 40 métodos de projeto por meio de textos, infográficos e exemplos como um conjunto de práticas organizadas não apenas para transmitir informações sobre métodos de projeto, mas para ensinar a aplicar os mesmos de forma eficiente nas diversas fases projetuais. É um material adequado para Planejar, Analisar, Sintetizar e Criar, atividades que são articuladas nos eventos que caracterizam o processo de design. A leitura deste livro não precisa ser do começo ao fim; configurado como um guia, pode e deve ser consultado a qualquer momento. Tendo como objetivos direcionado ao ensino, aprendizagem para ser utilizado mais especificamente nas disciplinas de Projeto de Produto e Metodologia de Projeto nos cursos de design. Cada método é apresentado em forma de infográfico de modo didático, claro e intuitivo, também são propostos exemplos que foram realizados em sala de aula em cursos de design. O visual do livro vale muito a leitura, pois facilita a sua aplicação no cotidiano.



### FILME / VÍDEO

**Título:** A melhor ideia

**Ano:** 2021

**Sinopse:** O documentário desenvolvido pela National Geographic para a Disney tem em sua essência a capacidade de realizar sonhos que inicialmente podem ser considerados impossíveis. Nessa obra edificante, cinco estudantes de diferentes cantos do planeta levam suas grandes ideias para uma das competições de empreendedores mais prestigiadas do mundo. Santos vem de uma pequena cidade agrícola do Nepal. Alondra trabalha no caixa da padaria de sua família em Porto Rico. Henry é um gênio da programação de Nairóbi. Jason é uma máquina de marketing da Grécia. E Daniela, uma imigrante que foge da crise na Venezuela, assume a indústria química de seu laboratório na Universidade de Nova York. Cada um deles superou imensos obstáculos na busca pelos seus sonhos, de furacões a pobreza e conflitos civis. As ideias deles já mudaram suas próprias vidas, mas estarão prontos para mudar o mundo?

**Link do vídeo:** Disponível no streaming da Disney - <https://www.disneyplus.com/pt-br/movies/a-melhor-ideia/3AQzucGseNDI>

O Podcast “Viajando na Inovação” conta com boas doses de empreendedorismo, inovação e criatividade. Com conteúdo semanal, o podcast traz assuntos da atualidade sobre inovação, tecnologia, empreendedorismo e criatividade, em formato de debate descontraído e descomplicado. Todos os sábados ao vivo, às 13h, na Rádio Caxias (93,5FM). Apresentado por Alexandre Tessari, Luana Belarmino e Ricardo Penzin.

- **Link do site:**

<https://podcasts.google.com/feed/aHR0cDovL2ZIZWRzLnNvdW5kY2xvdW-QuY29tL3VzZXJzL3NvdW5kY2xvdWQ6dXNlcnM6NzAyMTcyNjA0L3NvdW5kcy5yc3M>.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, J. Inovar é questionar o que já existe. Curitiba: Buzz Editora, 2019.

ARCURI, N. Me poupe! 10 passos para nunca mais faltar dinheiro no seu bolso. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

AUSTIN, D. Como a Lego foi da quase falência ao topo da indústria de brinquedos. National Geographic Brasil. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3CgPziu>. Acesso em: 27 out. 2021.

BAXTER, M. Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos. São Paulo: Blucher, 2011.

BOAVENTURA, João et al. Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um Estudo sobre a Hierarquização das Funções-Objetivo em Empresas Brasileiras. In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1 – 14. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/38/FIN-B1387.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/FIN-B1387.pdf). Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. (2016). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2). Acesso em: 01 set. 2021.

BROWN, T. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. E-book Kindle.

CÂMARA PINTO, N. N.; CORDEIRO, S. M. Prototipação e validação multifásica de instrumento avaliativo para ensino de jovens e adultos. InfoDesign | Revista Brasileira de Design da Informação / Brazilian Journal of Information Design. São Paulo | v. 17 | n. 2 [2020], p. 49 – 65 | ISSN 1808-5377 Disponível em: <https://infodesign.emnuvens.com.br/infodesign/article/view/819>. Acesso em: 16 out. 21.

CAREY, B. Como aprendemos. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

CHRISTENSEN, C. M. The Innovator's Dilemma, Harvard Business School Press. 1997.

COHEN, E. G. Planejando o trabalho em grupo: estratégias para salas de aula heterogêneas. Porto Alegre: Penso, 2017.

COZER, C. Conheça o Moonshot Thinking e saiba porque aplicá-lo nos negócios: O mindset dos gigantes da inovação mundial, como Google e Tesla, que tentam “acertar a lua” em vez de criarem soluções banais. WHOW! Empreendedorismo para a vida real. Disponível em: <https://bit.ly/3mk1o23>. Acesso em: 27 out. 21.

CRIATIVIDADE. In: MICHAELIS, Dicionário online da língua portuguesa. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=criatividade> . Acesso em: 18 ago. 2021.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman, 1984.

GARDNER, H. Mentos que criam: uma anatomia da criatividade observada através das vidas de Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham e Gandhi. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GIRALDELLI, R. Conheça a história de sucesso do empreendedor João Appolinário da Polishop. Administradores.com, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3ED1HLJ>. Acesso em: 27 out. 2021.

GRANT, A. Originais: como os inconformistas mudam o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

HARFORD, T. Caos criativo: como ser criativo e resiliente em um mundo que gosta de arrumação. Caxias do Sul: Editora Belas Letras, 2019. E-book Kindle.

HOWARD, G. Mentos que criam: uma anatomia da criatividade observada através das vidas de Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham e Gandhi. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

KLEON, A. Mostre seu trabalho! 10 maneiras de compartilhar sua criatividade e ser descoberto. Rio de Janeiro: Rocco, 2017.

KLEON, A. Roube como um artista: 10 dicas sobre criatividade. Rio de Janeiro: Rocco, 2013.

KNAPP, J.; ZERATSKY, J.; KOWITZ, B. SPRINT: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017. E-book Amazon.

LACERDA, K. C.; MACHADO, A. G. C. Inovação em Produtos para Consumidores na Base da Pirâmide: Evidências no Contexto Brasileiro. Gestão e Regionalidade. v. 35 n. 105, Edição Especial – 2019.

LAS CASAS, A. L. Cocriação De Valor, Conectando A Empresa Com Os Consumidores: Conectando a Empresa com os Consumidores Através das Redes Sociais e Ferramentas Colaborativas. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

MADUREIRA, D. As revendedoras de Natura e Avon vão sobreviver à pandemia de coronavírus? Uol Economia, 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2020/10/04/as-revendedoras-de-natura-e-avon-vao-sobreviver-a-pandemia-de-coronavirus.htm>. Acesso em: 18 set. 21.

MANSONI, C.; BRAMBILLA, F. R. Capacidade de inovação e cocriação: um estudo qualitativo em uma instituição de ensino. Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT, Pelotas, v. 14, n. 01, Jan./Jun. 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/OneDrive/Documentos/Design%20Thinking%20-%20Livro%20escrito/2%C2%AA%20unidade/Capacidade%20de%20inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20cocria%C3%A7%C3%A3o%20-%20um%20estudo.pdf>. Acesso em: 13 set. 2021.

MEGGS, P. B.; PURVIS, A. W. História do design gráfico. São Paulo: Cosac Naify, 2009.

MELO, A.; ABELHEIRA, R. Design Thinking & Thinking Design: metodologias, ferramentas e reflexões sobre o tema. São Paulo: Novatec, 2015. E-book Kindle.

MENDES, M. L.; CORONATO, M. Como o design Thinking ajuda a inovar, Época Negócios, 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/03/como-o-design-thinking-ajuda-inovar.html>. Acesso em: 18 set. 2021.

MOREIRA, B. R. Guia prático do Design Thinking: aprenda 50 ferramentas para criar produtos e serviços inovadores. São Paulo: Amazon Kindle, 2018. E-book Kindle.

NAKAGAWA, M. 2014. Ferramenta: Design Thinking para empreendedores. Recuperado em 18 out. 21. Disponível em: [https://silo.tips/download/design-thinking-para-empresenedores-amazon-web](https://silo.tips/download/design-thinking-para-empresendedores-amazon-web). Acesso em: 16 out. 21.

OCDE; FINEP. Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAZMINO, A. V. Como se cria: 40 métodos para design de produtos. São Paulo: Blucher, 2015.

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

POLANCZYK, J. Metodologias avançadas e inovadoras em estratégias de gestão. Disponível em: <https://bit.ly/3lvuSYQ>. Acesso em: 29 set. 2021.

POLISHOP. Nossa história. Polishop. 2021. Disponível em: <https://m.polishop.vc/empreendedores/empresa>. Acesso em: 27 out. 2021.

PORTAL SAÚDE BUSINESS. Cocriação diferencia o Hospital Moinhos de Vento. Disponível em: <https://bit.ly/2VVvfDw>. Acesso em: 29 set. 2021.

PROTÓTIPO. In: MICHAELS, Dicionário online de Português. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/prot%C3%B3tipo/>. Acesso em: 16 out. 21.

PUC Digital Blog Pós. 7 exemplos de design thinking que são lições de inovação. Disponível em: <https://posdigital.pucpr.br/blog/exemplos-de-design-thinking>. Acesso em: 04 set. 2021.

PUC DIGITAL. 7 exemplos de design thinking que são lições de inovação. Puc digital, 2021. Disponível em: <https://posdigital.pucpr.br/blog/exemplos-de-design-thinking>. Acesso em: 18 set. 2021.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. A Empresa Cocriativa. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. Paradigma Da Cocriação. São Paulo: Editora Gen Atlas, 2016.



RESNICK, M. Jardim de infância para a vida toda: por uma aprendizagem criativa, mão na massa e relevante para todos. Porto Alegre: Penso, 2020.

RIES, E. A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROBINSON, K. Somos todos criativos: os desafios para desenvolver uma das principais habilidades do futuro. São Paulo: Benvirá, 2019.

RODRIGUES, D. Naming: o nome da marca. Rio de Janeiro: 2011.

SCIELO. Alexander Fleming e a descoberta da penicilina. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jbpml/a/jY6NfbwqjkMQTbCdFBRbp4M/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 16 ago. 2021.

SEBRAE Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel. SEBRAE, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3GtVH9B>. Acesso em: 27 out. 2021.

SEELIG, T. Regras da criatividade: tire as ideias da cabeça e leve-as para o mundo. Caxias do Sul: Belas Letras, 2020.

SILVA, A. C. T. Inovação: como criar ideias que geram resultados. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2003.

SILVA, L. C. A.; BRAMBILLA, F. R.; MELLO, L. L. Cocriação de Valor Gerando Experiências Únicas Através da Interação Entre Clientes e Empresas: Caso de Ensino dos Clubes de Assinatura de Cervejas e Livros. Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT, Pelotas, v. 14, n. 01, Jan./Jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/16602>. Acesso em: 13 set. 2021.

SILVA, R. Um ano depois do início da pandemia, plataformas de streaming contabilizam ganhos. Forbes Money Brasil. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/03/um-ano-depois-do-inicio-da-pandemia-plataformas-de-streaming-contabilizam-ganhos/>. Acesso em: 01 set. 2021.

SUPER Interessante. A Penicilina. Disponível em: <https://super.abril.com.br/saude/a-penicilina/>. Acesso em: 16 ago. 21.

VIANNA, M.; SILVA E FILHO, Y. V.; ADLER, I. K.; LUCENA, B. F.; RUSSO, B. Design Thinking: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. E-BOOK, recurso eletrônico.

# CONCLUSÃO GERAL

Querido(a) aluno(a),

Durante os nossos estudos, procurei apresentar os processos criativos, o que é criatividade e de que forma ela impacta diretamente em nossas vidas. Nessa etapa foi possível compreender que a criatividade é algo acessível a todas as pessoas, vindo a desmistificar que a criatividade está acessível a poucas pessoas. Utilizar a criatividade em nosso cotidiano viabiliza a nossa maior adaptação dentro do contexto de mercado atual, assim foi possível observar que a inovação vai surgir de ideias criativas. Busquei apresentar também o Design Thinking (DT) e suas diversas formas de conquistar a inovação através dele.

Na segunda unidade, apresentei como a criatividade está baseada na solução de problemas, tendo em vista que a inovação vai decorrer de problemas ou desejos das pessoas. Tive a oportunidade de mostrar quais são os desafios e oportunidades que a cocriação viabiliza. O DT está centrado em pessoas e com isso foi possível observar como ocorre a experimentação. Procurei mostrar como as incertezas ocorrem com frequência durante o processo criativo e de que forma ela poderá ser gerenciada na busca por boas soluções. Para cada etapa do DT você verá ferramentas para te auxiliar.

Durante a terceira unidade, foi possível estudar sobre a importância da prototipação e de que forma nós podemos conseguir validar nossas ideias. Procurei apresentar como a matriz de análise de prototipação viabiliza uma melhor validação de ideia, assim como o processo de empatia vai impactar no desenvolvimento de produtos inovadores, verificamos como gerar empatia ao desenvolver protótipos. Busquei trazer a importância das características que um protótipo precisa ter. Compreendemos então como a colaboração pode acontecer dentro do DT e como viabilizar a experiência no processo de inovação.

Para a quarta unidade, foi possível reconhecer como a inovação ocorre dentro do DT, verificamos a necessidade de aprender a selecionar as melhores ideias. Busquei apresentar as formas de inovar dentro das empresas e através do exemplo da dinamarquesa, logo verificamos como é possível inovar com recursos os quais a empresa já possui. Através de dois exemplos de sucesso foi possível perceber como a inovação ocorre de forma contínua.

**Desejo sucesso. Obrigada.**

