



## **Startup e inovação: inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias**

**Gláuber Guilherme Signori<sup>1</sup>, Amilton Rodrigo de Quadros Martins<sup>2</sup>, Moacir da Silva Junior<sup>3</sup>, Fahad Kalil<sup>4</sup>, Márcia Rodrigues Capelari<sup>5</sup>**

**Abstract:** *This paper presents the Design Thinking methodology that aims to provide a breakthrough in thinking, consisting of a cycle of steps that include inspiration, ideation and implementation. Assuming that it has currently shown on the rise to the term innovation together with the large number of startups and large enterprises looking to adapt new technologies and create competitive advantages in the environment in which they operate, the structure of this article is based on research methodology literature and state of the art in the area of Innovation and Startups.*

**Keywords:** *Design Thinking; Innovation; Startups.*

**Resumo:** *Este documento apresenta a metodologia Design Thinking que visa proporcionar uma inovação na forma de pensar, composta por um ciclo de etapas que compreendem inspiração, ideação e implementação. Partindo do princípio de que atualmente tem-se mostrado em ascensão o termo inovação em conjunto com o grande número de Startups e a grande procura das empresas para se adaptar as novas tecnologias e criar diferenciais competitivos no meio em que atuam, a estruturação deste artigo se baseou na metodologia de pesquisa de literatura e estado da arte da área de Inovação e Startups.*

**Palavras-chave:** *Design Thinking; Inovação; Startups.*

<sup>1</sup>[glauber\\_signori@hotmail.com](mailto:glauber_signori@hotmail.com) - Especialista em Gestão de Projetos, <sup>2</sup>[amilton@imed.edu.br](mailto:amilton@imed.edu.br) –

Doutorando em Educação, <sup>3</sup>[moacir.siva@imed.edu.br](mailto:moacir.siva@imed.edu.br) - Especialista em Marketing,

<sup>4</sup>[fahad.kalil@imed.edu.br](mailto:fahad.kalil@imed.edu.br) – Mestre em Ciência da Computação, <sup>5</sup> [marcia@imed.edu.br](mailto:marcia@imed.edu.br) – Mestre em Educação.

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente artigo visa apresentar alguns conceitos sobre Startup, motivos que levam as empresas a inovar e expor o modelo de inovação baseado no pensamento dos Designers e suas etapas. Segundo Brown (2010), as empresas na atualidade não estão habituadas a abordar novas ideias, pois acabam restringindo-as aos modelos de negócios já existentes pelo fato de que os modelos de negócios tradicionais são incrementais, previsíveis e fáceis de serem copiados, ao contrário de novas ideias que geram a incerteza. Assim, o Design Thinking tem muito a oferecer ao mundo de negócios, pois oferece ferramentas de diferenciação ao projetar produtos e negócios voltados para atender necessidades diretas dos seus usuários e clientes, usando técnicas para busca de soluções, desenho de protótipos e validação dos mesmos em condições mais reais o possível.

Este artigo tem como objetivo proporcionar uma nova perspectiva de inovação tanto para novos negócios quanto para negócios já existentes, mas que tendem à estagnação do mercado. Para promover uma mudança no processo criativo de produtos ou modelos de negócio, a metodologia Design Thinking apresenta ciclos de inspiração como fator preponderante de criatividade e diferenciação, ideação como processo de buscar soluções incomuns que sejam geradas pelo grupo, e implementação através de ciclos curtos de produção, entrega e validação, que possam gerar produtos rapidamente e com alto grau de aceitação dos consumidores do produto ou serviço.

Precisamos de uma abordagem à inovação que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença.” (BROWN, 2010, p. 3).

Desta forma, a inovação é considerada atualmente um fator estratégico das empresas, uma vez que os líderes olham para a inovação como a principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva, fato que fica mais evidente no mercado atual que é globalizado e altamente competitivo.

## **2. STARTUP**

Conforme Gitahy (2011) a partir de 1990 começou a se popularizar o conceito “startup” em empreendedorismo, quando surgiu a “bolha” da internet nos Estados Unidos. Entretanto,

somente no período de 1999 a 2001 que o termo começou a ser difundido no Brasil.

Atualmente o conceito startup pode ser definido de diversas maneiras:

É uma empresa em fase embrionária, geralmente no processo de implementação e organização das suas operações. Pode não ter ainda iniciado a comercialização dos seus produtos ou serviços, mas já está a funcionar ou, pelo menos, em processo final de instalação (TABORDA, 2006).

Para Blank (2006), Startup é uma organização formada para pesquisar um modelo de negócio que possa ser repetido e escalável. Desta forma, para ter uma ideia de estabilidade é necessário estimar se para o crescimento do negócio será indispensável um aumento de capital e/ou pessoal na mesma proporção.

Ries (2011) também traz sua contribuição ao referir que uma Startup é uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza, algo que se pode reproduzir repetidamente em grande quantidade com grande ganho de produtividade, também conhecido como produção em massa. Para tanto, foi criado um conceito de Startup Enxuta (*Lean Startup*) onde o objetivo de uma startup consiste em validar um modelo de negócios e não executá-lo com eficiência. Ou seja, o negócio consiste em um conjunto de hipóteses que necessitam ser validadas ou repudiadas rapidamente, em ciclos curtos que geram produtos entregáveis que validam o negócio e o seu suposto mercado de consumo.

Para o especialista em Startup Gitahy (2011), Startup é um modelo de empresa jovem em fase de construção de seus projetos, que está vinculada fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras, no qual se encontra um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

### **3. POR QUE INOVAR**

De acordo com Tennyson (2012), o modelo sequencial tradicional de desenvolvimento, conhecido por modelo cascata, surgiu no período da Revolução Industrial e foi utilizado com a finalidade de proporcionar uma visão da forma de trabalho para as indústrias. Ainda segundo o mesmo autor, este modelo foi instituído para ser aproveitado em cenários que não possibilitem variações de escopo em longo prazo ou voltar etapas devido ao elevado custo,

porém, mesmo sob estas condições, este modelo foi utilizado posteriormente pela engenharia de processos e de software por falta de alternativas.

Frente a isto, foram desenvolvidas outras abordagens de gerenciamento de projetos, como Project Management Institute (PMI) baseadas no modelo cascata:

Essas abordagens possuem inúmeros pontos positivos, principalmente quanto à maturidade de seus controles. Porém absorvem a inflexibilidade do modelo cascata e partem do princípio de que, no início do projeto, todas as barreiras, dificuldades, desejos e necessidades podem ser mapeadas e, portanto, toda a construção deve ser feita com base nessas premissas. Nelas, usuários também são envolvidos, mas somente em momentos-chave, no início para levantamento de requisitos e no final para testes finais e aprovação da solução. Esse tipo de envolvimento tardio faz com que as pessoas só percebam que determinada funcionalidade não está presente ou que é inadequada em uma etapa do projeto que já não permite grandes mudanças. (TENNYSON, 2012, p. 122)

Desta forma, tendo em vista a velocidade de modificações que vem ocorrendo no cenário dos negócios, esse modelo de desenvolvimento se apresenta ainda mais debilitado, visto que a empresa acaba não conseguindo competir se não moldarem as suas estratégias constantemente.

Recentemente, conforme afirma Gitahy (2011), o tema empreendedorismo tem acrescentado competitividade e desenvolvimento tecnológico nas empresas, estimulado pela criatividade e pela inovação, o que instiga a criação de empresas com caráter inovador, abrangendo um papel importante no ambiente social a partir da criação de novos modelos de negócios.

Um estudo de 2006 comprova que algumas empresas avaliam o design como uma das principais ferramentas para obter a inovação (BOSTON CONSULTING GROUP, 2006a. Cf.; BOSTON CONSULTING GROUP, 2006b). Neste sentido, considerando as informações das características destas empresas, Franzato (2011) aponta:

Os processos de inovação dirigida pelo design destacam-se dos processos de desenvolvimento de novos produtos tradicionais e vão em direção de uma reconsideração geral da atuação das empresas no mercado e na sociedade. O intuito dos processos de inovação dirigida pelo design é geralmente a definição de novos cenários de atuação competitiva para empresas e outras organizações. Tais processos visam ao encontro de um ponto de vista inédito, alternativo ou futuro, sobre os contextos de atuação competitiva das empresas, e à geração de visões capazes de mostrar as possibilidades que se abririam se esse ponto de vista fosse aplicado. O objetivo final é identificar uma trajetória de inovação praticável, que permita o desenvolvimento coerente da organização.

Além disso, Vianna (2012) assinala:

Com o passar do tempo, empresas passaram a perceber que já não bastava oferecer apenas superioridade tecnológica ou excelência em desempenho como vantagem mercadológica, pois tanto as companhias de pequeno quanto as de grande porte espalhadas pelo mundo já haviam começado a se adequar a esta realidade. No cenário de competição global que em breve se tornaria vigente, inovar seria uma tarefa árdua e muitas vezes frustrante. A dificuldade de obter diferenciação de mercado sobre a concorrência seria cada vez maior. Novos caminhos precisavam ser traçados, não apenas para garantir o êxito das empresas, mas, principalmente, sua sobrevivência.

Ainda, Vianna (2012) complementa ao mencionar que “foi buscando novos caminhos para a inovação que se criou o que hoje é conhecido como Design Thinking: uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios”.

Segundo Brown (2009), o que distingue uma organização que aplica a metodologia do Design Thinking é a número de protótipos desenvolvidos a partir do ciclo de etapas disponíveis, que geram a possibilidade de comparação de outros projetos com projetos atuais, proporcionando assim a melhoria e a continuidade do projeto.

Assim, revela-se a necessidade de frequentemente inovar para não perder espaço no mercado, conforme evidencia a afirmação do CEO da Apple Tim Cook: "Sou velho o suficiente para me lembrar de quando a Nokia tinha margens de lucro de 25% e não tinha como ela perder a liderança. Acho que isso é um lembrete a todos do mundo dos negócios de que você precisa continuar inovando, e que não inovar é morrer" (BLOOMBERG, 2013).

Tennyson (2012) *apud* Joseph Schumpetter, baseado na teoria do Ciclo Econômico, refere que a economia somente sai do seu ponto de equilíbrio e passa para o processo de expansão com o surgimento de inovações. Estas mudanças na economia por muitas vezes foram o fator crucial para a perda de valor e até mesmo o fechamento de algumas empresas, que por sua vez fomentam a substituição de tecnologias e processos por outros mais adaptados à realidade do mercado e das pessoas. Para manter a economia crescendo é fundamental inovar, pois a inovação acontece quando há uma mudança de valores e a reorganização destes abrem espaço para novas formas de prosperidade.

Desta forma, a vida das pessoas e seu trabalho são afetados no momento em que a ideias se transformam em valor por meio da inovação. Por conseguinte, “a inovação é fruto da criatividade colocado em prática com o intuito de gerar resultados positivos para o negócio e criar impacto positivo para as pessoas” (TENNYSON, 2012, p. 24).

A criação de ideias inovadoras é um processo complexo. Ultimamente, os principais ativos das organizações são intangíveis, predominando um grande foco no conhecimento. Por isso, inovar, transformar *insights* em oportunidades para gerar novos negócios pode ser considerado ponto estratégico para garantir a sobrevivência das corporações nos dias de hoje e “o Design Thinking pode identificar um aspecto de comportamento humano, e depois convertê-lo em benefícios para o consumidor, além de adicionar valor ao negócio” (BROWN, 2010).

#### **4. O QUE É DESIGN THINKING**

Conforme aponta Brown (2010), o Design Thinking (pensar como um designer) pode modificar a maneira de desenvolver produtos, serviços e processos. A metodologia Design Thinking emprega a sensibilidade e os métodos do designer para atender às necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e cria uma estratégia de negócios duradoura, proporcionando a conversão desta necessidade em valor para o cliente e oportunidade de mercado.

O termo Design Thinking foi mencionado pela primeira vez em 1992 em um artigo do renomado professor da Universidade de Carnegie Mellon, Richard Buchanan, denominado “Wicked Problems in Design Thinking”. Este artigo apresenta o potencial de abordagem do design em quatro frentes, permitindo que seja expandido a outras disciplinas. As quatro frentes compreendem design na comunicação visual, design de produtos, design aplicado a serviços e uma abordagem na construção de melhores ambientes para as pessoas viverem e trabalharem (TENNYSON, 2012, p. 48).

Há mais de 30 anos tem sido estudado em arquitetura, ciências e artes o uso do design para desenvolver soluções, porém, as aplicações do design também estão se expandido e sendo aplicadas ao ramo dos negócios. A origem dessa nova aplicação do design está associada à empresa Norte Americana de consultoria IDEO, que desenvolve inovações com base no pensamento de um designer, de onde surgiu o conceito Design Thinking.

Para Demarchi (2009), atualmente o termo “design” é associado à qualidade e ou aparência estética de produtos, entretanto a intenção do termo referência promover o bem-estar na vida das pessoas, ligado a forma como as pessoas interagem ou são impactadas por um produto ou serviço. Este termo tem chamado muito a atenção de gestores, proporcionando

novos caminhos para a inovação empresarial baseado nas possibilidades que o design permite abranger:

O designer distingue como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas (considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, cultura etc.). Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções (VIANA, 2012, p. 8).

Desta forma, o designer busca entender problemas que comprometem o bem-estar das pessoas, utilizando a empatia, ou seja, colocando-se no lugar do outro e procurando entender melhor o contexto em que essa pessoa está inserida, bem como identificando as causas e as consequências das dificuldades para ser mais assertivo na busca por soluções. Compreender o método que o designer emprega para a elaboração de soluções pode originar *insights* fundamentais para a área dos negócios.

O equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo é promovido durante a aplicação da metodologia Design Thinking, que segundo Martin (2009), permite aumentar a eficiência e a competitividade gerando inovação nos processos, produtos e serviços das organizações. Possibilita, ainda, que as empresas transcendam de um ambiente complexo para um simples, através no “funil” do conhecimento onde são aplicadas técnicas para filtragem dos melhores *insights*.

Ademais, Martin (2009) lembra que usando a lógica abductiva é possível aplicar o Design Thinking, conceito desenvolvido originalmente por James Peirce, o que permite a exploração de possibilidades em direção ao futuro, em paralelo com oportunidades analisadas sob a ótica do passado.

Brown (2009) refere que o Design Thinking, busca o desenvolvimento de soluções impecáveis esteticamente e com novas funcionalidades, criando novas experiências, valores e principalmente, significado para os consumidores. Sendo assim, baseia-se na capacidade de ser intuitivo, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional.

Ao contrário da abordagem tradicional analítica que incentiva que devemos nos mover na direção mais razoável para solucionarmos problemas, o pensamento do Design propõe que devemos nos mexer primeiro para gerar opções que nos levarão a encontrar um caminho e não escolher primeiro um caminho e então gerar opções (TENNYSON, 2012, p. 43).

Ainda conforme BROWN (2010), o Design Thinking é compreendido como um sistema de sobreposição de espaços diferentes de uma sequência ordenada de etapas. Segundo

o autor, este sistema é dividido em “três etapas de inovação”: inspiração onde *insights* de todos os tipos são coletados, ideação onde os *insights* são traduzidos em ideias e implementação onde as melhores ideias são desenvolvidas em plano de ação concreto.

Contrary to popular opinion, you don't need weird shoes or a black turtleneck to be a design thinker. Nor are design thinkers necessarily created only by design schools, even though most professionals have had some kind of design training. My experience is that many people outside professional design have a natural aptitude for design thinking, which the right development and experiences can unlock (BROWN, 2008, p. 87). Em tradução livre pode ser citado: Contrariamente à opinião popular, você não precisa de sapatos estranhos ou uma camiseta preta para ser um Design Thinker, e estes, não são necessariamente criados apenas por escolas de design, embora a maioria dos profissionais pode ter tido algum tipo de treinamento nessa área. Minha experiência é que muitas pessoas fora dessa área tem uma aptidão natural para o design, e com o certo desenvolvimento e experiências podem desbloquear essa aptidão.

Neste sentido, de acordo com Brown (2010), podemos observar um Design Thinker pode não ser formado em uma escola de design e nem ser um profissional nessa área para se ter capacidade de desenvolver inovações, pois as pessoas possuem uma aptidão natural resguardada, necessitando apenas desbloquear esta habilidade de criação através da prática e experiência.

Contudo, ressalta-se que o princípio de empatia, de pensamento focado nas pessoas facilita a criação de soluções pertinentes desejáveis e que atendam às necessidades, mas nem todos estão preparados para aplicar estas percepções e criar soluções inovadoras. Justapor uma visão integrada sobre uma visão focada em processos analíticos a fim de identificar todos os aspectos relevantes em um problema buscando desenvolver novas soluções é considerado outra característica que um Design Thinker deve possuir.

Além disso, partilhar de otimismo é fundamental para assumir que não importa o grau de dificuldade de um problema, mas qual é a possível solução mais propícia a melhorias do que opções vigentes. Todavia, inovações expressivas não são criadas a partir de adaptações incrementais, uma vez que a experimentação auxilia na elaboração de questionamentos para entender o problema e explorar restrições criativas resultando em novas soluções significativas.

Outra particularidade observada no perfil de um Design Thinker parte do princípio de que o criador solitário é um mito, onde cada vez está mais complexo de se criar soluções genuínas que reflitam a realidade e o entusiasmo dos beneficiados por esta solução. Desta forma, através da colaboração de outras áreas, além da área principal, fazem toda a diferença no processo de criação de soluções inovadoras. Assim, características como empatia,



pensamento integrado, otimismo, experimentação e colaboração, são vistas por Brown (2010) como determinantes, sendo observadas nos Design Thinkers.

Contudo, esta metodologia coloca ferramentas importantes em contextos estratégicos diversos nas mãos de pessoas que não necessariamente são designers por formação, mas que precisam pensar e aplicar uma variedade ampla de problemas para criar soluções inovadoras e sustentáveis para a empresa (BROWN, 2010).

## 5. ETAPAS DO DESIGN THINKING

Brown (2009) menciona que os projetos de design possuem algumas restrições, que afetam a disposição e a aceitação que compõem as etapas do Design Thinking. Algumas restrições descritas estão ligadas a três critérios: praticabilidade (o que em um futuro próximo é possível ser funcional), viabilidade (o que se encaixa ao modelo de negócios da organização) e desejabilidade (que desperte o interesse e faça sentido para as pessoas), tornando-se ideal buscar um equilíbrio entre ambas as restrições.

Desta forma busca-se através da empatia idealizar a solução partindo do princípio de múltiplas perspectivas concebidas pela visão de cada envolvido no projeto. Ao abordar as pessoas como principal foco do projeto, os designers ou idealizadores passam a imaginar soluções que são prioritárias, desejáveis e que contemplem as necessidades apontadas ou ramificadas.

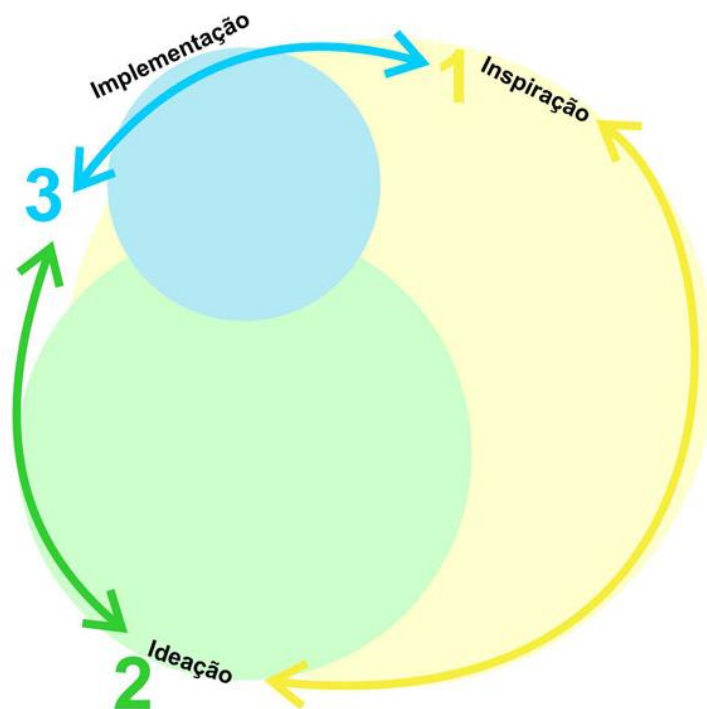


FIGURA 1 - Processo design thinking adaptado. Fonte: BROWN, 2008.

Na figura 1 é possível verificar o ciclo produtivo do Design Thinking, que inicia com um grande investimento em Inspiração, seguido de ciclos de ideação e por fim a implementação incremental de uma ideia.

### 5.1. Inspiração

A primeira fase do processo de Design Thinking é chamada Imersão. Nesse momento a equipe de projeto aproxima-se do contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa (o cliente) quanto do usuário final (o cliente do cliente) (VIANNA, 2012, p. 21).

Nesta etapa são identificados e coletados insights (insight pode ser considerado uma oportunidade gerada a partir de uma observação pessoal) a partir do momento em que se coloca no lugar de outra pessoa, ou seja, quando se assume uma postura empática. Este processo auxilia a entender o negócio diante dos olhos do consumidor estabelecendo uma proposta de valor:

A Imersão Preliminar, portanto, tem como finalidade definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados. Nesta fase, é possível também levantar as áreas de interesse a serem exploradas de forma a fornecer insumos para a elaboração dos temas que serão investigados na Imersão em Profundidade (VIANNA, 2012, p. 22).

Normalmente a equipe desconhece o tema, sendo a Imersão Preliminar responsável por auxiliar no conhecimento do problema, visando aproximar os indivíduos ligados ao projeto ao problema a ser trabalhado, o que proporciona novas perspectivas sob o mesmo através do entendimento inicial dos usuários, da identificação dos perfis dos principais envolvidos, entre outros.

Para tanto, após estar compreendido o problema, a próxima etapa consiste em conhecer os usuários e os perfis dos principais envolvidos, no qual se deve buscar aprofundar o tema por meio de uma imersão em profundidade, que visa identificar comportamentos e mapear padrões e necessidades:

Essa pesquisa consiste em um mergulho a fundo no contexto de vida dos atores e do assunto trabalhado. Geralmente, procura-se focar no ser humano com o objetivo de levantar informações de quatro tipos: O que as pessoas falam? Como agem? O que pensam? Como se sentem? (VIANNA, 2012, p. 36).

Assim, as etapas de imersão preliminar e imersão em profundidade são determinantes no processo de análise e síntese das informações, uma vez que os dados coletados por meio dos *insights* gerados na etapa de inspiração favorecem uma maior compreensão sobre o problema.

## **5.2. Ideação**

Na ideação todas as oportunidades (*insights*) observadas na etapa de inspiração são trabalhadas através da síntese de informações, que possuem como objetivo refinar as oportunidades e gerar ideias para o projeto. A partir da descoberta das necessidades, identificadas na primeira etapa, busca-se explorar possibilidades para melhorar o conceito da ideia por meio de técnicas de criação preferencialmente trabalhadas em conjunto com os usuários:

Brainstorming é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes a vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco (VIANNA, 2012, p. 101).

Outra técnica empregada na validação das ideias geradas consiste na ferramenta de análise estratégica Matriz de Posicionamento, que tem como objetivo amparar o processo de decisão através do entendimento mais eficiente dos benefícios e desafios de cada solução.

Desta forma, as ideias com potencial mais elevado são selecionadas para seja desenvolvido um protótipo desta solução.

O Design Thinker, portanto, dá forma a um pensamento que contribui no processo do pensamento divergente criando alternativas distintas. Porém, Brown (2010) menciona que somente acumular alternativas não passa de um exercício, sendo necessário que na etapa de ideação sejam selecionadas as melhores ideias e convertidas em algo tangível, passando da geração para a resolução de ideias, até a etapa de prototipagem.

## **5.3. Implementação**

O Design Thinking trabalha intensamente a criação de oportunidades, ou melhor, hipóteses, que são resultado de sessões de criatividade que criam e reciclam o conhecimento gerado pela prototipagem. Os protótipos desenvolvidos têm como objetivo ir além dos pressupostos que bloqueiam soluções eficazes e realmente inovadoras (BONINI; ENDO, 2010, p. 4).

Na lógica da Startup Enxuta (*Lean Statup*) quanto antes o produto ou serviço puder ir ao mercado, com uma amostra do que é o produto - conhecida como Mínimo Produto Viável (MVP), antes suas fragilidades serão expostas e melhoradas, em ciclos curtos de desenvolvimento, exposição ao mercado, retorno dos usuários para retroalimentação do desenvolvimento. Essas fragilidades podem ser tanto da forma de entregar o produto ou serviço, da própria concepção do produto, de custo X benefício ou simplesmente do modelo de negócio.

Criação e desenvolvimento de protótipos do projeto fazem parte da etapa de implementação, no qual a partir das ideias geradas na ideação são colocadas em práticas ações para tornar tangível e dar forma a 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. 3).

Segundo Bonini e Endo (2010), ao contrário de modelos tradicionais onde os protótipos visam tornar mínimo os riscos e a classificação do potencial de lucratividade, estes protótipos abordados auxiliam a adaptar e melhorar as ideias de maneira ágil e sem necessidade de grandes investimentos, buscando aprendizado rápido sob os pontos fortes e fracos da ideia, além da identificação de novos rumos e redução das chances de fracasso:

A experimentação é, para nós, parte inseparável do processo de construção do raciocínio. Ela nos permite externar ideias de maneira que possam ser absorvidas e complementadas por outras pessoas enquanto são concebidas. Assim, construímos e pensamos juntos. A capacidade de as pessoas apresentarem o que pensam de forma rica e envolvente é um catalisador fundamental do processo de inovação. E os protótipos são os meios que permitem que isso aconteça de maneira tangível e com menor perda de significado possível entre o que foi imaginado e o que está sendo comunicado (TENNYSON, 2012, p. 115).

Desta forma, os protótipos através da implementação e experimentação do Design Thinking propiciam falhar cedo e aprender lições preciosas com os erros, consentindo o aprimoramento da proposta e melhoria contínua da solução até o lançamento final:

Um modelo mais experimentador não é só mais inteligente e menos arriscado. Ele representa a única maneira de um negócio conseguir se adaptar com relevância na velocidade que o mercado varia nos dias de hoje. De um lado algumas empresas ainda relutam em encarar a experimentação constante como parte de sua estratégia de desenvolvimento. Do outro, muitos concorrentes dessas empresas já abraçaram essa cultura de valor que tem como sua principal resultante a injeção constante de inovações de alto impacto no mercado (TENNYSON, 2012, p. 117).

Ressalta-se que os protótipos têm como objetivo testar e validar hipóteses, mas para que um protótipo funcione deve ser considerada a possibilidade de falha. Diferente do que muitos acreditam, falhar não significa perder e sim é uma forma de corrigir erros e adequar o protótipo, o que em muitos casos é o fator crucial que leva a solução ao sucesso.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo buscou demonstrar o papel que a metodologia Design Thinking pode proporcionar às empresas nascentes (*startups*), visando à inovação bem como sua aplicação em empresas já existentes.

Após a revisão da bibliografia e a proposição do Design Thinking como base para o processo de inovação, é plausível evidenciar as etapas essenciais para o desenvolvimento desta metodologia e que paralelamente definem a sua eficiência. Com um novo enfoque está influente ferramenta contempla todo o processo de inovação, deste a visualização de *insight* a partir da utilização da empatia, bem como a visualização de potenciais oportunidades que agreguem valor para o usuário. Além disso, envolve a filtragem e a geração de ideias baseados nos *insights* e no desenvolvimento de ideias com protótipos.

Esta metodologia possui uma visão otimista, construtiva e experimental, focada na resolução de necessidades dos usuários com relação a produtos e serviços. Ainda, contribui, principalmente, com o modo em que é abordado o problema, através de ferramentas que proporcionem agrupar as necessidades que nortearão o procedimento de criação de oportunidades desejáveis aos usuários, sendo mercadologicamente viáveis e tecnicamente possíveis de serem desenvolvidas.

O Designer Thinker busca continuamente por soluções específicas e focadas no usuário, possuindo um papel fundamental no processo, no qual busca criar hipóteses e utilizar de seu conhecimento para inventar soluções eficazes a partir do pensamento abduutivo. A partir deste princípio, a rápida prototipagem e transformação da ideia em algo mais tangível favorece um ambiente de aprendizagem e implementação, bem como oportuniza a seleção de soluções que causem maior impacto e que atendam às necessidades esperadas.

Logo, o Design Thinking é uma grande oportunidade para ser adotada pelas empresas nascentes (*startups*) e pelas empresas já estabelecidas, tendo em vista seus resultados inovadores; a sua possibilidade de diferenciação por meio da forma como a metodologia é empregada, o que facilita a implementação de novos produtos e serviços; e, sua disposição no

mercado, uma vez que todas as etapas do processo envolvem os consumidores, que testam e autenticam cada etapa do desenvolvimento.

Apesar de tudo isso, ainda existe uma grande barreira das empresas aplicarem esta metodologia no seu cotidiano em razão deste processo exigir determinadas habilidades e competências muito específicas, bloqueando a execução em áreas internas das empresas, fato que pode ser resolvido com capacitação e incorporação da metodologia no processo produtivo.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. *Design Thinking: n the act or practice of using your mind to consider design*. 2010. Disponível em: <<http://www.nomadcreatives.com/wp-content/uploads/2012/02/Design%20Thinking%20-%20Gavin%20Ambrose%20-%20Paul%20Harris%20-%20compartilhandedesign.wordpress.com.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2013.

BLANK, Steve. *The Four Steps to the Epiphany*. 2006. Disponível em: <[http://www.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four\\_Steps.pdf](http://www.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2013.

BLOOMBERG, Business Week Technology. *Apple Chiefs Discuss Strategy, Market Share—and the New iPhones*. Disponível em: <<http://www.businessweek.com/printer/articles/153204-apple-chiefs-discuss-strategy-market-share-and-the-new-iphones>>. Acesso em: 19 set. 2013.

BONINI, Luiz Alberto; ENDO, Gustavo de Boer. *Design thinking: uma nova abordagem para inovação*. 2010. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/artigo-designthinking.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2014.

BOSTON CONSULTING GROUP. *Innovation 2006*. 2006a. Disponível em: <<http://www.bcg.com/documents/file14826.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2013.

BOSTON CONSULTING GROUP. *Measuring innovation 2006*. 2006b. Disponível em: <<http://www.bcg.com/documents/file14829.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2013.

BROWN, Tim. *Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins. 2009. Disponível em:

<<http://www.ecologyofdesigninhumansystems.com/wp-content/uploads/2012/09/Change-By-Design-Tim-Brown.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2013.

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

FRANZATO, Carlo. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. *Redige*. Vol. 2, (2011). Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDoQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.cetiqt.senai.br%2Fead%2Fredige%2Findex.php%2Fredige%2Farticle%2Fdownload%2F72%2F138&ei=gc8xUu6jIoa29gTQ8YHgCw&usg=AFQjCNGdv6s4jOU5Ld2tRAnZAMYI8RFWOw&bvm=bv.52109249,d.eWU>>. Acesso em: 06/07/2013

GITAHY, Yuri. O que é uma startup?. 2011. Disponível em: <<http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em: 06 jul. 2013.

MARTIN, R. L. The design of business: why design thinking is the next competitive advantage. *Harvard Business Press*. 2009.

NAKAGAWA, Marcelo. *Ferramenta*: design thinking para empreendedores. 2014. Disponível em: <[http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files\\_static/arquivos/2014/04/07/Design\\_Thinking\\_.pdf](http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2014/04/07/Design_Thinking_.pdf)> Acesso em: 23 mai. 2014.

RIES, Eric. *The Lean Startup*. 2011. Disponível em: <<http://www.stpia.ir/files/The%20Lean%20Startup%20.pdf>>. Acesso em: 01 jul. /2013.

TABORDA, Ana. O que é uma start up?. 2006. Disponível em: <[http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o\\_que\\_e\\_uma\\_start\\_up.pdf](http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf)> Acesso em: 03 ago. 2013.

TENNYSON, Pinheiro; ALT, Luis; PONTES, Felipe. *Design Thinking Brasil*: empatia, colaboração, e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. São Paulo: Elsevier Editora Ltda., 2012.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. *Design Thinking*: inovação em negócios. 2012. Disponível em: <<http://www.sebraedesign.com/wp-content/uploads/2013/05/Design-Thinking-Inova%C3%A7%C3%A3o-em-Neg%C3%B3cios.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2013.