

## DESIGN THINKING COMO PROPOSTA PARA A DISCIPLINA DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

**DAMARIS CHRISTINE PONTES DA SILVA<sup>1</sup>; ELVIS SILVEIRA-MARTINS<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas 1 – [damarischr@gmail.com](mailto:damarischr@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – [elvis.professor@gmail.com](mailto:elvis.professor@gmail.com)

### 1. INTRODUÇÃO

Inovar na criação de estratégias empresariais é uma necessidade das empresas que buscam se diferenciar de seus concorrentes e garantir uma parcela maior do mercado. Neste sentido, disciplinas que orientam a formação de profissionais da área de gestão, tal como planejamento empresarial/estratégico, necessitam estar atualizadas e coerentes com estas necessidades do mercado.

Com base nisso, o presente trabalho busca desenvolver um estudo teórico a respeito do design thinking, visando sua possível aplicação no currículo de disciplinas como planejamento empresarial e semelhantes, em conjunto com a utilização de ferramentas já consolidadas na administração, o que pode constituir uma nova alternativa para o processo de ensino e aprendizagem destas disciplinas presentes em praticamente todos os cursos de administração.

Neste lógica, pode-se caracterizar a estratégia como o posicionamento da empresa, a artimanha escolhida como fator de competitividade frente ao ambiente externo. Para PORTER (2005), uma estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma fórmula ampla do modo como uma empresa competirá, os fins (metas) e os meios (políticas) necessários para se chegar aos fins.

O comprometimento que as organizações possuem com o planejamento formal não é para criar as estratégias propriamente ditas, mas sim para programar as estratégias que já possuem, isto que dizer, elaborar e operacionalizar suas consequências formalmente. Assim, a estratégia não é considerada consequência do planejamento, mas o contrário, seu ponto de partida. O planejamento auxilia na transformação de uma estratégia pretendida ou intencional em realizadas (MINTZBERG, 2004).

O design thinking se trata de uma metodologia utilizada para identificar e abordar problemas. Segundo VIANNA et al. (2012), é a maneira como o designer pensa, utilizando um modo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abdutivo. Através disso, a solução não é compreendida como uma derivação do problema, mas com um encaixe dele, visto que não se pode solucionar problemas com o mesmo tipo de pensamento que os criou.

“O designer enxerga como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas (considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, cultura etc.). Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções” (VIANNA Etal., 2012, p.13).

Esta metodologia surgiu do fato que a maneira como o designer percebe as coisas e age sobre elas, de acordo o perfil específico que possui, chamou a atenção de gestores americanos. Foi observado que essa forma de pensamento poderia ter aplicabilidade não apenas de forma operacional, como por anos foi sendo utilizada, mas também no âmbito estratégico e com um papel específico na inovação.

BROWN (2008, p.1) afirma que “pensar como um designer pode transformar a maneira como você desenvolve produtos, serviços, processos — e até mesmo a estratégia” e comenta que muitas pessoas fora do design profissional tem uma aptidão natural para o pensamento de design.

Além disso, BROWN (2008) também certifica que o design thinking ajuda na exploração de mais ideias mais rapidamente do que qualquer outro método. Para isso deve-se tomar uma abordagem centrada no ser humano, enxergando através das pessoas, pois qualquer tipo de inovação deve levar em consideração o comportamento humano, suas necessidades e preferências.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente trabalho foi a pesquisa bibliográfica, sendo realizadas pesquisas em livros, revistas, periódicos científicos e na internet.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O processo metodológico do design thinking segundo BROWN (2008), é melhor descrito metaforicamente como um sistema de espaços, em vez de uma série predefinida de etapas ordenadas, esses espaços demarcam diferentes tipos de atividades relacionadas que juntas formam o ciclo de inovação. Esses grandes espaços mencionados são: inspiração, ideação e implementação. Vale ressaltar que um mesmo projeto pode circular entre os dois primeiros espaços (inspiração e ideação) várias vezes, a fim de refinar as ideias e compor novas direções a serem tomadas.

O primeiro espaço do design thinking é a inspiração, que são as circunstâncias, sejam elas problemas, possibilidades, ou ambas, que motivam a busca de soluções. Neste momento deve ser realizada uma imersão no contexto empresarial, para que se tenha uma compreensão inicial do problema e a identificação das restrições do negócio, necessidades internas e oportunidades externas, através de uma pesquisa exploratória, possivelmente com a utilização da análise SWOT, ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (Interno — Forças e Fraquezas; Externo — Oportunidades e Ameaças). Junto a isso deve-se buscar o discernimento do ponto de vista da empresa em relação a problemática em questão e também o ponto de vista do consumidor, analisando o ele faz, o que ele pensa, o que ele necessita e deseja, para que possam ser definidos critérios para a espaço seguinte, a ideação.

O segundo espaço do design thinking é a ideação, processo de produção, desenvolvimento e testes de ideias que podem levar a soluções. Para a produção pode-se aplicar a ferramenta *brainstorming*, técnica de geração de ideias visando o desenvolvimento de ideias de acordo com a inspiração gerada no espaço anterior, a organização dos *insights* e a avaliação de viabilidade, sintetizando as possíveis soluções, ou seja, estratégias potenciais. Após isso é muito importante realizar diversos esboços, mapas mentais e delimitar cenários, colocando o cliente no centro de tudo, para dar lugar ao pensamento integrado e criar associações que possam resolver criativamente os problemas. Já para o desenvolvimento, utiliza-se o pilar do design thinking, a prototipação, ação de tangibilizar uma ideia, explorar soluções potenciais, ser pragmático e possibilitar a realização de testes que resultem em aprendizado e proporcionem ajustes no projeto. Após exaustivos testes internos e com usuários, uma ideia pode ser validada e adentrar ao espaço de implementação.

Vale destacar que a prototipação serve para aprender sobre os pontos fortes e fracos da ideia e não é realizado apenas em produtos industriais, pode também ser desenvolvido por administradores, engenheiros ou vendedores, através de esboços, simulações e experimentos que permitam a equipe do projeto analisar o que funciona e o que não funciona na ideia que será adotada.

No espaço da ideação, assim como no processo em geral, é de extrema importância que seja valorizada a comunicação, pois design thinking é realizado através da colaboração, um processo que é executado primando pela integração de todos os envolvidos, e sem a devida valorização desse fator o design thinking perde a sua essência.

Os dois primeiros espaços, inspiração e ideação, de acordo com o estudo que estamos realizando, estaria mais voltado para a criação de estratégias, afunilamento de ideias que resultaria na solução do(s) problema(s) em questão.

Já o terceiro e último espaço do design thinking, a implementação, que se trata do mapeamento de um caminho para o objetivo (a estratégia), estaria mais relacionado com a formalização do planejamento estratégico. Este é o momento no qual a estratégia é programada e a visão desenvolvida durante o processo é executada. Algumas ferramentas podem ser utilizadas nessa etapa para auxiliar na tradução da missão e das estratégias da empresa, como: balanced scorecard, metodologia de gestão empresarial de integração e balanceamento das principais medidas de desempenho existentes (financeiro, clientes, processos, aprendizagem e crescimento); plano de ações, onde os objetivos globais desencadeiam metas nas quais serão atingidas por meio do planejamento de ações através da metodologia 5W2H; business model canvas, mapa visual para modelagem de gestão através de nove blocos (proposta de valor, segmento de clientes, os canais, relacionamento com clientes, atividade-chave, recursos principais, parcerias principais, fontes de receita e estrutura de custos); gestão de projetos estratégicos, pode também ser utilizado para a administração das ações que serão tomadas; dentre outras ferramentas de gestão e planejamento que possuem cunho estratégico.

#### 4. CONCLUSÕES

O design thinking possui uma postura que prima pela descoberta de problemas e formulação de soluções criativas com uma abordagem humanística, o que o torna adequado para a aplicação empresarial. Visto que as organizações são movida por pessoas, físicas e jurídicas, tanto no âmbito interno (funcionários e acionistas) quanto no âmbito externo (fornecedores e clientes potenciais), pessoas nas quais são detentoras de necessidades, desejos e preferências distintas uma das outras e para que haja compreensão desse conjunto de fatores intrísecos é necessário que elas sejam ouvidas e envolvidas nos processos empresariais, como ocorre no desenvolvimento da metodologia do design thinking.

Além disso, é válido ressaltar que as empresas estão em busca, constantemente, de soluções criativas para que sejam utilizadas como estratégias que possibilitem a construção de diferenciais competitivos, nos quais possam garantir um melhor posicionamento mercadológico da empresa, objetivo no qual pode ser alcançado com uma boa e adequada aplicação do design thinking, gerando valores que beneficiem o usuário e traga resultados diretos à empresa. Para isso, a organização precisa capacitar seus funcionários para observar comportamentos e tirar conclusões sobre o que os usuários querem e precisam

para posteriormente materializar esses desejos que muitas vezes ainda são latentes.

Briget van Bralingen, vice-presidente sênior da IBM Global Business Services, responsável pela estratégia, execução e resultados da empresa, em um comunicado à imprensa disse que “não há mais qualquer distinção real entre a estratégia de negócios e o design da experiência do usuário” (KOLKO, 2015).

Muitas empresas já têm adotado o design thinking como competência desde 2008 quando Tim Brown deu início a essa discussão, atualmente esta metodologia já está atingindo sua maturidade e deixando em sua trajetória muitos marcos de sucesso empresarial.

Ao longo deste estudo foi possível refletir sobre a aplicação e importância do design thinking em três grandes espaços, inspiração, ideação e implementação e sua possível aplicação empresarial, na criação de estratégias e no desenvolvimento do planejamento estratégico, vinculando a utilização de ferramentas já consolidadas na administração. Pode-se afirmar que o objetivo deste estudo foi alcançado e é sugerido que os projetos pedagógicos de curso incorporem esta metodologia nos ementários das disciplinas de planejamento empresarial/estratégico, como um conteúdo adicional aos tradicionais, promovendo assim o dinamismo e atualização do processo de ensino e aprendizagem com uma ferramenta que tem apresentado bons resultados no mundo corporativo.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BROWN, Tim. **Design thinking**. Cambridge: Harvard Business Review, 2008. 10 p.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Traduzido por Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Traduzido por Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.
- KOLKO, Jon. **O design thinking atinge a maturidade**. Harvard Business Review Brasil, set. 2015. Acessado em 20 jul. 2016. Online. Disponível em: <http://hbrbr.com.br/o-design-thinking-atinge-maturidade/>
- VIANNA, Maurício. et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro : MJV Press, 2012. 162 p.