

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

***DESIGN THINKING* COMO FERRAMENTA AUXILIAR NA ELABORAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**DESIGN THINKING AS AN ASSISTANT TOOL IN THE PREPARATION OF
STRATEGIC PLANNING**

**Júlia Assad Brandão
Prof. Dra. Tereza Cristina M. Pinheiro de Lima
Prof. Wanessa Pazzini
Prof. Antonio Torquato**

LINHA DE PESQUISA: GESTÃO ESTRATÉGICA

RESUMO

O conceito de *design thinking* pode ser pensado como conjunto de ideias e *insights* que conseguem abordar problemas que estejam relacionados com futuras aquisições de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções. Basicamente, é uma metodologia utilizada para oferecer produtos e serviços que estejam em consonância com a real necessidade dos clientes. O estudo tem o objetivo de compreender como a abordagem do *Design Thinking* pode beneficiar o planejamento estratégico das organizações, melhoria das empresas, bem como analisar de que forma o processo de *insights* pode contribuir com novas ideias. Metodologicamente utilizou-se de uma pesquisa exploratória descritiva com análise qualitativa nas empresas Simple Agro Corporation e Marambaia Sementes, tendo como instrumento das entrevistas, foi utilizado roteiros semiestruturados com a direção das empresas. Os resultados mostraram que ambas as empresas utilizam a metodologia do *design thinking* como parte do seu planejamento estratégico a fim de atingir bons resultados e garantir a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: *Design Thinking*. Estrutura Organizacional. Planejamento Estratégico, Organizações.

ABSTRACT

The concept of design thinking can be thought of as a set of ideas and insights that can address problems that are related to future acquisition of information, knowledge analysis and proposed solutions. Basically, it is a methodology used to offer products and services that are in line with the real needs of customers. The study aims to understand how the Design Thinking approach can benefit organizations' strategic planning, company improvement, as well as analyze how the insights process can contribute to new ideas. Methodologically, a descriptive exploratory research was used with qualitative analysis in the companies Simple Agro Corporation and Marambaia Sementes, having as instrument the interviews with semi-structured scripts with the direction of the companies. The results showed that both companies use the design thinking methodology as part of their strategic planning in order to achieve good results and ensure customer satisfaction.

Keywords: Design Thinking. Organizational structure. Strategic planning. Organizations.

INTRODUÇÃO

O conceito de *design thinking* pode ser pensado como conjunto de ideias e *insights* que conseguem abordar problemas que estejam relacionados com futuras aquisições de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções. Basicamente, é uma metodologia utilizada para oferecer produtos e serviços que estejam em consonância com a real necessidade dos clientes, com uma abordagem extremamente centrada no usuário. Sob essa ideia, ao se pensar em criar uma solução para uma necessidade, a primeira questão a ser considerada é entender qual é a necessidade humana por trás disso.

A ideia que permeia esse processo é a compreensão de que para chegar a soluções inovadoras, é preciso adotar a mentalidade de um *designer*. Desse modo, é a partir da perspectiva do usuário que o problema é abordado e inicia-se a busca para a solução. Ao mesmo tempo, o *design thinking* tem relação com a prática, já que o objetivo é transformar as ideias em produtos ou processos tangíveis e testáveis. Por esse motivo, ela é cada vez mais utilizada por empresas que querem aperfeiçoar seus serviços de forma simples, ágil e bem planejada, levando em conta que é uma metodologia que aproveita as características de um profissional de *design*, tais como sua forma de pensamento, potencial criativo e empatia, isso durante todo o negócio, e não apenas na criação de um produto (BROWN 2009).

Na gestão empresarial, esta abordagem vem sendo utilizada como uma ferramenta estratégica, que promove a inovação e consegue realizar melhorias nos planos estratégicos, tático e operacionais das empresas. O *design thinking* como ferramenta introduzida na estrutura organizacional de modo geral, por meio da gestão de suas atividades, contribui com seus objetivos que fazem ganhar uma vantagem competitiva, especialmente produzindo uma nova abordagem de gestão para essas organizações que adotem a utilização dessa ferramenta (COOPER, 2007).

Pensar na ideia do *design thinking*, é entender que é uma abordagem de pensamento crítico e criativo, o que o torna um conceito que possibilita gerar e organizar, fazendo com que seja possível encontrar soluções para as dificuldades enfrentados pelas organizações. O *design thinking* vai além da mera estética de produtos ou serviços, já que, no mundo dos negócios, esse conceito está relacionado com a inovação (BROWN 2009).

A utilização dessa abordagem cria as condições necessárias para que os colaboradores da empresa consigam ter *insights* e, conseqüentemente consigam colocá-los em prática. A ideia é que esse processo criativo seja construído de forma coletiva e colaborativa, por intermédio de um compilado do máximo de ideias que o time consiga ter, além de perspectivas e visões diferentes. É uma abordagem vista como um conjunto de práticas e processos, um método que propõe uma nova perspectiva para a solução dos problemas (COOPER, 2007).

O foco dessa abordagem é a boa experiência do cliente ou do público-alvo. O que diferencia esse método é que ele parte diretamente da solução e não do problema, como é comum. A vivência da rotina acaba por gerar dúvidas sobre o que os clientes querem ou precisam, e esse é o desafio dessa metodologia, responder de forma criativa, eficiente e eficaz a tais necessidades e desejos (COOPER, 2007).

Sendo assim, este estudo tem o objetivo de compreender como a abordagem do *Design Thinking* pode beneficiar o planejamento estratégico das organizações. Além disso é importante entender como funciona a utilização do *design thinking* para a melhoria da empresa, bem como analisar de que forma o processo de *insights* pode contribuir com novas ideias para compor o planejamento estratégico de uma organização.

Como problematização para o desenvolvimento deste estudo serão utilizadas as seguintes questões norteadoras: Qual a importância do *design thinking* para a gestão organizacional nas empresas e como pode auxiliar o planejamento estratégico das organizações? De que forma o uso do *design thinking* contribui para a satisfação do cliente e

como trazer as pessoas envolvidas no contexto da empresa para interagir, pensar e ajudar nas soluções dos desafios?

Através do uso da pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo na empresa, como metodologia utilizada, esta pesquisa traz foco para a temática do *design thinking* e seus benefícios para o planejamento estratégico.

O estudo apresenta num primeiro momento, a fundamentação teórica seguido pela metodologia e os resultados a partir da pesquisa realizada com devolução ao grupo diretivo da empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Todo trabalho feito utilizando a técnica do *design* exige muita reflexão e a livre expressão do pensamento de quem executa tal atividade. A liberdade insurgente de olhar para o desconhecido, de traçar um caminho nunca antes desbravado, de buscar materializar o que ninguém pensou na vida, essa inquietude que faz parte da personalidade das mentes inventivas é a melhor condição para fazer nascer a capacidade criativa do ser humano diante da solução de problemas. É dessa forma que a abordagem do *design thinking* consegue mudar por completo o modo de encontrar os caminhos corretos na trajetória da criação de um projeto de sucesso na empresa. Os estudos realizados acreditam que o *design thinking* pode ser compreendido da seguinte forma:

O design thinking é uma abordagem para problemas complexos focada no uso da criatividade e da empatia, e que incentiva a participação de usuários finais na criação de soluções que já nascem mais adaptadas e, por isso, possuem maiores índices de adoção e maior potencial de serem catapultadas ao patamar de inovação. A importância do design thinking na alavancagem de inovações pode ser explicada através do entendimento dos fatores que compõem na prática uma inovação (PINHEIRO, 2011, p. 1).

Porém, um dos maiores desafios, se não o maior, enfrentados pelos profissionais que atuam nesse desenvolvimento, nos dias de hoje, é suportar a pressão por resultados cada vez mais imediatos e com o nível máximo de eficiência. Essas exigências fazem com que se opte sempre pelo caminho mais seguro e de menos riscos, o que nem sempre traz bons resultados.

Conceito do *Design Thinking* e Suas Etapas

Primeiro, é importante entender que o *design thinking* é uma abordagem que preza pela solução de problemas de modo colaborativo e coletivo, através de uma perspectiva que valoriza a empatia, em seu nível máximo, com seus *stakeholders* (interessados). No geral, as pessoas que participam desse processo, são colocadas no centro de desenvolvimento do produto, e não apenas o consumidor final, mas todos os envolvidos na ideia (CARDON, 2010).

Esse processo consiste em tentar mapear e mesclar a experiência cultural dos envolvidos e a visão de mundo que são inseridos na vida dos indivíduos, com a intenção de obter uma visão mais ampla da solução do problema do consumidor final. Dessa forma, fica melhor identificar as barreiras que podem surgir durante o desenvolvimento do projeto e gerar alternativas viáveis para superá-las (COOPER, 2007).

Nada desse desenvolvimento parte de premissas matemáticas, mas sim do levantamento das reais necessidades de seu consumidor já que esta é uma abordagem preponderantemente criada humanamente, e pode ser usada em qualquer área de negócio. A razão de sua existência

é simplesmente a satisfação do consumidor final. Nesse sentido, essa intenção só pode ser alcançada quando se conhece, com profundidade suas necessidades, desejos e percepções de mundo. Pesquisas realizadas elencam que as principais características de um *design thinker* são:

Empatia - Podem imaginar o mundo a partir de perspectivas múltiplas dos colegas, usuários finais e clientes. Colocando as pessoas em primeiro lugar, os *designs thinkers*, podem imaginar soluções que são intrinsecamente desejáveis e satisfazer as necessidades explícitas ou latentes. Pensamento Integrativo - Eles não só acreditam em processos analíticos, mas também apresentam a capacidade de ver todos os salientes e às vezes contraditórios, aspectos de um problema e criar novas soluções que vão além de para melhorar as alternativas existentes. Otimismo - Eles assumem que não importa quais são as limitações de um dado problema, pelo menos uma solução potencial é melhor do que as alternativas existentes. Experimentalismo - Começa-se pequeno, lançando uma versão minimamente viável de um produto ou serviço e colocando-o na frente do público-alvo. Ao fazer isso, as equipes podem reunir inúmeras informações sobre usabilidade e adequação ao mercado do produto e podem fazer edições críticas antes que recursos extensivos sejam comprometidos com uma versão final. Além de evitar erros dispendiosos, experimentar protótipos pode estimular a conscientização precoce de sua oferta entre os possíveis consumidores finais. Colaboração - A crescente complexidade de produtos, serviços e experiências substituiu o mito do gênio solitário criativo com a realidade da interdisciplinaridade do entusiástico colaborador. (BROWN, 2008, p. 87).

Muitas dessas características do *design thinker* influenciam nas etapas dos processos de design as quais serão explicadas a seguir. É preciso ressaltar, antes, o quão importante é fazer a construção da empatia com os usuários, clientes. Dessa forma, ao utilizar o *design thinking* como abordagem na realização de algum projeto para uma empresa, verifica-se a possibilidade de uma maior troca de informações entre a equipe de desenvolvimento e os clientes, o que possibilita o desenvolvimento de empatia que acaba por auxiliar na descoberta de soluções mais coerentes e imediatas para os clientes, além de minimizar resistências, diminuir riscos de fracasso e ainda, eliminar custos desnecessários de implementação em algo sem valor para os mesmos.

Outro ponto importante é entender que o *design thinking* é uma ferramenta de inovação na solução de problemas encontrados na empresa, de forma rápida. De acordo com o estudo até aqui, é possível notar que esta é uma poderosa estratégia de gestão, que é criada a partir das salas de reuniões das agências de publicidade das empresas, que possui a intenção de promover uma experiência mais completa e instantânea para os interessados, seja no quesito emocional, estético ou até mesmo cognitivo.

Sendo assim, a perspectiva pragmática e humana dessa abordagem, acaba levando o processo criativo dessa esfera puramente artística para um cenário funcional, o que faz possível aplicá-lo em diversas áreas corporativas, trazendo resultados muito mais sólidos e exatos afinal, o objetivo máximo de uma empresa é alcançar a satisfação do cliente da forma mais profunda possível.

O *design thinking* pode, então, ser dividido em quatro etapas, sendo elas a imersão, a reflexão, a ideação e a prototipação. Estas são consideradas as principais etapas no processo de elaboração de um projeto baseado nessa abordagem. Além disso, as etapas do *design thinking* podem ser separadas em fases de divergência e convergência. As fases de divergência são aquelas em que é possível abrir as opções possíveis e procurar o máximo de ideias, propostas e informações que podem ser utilizadas para o desenvolvimento do projeto, e as fases de convergência englobam tudo que foi selecionado da fase anterior para uso (BROWN, 2010).

A fase da imersão tem como objetivo entender a empresa que está sendo trabalhada, comportamentos, a visão de mundo, os desejos e as expectativas. É nessa etapa que a equipe irá

de fato se inserir no contexto da empresa com a intenção de construir a confiança e empatia a respeito da realidade vivida pelas pessoas. Pesquisas deverão ser feitas com a intenção de entender o contexto e encontrar oportunidades, como o levantamento de informações, estudos de forma indireta a respeito do público-alvo dos projetos dentre outros (BROWN, 2010).

Para que seja possível ter um embasamento para seguir na próxima fase, é preciso conversar, para entender o que os interessados no projeto dizem e fazem na rotina da empresa, observar para enxergar o que realmente acontece e vivenciar para entender a realidade que elas vivem. Nesta fase é essencial saber escutar, observar e vivenciar bem como incentivar a integração entre os envolvidos para que consigam contar suas experiências e histórias (VIANNA *et al.*, 2012).

No fim dessa fase, a equipe responsável precisa ter um conjunto de informações a respeito a empresa no geral bem como das pessoas que fazem parte dela. É importante relembrar que essa etapa é considerada uma etapa de divergência, no qual a quantidade de informações, observações e vivências é fundamental para garantir o sucesso das etapas seguintes.

Após isso, vem a fase de reflexão que, a partir dos dados obtidos na primeira etapa, tem o objetivo de relacioná-los e de fazer uma síntese das informações que foram coletadas para análise da equipe à respeito da empresa. A intenção desta fase é a compreensão do problema e do contexto da empresa, ampliando a perspectiva e as possibilidades sobre eles. O trabalho que antes era o subjetivo e individual, passa a ser coletivo, se tornando um trabalho em equipe para junção de informações (BROWN, 2010).

Ao decorrer dessa fase, pode surgir pensamentos a respeito de soluções dos problemas encontrados, porém a equipe corre o risco de não explorar as necessidades e oportunidades o suficiente e acabar por retirar conclusões precipitadas. Se for o caso, a equipe precisa ter informações analisadas e compiladas, onde seja possível notar as características básicas da empresa, além das necessidades, prioridades, pontos fortes e fracos que a mesma possui.

Com o levantamento e síntese de informações sobre a empresa seito, a equipe precisa gerar e selecionar as ideias que possam trazer respostas e soluções para as necessidades do cliente. Relacionar as experiências de fases anteriores com a percepção das necessidades atuais deste, pode ajudar a gerar ideias mais efetivas para o desenvolvimento da abordagem. Pensando na cocriação do projeto, no qual a equipe precisa estar alinhada com o cliente, é importante que os envolvidos se sintam parte do projeto visando não somente os resultados, mas também o engajamento das pessoas como a sustentabilidade do projeto (BROWN, 2010).

Uma técnica excelente para ser utilizada nesta etapa é o *brainstorming*, ou chuva de ideias, em tradução livre. Com essa técnica, a equipe apresentará a situação-problema e os envolvidos podem elaborar e sugerir propostas de projetos. O objetivo de uso dessa técnica é a geração do máximo de ideias possíveis que possam atender positivamente o cliente (VIANNA *et al.*, 2012).

Vale ressaltar que, nessa estratégia, ideia pode ser ignorada ou julgada, já que este não é o momento para debater a viabilidade delas. Uma outra ferramenta passível de uso, é o *brainwriting*, que em tradução livre pode ser chuva de escrita. Essa é uma técnica similar ao *brainstorming*, porém realizada de modo silencioso, no qual os membros escreverão suas ideias ao invés de falar. Essas duas são técnicas excelentes para o bom desenvolvimento dessa fase (VIANNA *et al.*, 2012)

Após passar pelas três fases, o projeto de *design thinking* chega na fase de prototipação que nada mais é do que a concretização das ideias escolhidas. Essa é uma fase muito importante, pois é nela que a equipe começa a convergir, novamente, as ideias e pensamentos selecionados anteriormente para uma única proposta (BROWN, 2010).

Para ajudar na definição das ideias que serão implementadas no desenvolvimento da abordagem, é importante que a equipe consiga elencar as potencialidades e os limites de cada uma delas já que, com as potencialidades pré definidas é possível ver os caminhos futuros que

poderão ser trilhados dentro daquele projeto, além de ser possível ver os limitantes, ou seja aquilo que está fora do alcance de se trabalhar ou resolver (BROWN, 2010).

Diferenças entre no *Design* e o *Design Thinking*

O estudo de Serrat (2010 apud Balem, 2011) intitulado “*Design Thinking: Conceitos e competências de um processo de estratégias direcionado a inovação*”, apresenta um quadro que faz a comparação entre o *design thinking* e o *design* tradicional, apresentando algumas diferenças e semelhanças entre eles, como se vê a seguir:

	DESIGN THINKING	DESIGN TRADICIONAL
Modo de pensar	Dedutivo; Indutivo e Abduutivo.	Dedutivo e Indutivo.
Foco	Entendimento das atividades do consumidor.	Entendimento dos resultados das atividades dos consumidores
Descrição	Representações ilustrativas e experiências diretas com protótipos.	Palavras (frequentemente abertas a interpretações).
Membros do time	Expertise transversais (T); Responsabilidades colaborativas e Empatia com os membros da equipe.	Expertise vertical e Responsabilidades individuais.
Ferramentas para comunicar a visão estratégica	Protótipos; Filmes e Cenários.	Planilhas e Power Point.
Fonte de informação	Observação direta do consumidor; Raciocínio abduutivo e um interesse no que pode ser e Reformulação das visões como um desafio criativo.	Análise de mercado e Comportamento da massa de consumidores.
Atitude dominante	Nada é impossível; Limitações tornam o Desafio atraente, excitante.	Vamos até onde o orçamento permitir; Limitações são inimigas.
Fluxo de trabalho	Projetos e Termos definidos.	Tarefas em andamento e Atribuições permanentes.
Padrões de Trabalho	Projetos temporários com tarefas associadas e horas flexíveis.	Trabalhos permanentes, tarefas corriqueiras e horas fixas.
Validação	O que os consumidores fazem: Observação direta e Testes de usabilidade.	O que os consumidores dizem: Pesquisa quantitativa e Pesquisa qualitativa.

Recompensa	Reconhecimento dos pares baseados na qualidade das soluções.	Reconhecimento da empresa baseado no resultado final.
-------------------	--	---

Fonte: Serrat (2010 apud Balem, 2011, p. 6)

É claro que um bom design precisa garantir que o cliente possa descobrir o que fazer e que tenha condições de saber o que está acontecendo. Por esse motivo, os projetos precisam ser norteados pelas motivações, características e contexto dos clientes e das empresas que usarão do produto, serviço ou experiência projetados. Por esse motivo, como visto no quadro acima, o *design thinking* se tornou bastante disseminado nos projetos de soluções para empresas e, com a popularização das tecnologias digitais, se mostrou um diferencial competitivo na indústria de TI.

Nota-se no quadro que, o objetivo do trabalho do designer tradicional é mais centrado no usuário, e ainda gira entorno da geração de artefatos, tais como produtos, serviços ou experiências que os clientes das empresas queiram comprar e usar. Nesse sentido, o comportamento deles ainda é considerado secundário, servindo como fonte de informações para as decisões do designer, mas não o objetivo do trabalho dele, ou seja, o designer sofria influência do comportamento do cliente, porém não influenciava o comportamento deste último.

O *design thinking*, por outro lado, traz a percepção do poder que ele tem para influenciar intencionalmente o comportamento dos clientes. Aí está, então uma das principais diferenças entre o design tradicional e o *design thinking*. Assim, enquanto o design tradicional tem o objetivo de criar artefatos como fins em si, o *design thinking* encara os produtos, serviços e experiências como meios para mudanças comportamentais, indo além da facilidade de uso, mais na direção do design como uma forma de persuasão.

Assim, ao fazer uso da abordagem do *design thinking*, o ser humano deve estar no centro do processo e as necessidades/desejos dos clientes devem ser sempre considerados, porém, Brown (2008) afirma ainda que é necessário levar em consideração outros dois aspectos, já que o:

Design thinking é uma disciplina que utiliza a sensibilidade e métodos do designer para encontrar/descobrir o que as pessoas necessitam, juntamente com o que é tecnologicamente praticável e o que é viável para os negócios, assim sendo pode transformá-las em valor para o cliente e oportunidade de mercado (BROWN, 2008, p. 86).

Desse modo, o *design thinking* passa a ser uma abordagem necessária à inovação para solucionar os desafios diários, já que ela é poderosa, eficaz e amplamente acessível, além de funcionar como uma ponte entre os aspectos dos negócios e as necessidades dos clientes que procuram o uso dela. É importante, então trazer as pessoas que estão diretamente envolvidas na questão da inovação para interagir, pensar e ajudar nas soluções desses desafios diários. É nessa etapa de busca de soluções que são utilizadas as práticas de estímulo à criatividade, o que acaba por ajudar a promover soluções que estejam em concordância com o contexto do assunto trabalhado.

Além disso, a colaboração é outro fator que se torna essencial nesse processo já que, perspectivas diferentes sobre uma mesma questão possibilitam conceitos e atitudes novas frente ao desafio a ser enfrentando na organização. Por esse motivo, a utilização da metodologia do *design thinking* na gestão das organizações propõe que profissionais de diversas áreas, com diferentes formações e perfis, sejam colocados para trabalhar juntos. Essa prática, durante um *brainstorming* por exemplo, possibilita a manifestação de diversos pontos de vista além de várias interpretações de um mesmo problema, e isso acaba tornando possível a junção das

melhores ideias alcançadas e, assim, a geração de soluções de forma inovadora que um grupo de pessoas, se estivesse com os pensamentos parecidos, jamais conseguiriam alcançar.

Aplicabilidade Do *Design Thinking* Em Empresas Do Mesmo Ramo

Quando se usa *design* em um projeto, isso significa que todo o trabalho será orientado pelas pessoas envolvidas naquele contexto, isso engloba clientes, colaboradores, usuários e outros indivíduos. As inovações em si, são criadas dessa maneira, com a participação desses envolvidos, o que não necessariamente envolve uma tecnologia de ponta, mas resultam do valor que o cliente percebe ao fazer uso dessas inovações. Pensar como um designer dentro do próprio negócio pode ser a peça que falta para que o empresário entregue o valor que gostaria aos seus clientes (BROWN, 2008).

Além disso, fazer uma imersão pelo mundo dos clientes e entender que necessidades, desejos e expectativas eles realmente têm, e não os que os empresários acham que eles têm, pode tornar o negócio mais humano e desejável. Não há necessidade de se aprofundar em técnicas complexas e pesquisas de mercado, às vezes, tudo o que um empreendimento precisa para fazer sentido para o seu cliente é de algo simples, como estar próximo deles no dia a dia, dialogando e entendendo o seu ponto de vista (BROWN, 2008).

Fazer uso do método de *design thinking* permite uma visão de fora para dentro do negócio, ou seja, a visão de quem é impactado pela solução. Conhecer os clientes, descobrir suas expectativas e necessidades é importante para um bom desenvolvimento do uso do método. Por meio dele é possível estudar os fluxos internos entre a equipe da loja, incluindo gerência, estoquistas, equipe administrativa e vendedores, além de ser possível entender as pessoas de dentro do negócio, o que é fundamental para mapear processos de trabalho, sua eficiência e performance, bem como identificar barreiras e oportunidades de melhoria (COOPER, 2007).

Para uma boa aplicabilidade da metodologia, em qualquer empresa, é necessário também um planejamento estratégico que deve ser elaborado para que as ações da companhia tenham um norte. Assim, ela é capaz de definir se o trabalho realizado levará aos resultados esperados. É preciso também ser adaptável, já que o mercado está em constante evolução, deixando sempre algum espaço para as mudanças. Dentro da empresa, algumas regras devem permanecer, pois fazem parte da essência da companhia, já outras podem ser melhoradas a fim de agregar mais valor ao produto entregue ao cliente. Por esse motivo, não é preciso ter medo de fazer alterações nos processos e sim estar aberto às mudanças para continuar atraindo e fidelizando novos clientes (PINHEIRO, 2011).

Outro ponto importante para essa aplicabilidade do método é a aprendizagem com os erros, considerando que, no processo de aprendizagem, nem todas as ideias serão úteis ao projeto, já outras serão implementadas, mas não terão o resultado esperado, e isso é normal. É importante estar aberto a novas experiências, sem julgamentos, para que a equipe se sinta livre para colaborar. O planejamento correto ajuda a diminuir os riscos de obter maus resultados, porém, mesmo seguindo o plano, imprevistos podem acontecer, e é preciso estar pronto para encontrar novos caminhos quando for necessário.

Estimular a geração de ideias também é um excelente caminho para a aplicabilidade do *design thinking* nas empresas já que a criatividade não é uma característica que algumas pessoas simplesmente têm e outras não. Ela pode e deve ser desenvolvida, como qualquer outra habilidade que se deseje ter, e como o *design thinking* é uma ferramenta que estimula a produção de propostas, a geração de ideias é incentivada para que a equipe encontre a resolução de um problema por meio de sugestões criativas e inesperadas (COOPER, 2007).

METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa, que busca identificar e analisar quais as estratégias que a empresa Simple Agro Corporation e a Marambaia Sementes utilizam para atingir o mercado (especialmente se a mesma utiliza da metodologia do *design thinking*), o campo de conhecimento explorado foi o multidisciplinar, sendo envolvidas matérias de gestão estratégica e tecnologia da informação. A sua principal finalidade é a pesquisa aplicada, visto que os resultados levantados poderão ser aplicados nas empresas em questão. Trata-se de um estudo transversal, e suas pesquisas foram realizadas no período de janeiro a abril de 2023.

Acerca dos objetivos do trabalho em elaboração, trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório, uma vez que são realizadas hipóteses ao longo do estudo, hipóteses estas que são baseadas nas pesquisas levantadas nas empresas escolhidas, sendo assim possível tirar conclusões com maior assertividade perante a realidade.

Foi feita pesquisa bibliográfica, sendo abordado diversos temas teóricos acerca da gestão estratégica, sendo eles o Conceito do *design thinking* e Suas Etapas, diferenças entre o *design* e o *design thinking* e sua aplicabilidade em empresas do mesmo segmento.

Ademais, a pesquisa de campo feita para a realização de estudo de casos múltiplos com pesquisa de campo nas empresas da área de vendas de sementes e consultoria empresarial, que atuam com a gestão estratégica, sendo estas a Simple Agro Corporation e Marambaia Sementes.

As entrevistas foram gravadas e transcritas seguindo um roteiro semiestruturado a partir das seguintes questões: principais estratégias para atingir o mercado; ações efetivas para a competitividade; importância do *design thinking* para a gestão organizacional e o planejamento estratégico; o uso do *design thinking* para a satisfação do cliente; utilização do *design thinking* como metodologia na solução de problemas e na criação de novos produtos e serviços e por fim, o impacto da implantação do *design thinking* na percepção dos colaboradores.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA SIMPLE AGRO CORPORATION

A Simple Agro Corporation é uma empresa que já tem 5 anos de mercado e começou como uma empresa desenvolvedora de sistemas, que apoiam as empresas nas vendas, nos seus processos de expedição e acompanhamento de campo. As comunidades e oportunidades, *digital*, agro serviços, e indústria de biológicos estão interligados com nossos dois outros projetos, que é a fintec, e do crédito de carbono.

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA MARAMBAIA SEMENTES

A Marambaia Sementes cresceu e se consolidou como referência no comprometimento com a produtividade do produtor rural brasileiro ao longo de 18 anos de história. Possui mais de 70 cooperativas parceiras espalhadas por todo o Brasil, contando com uma trajetória que nasceu em Rio Verde, interior de Goiás, e é marcada pela incansável busca por oferecer o que existe de melhor na tecnologia do campo.

As sementes de feijão, soja, arroz e milho de alta qualidade estão dentro dos critérios de órgãos como o Ministério da Agricultura e a Embrapa. A empresa é parceira do produtor rural e seus serviços incluem venda de sementes certificadas, colheita, tratamento de sementes industrial (tsi) e suporte ao produtor e às cooperativas parceiras.

A Marambaia Sementes tem como propósito promover a sustentabilidade na produção de matérias-primas, insumos agrícolas, alimentos e serviços com efetividade e tecnologia avançada. Além disso, ela visa ser referência em qualidade na produção e comercialização de sementes, alimentos e serviços no agro.

COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita mediante a elaboração de uma entrevista que foi realizada com as duas empresas escolhidas. Foram utilizados 7 indicadores para a obtenção dos dados, sendo eles as seguintes questões: “Quais as principais estratégias para atingir o mercado?”, “Existe na empresa ações efetivas para a competitividade?”, “Qual é a importância do *Design Thinking* para a gestão organizacional na empresa?”, “Como o *design thinking* pode auxiliar o planejamento estratégico da empresa?”, “De que forma o uso do *Design Thinking* contribui para a satisfação do cliente?”, “Sua empresa utiliza o *Design Thinking* como metodologia na solução de problemas e na criação de novos produtos e serviços?”, “Qual foi o impacto da implantação do *Design Thinking* na percepção dos colaboradores?”.

Coleta de dados na empresa Simple Agro Corporation

Em entrevista realizada com a diretora de gestão e planejamento e finanças da empresa Simple Agro Corporation, no primeiro momento foi questionado quem é a Simple Agro, e seu papel dentro da empresa, tendo como afirmação a ideia de que “a Simple Agro é uma empresa que já tem 5 anos de mercado que começou como uma empresa desenvolvedora de sistemas, que apoiam as empresas nas vendas, nos seus processos de expedição e acompanhamento de campo. As comunidades e oportunidades, *digital*, agro serviços, e indústria de biológicos estão interligados com nossos dois outros projetos, que é a Fintec, e do crédito de carbono”. Além disso “nós queremos estruturar uma parte, do negócio de crédito de carbono para recursos, e financiar, contribuir com financiamentos para os produtores rurais que são parceiros de nossos negócios.”

Quando questionada sobre as principais estratégias para atingir o mercado, a diretora de gestão explica que

[...] o nosso principal propósito, que foi até utilizado como norte, e é a estratégia da empresa também, é conectar talentos e tecnologia. Então assim, dentro da empresa, tem-se como associados, pessoas que já tem uma ampla área de relacionamento, nas regiões que a gente quer atuar. Então as pessoas que já são associadas trouxeram uma carteira de cliente, e a empresa também trouxe profissionais que já eram renomados no mercado, e que aceitaram o desafio de ser associados a mesma. Também trouxe o corpo de pesquisadores, sendo pautados na ciência, a estratégia é usar o que essas pessoas, esses associados que fazem parte da corporação têm de competência técnica, tem de relacionamento. A empresa tem captado investimento fora e está unindo esses investimentos captados, essas pessoas que tem essas competências técnicas, mais as pessoas que tem relacionamento, para poder atingir o mercado e formar essa base de clientes.

Em relação à existência de ações efetivas para competitividade na empresa, a diretora de gestão explica que “a parte dos associados inclusive, são desenvolvedores de software, para apoiar a agricultura de precisão, os clientes que são sementeiros e produtores rurais, com acompanhamento de campo e monitoramento de suas lavouras, nós desenvolvemos e já oferecemos no mercado, softwares que agregam valor aos clientes”. Além disso, ela fala que “tem-se também implantação no ambiente interno da empresa, para se fazer a gestão, estando com projeto robusto de implantação de RP e outras aplicações paralelas, para ajudar no gerenciamento tanto do trabalho de consultoria de processos quanto na lista de *roadmap*”. Ela explica que existe também ações “internas com os clientes para ajudar a gerenciar o time de agricultura de precisão e a base de cliente de agricultura de precisão, sendo que geograficamente a área que a empresa atende, de agricultura de precisão é grande”.

Ao ser questionada sobre como o *design thinking* pode auxiliar o planejamento estratégico da empresa, ela explica que “a empresa já fez vários treinamentos, e que trabalha com metodologias, como o *design thinking*, porque a mesma entendeu que é importante para o negócio, já que ela trabalha com construção de solução para nosso cliente interno”. O uso dessa estratégia é importante porque “tanto pra desenvolver o planejamento estratégico para apoio na empresa quanto para identificar o mercado”. Ela fala que “depois que se identifica o mercado, é preciso entender o que o cliente quer, construir as soluções, os serviços e os novos produtos baseado naquilo que ele quer”.

Em Relação à importância do *design thinking* para a gestão organizacional na empresa, a diretora afirma que “ela ajuda na solução de problemas, e ela auxilia também em conjunção com a metodologia de BPM, *business process management*, que ajuda a solucionar os problemas do dia a dia, e a melhorar os processos já existentes”. Já em relação à contribuição do uso do *design thinking* para a satisfação do cliente, ela explica que “com ele se consegue colocar o cliente no início ao fim do processo de desenvolvimento de produtos e serviços que são oferecidos, sendo mais fácil obter a satisfação dele”. Ela complementa dizendo que “quando a empresa entrega algo que realmente é aquilo que ele estava pensando, que atende a uma necessidade dele, o cliente fica satisfeito, permitindo, através da metodologia colocar ele do início ao fim do processo”.

Em relação ao uso do *design thinking* como metodologia na solução de problemas e criação de novos produtos e serviços, ela reforça que a empresa utiliza e que “inclusive hoje a empresa utiliza como solução de problemas, não sendo de maneira tão recorrente, mas tem a área de marketing, que cuida tanto da comunicação interna e externa, quanto cria soluções também para os clientes, e ajuda no desenvolvimento do portfólio de produtos e serviços”. Como último questionamento sobre o impacto da implantação do *design thinking* na percepção

dos colaboradores, a diretora de negócios relatou que “eles gostaram muito porque quando a empresa começou a fazer os treinamentos, eles adoraram a parte de fazer o protótipo, então a mesma sente que eles se sentem parte integrante do processo de construção”.

Coleta de Dados Na Empresa Marambaia Sementes

Em entrevista com a diretora financeira da Marambaia Sementes, que também faz a gestão de pessoas, a gestão de resultados e do trabalho da equipe, ela explica que “a Marambaia Sementes é uma empresa de multiplicação de sementes para o plantio de soja, feijão e arroz que está há 16 anos no mercado e o papel dela é levar qualidade e produtividade pro cliente.

Quando questionada sobre quais as principais estratégias que a empresa utiliza para atingir o mercado, a diretora financeira explica que “a Marambaia visa a qualidade do produto que vai ser entregue para o produtor, além de sempre lidar com preço competitivo para atingir todos os mercados mantendo uma infraestrutura e organização para atender a tempo os clientes”. Ela reforça ainda que “o marketing também tem que estar sempre atualizado, já que é um marketing forte, com investimentos, e uma equipe de venda e de campo estruturada, com conhecimento e com relacionamento para ter acesso ao cliente que faz a empresa ser eficiente”.

Em relação à existência de ações efetivas para a competitividade na empresa, a diretora coloca que “está sendo implantado sim a proteus, que é um sistema robusto, que precisa de uma boa infraestrutura, tanto de pessoas quanto de T.I”. Ela explica que esse “é um sistema que traz muita segurança e defesa nas operações, e ele é muito bem amarrado. Assim a empresa utiliza o *design thinking* como planejamento estratégico para identificar as necessidades dos clientes”. Ela também reforça que “quando a empresa usa essas ferramentas e aplicam elas na resolução dos problemas, ela atinge os objetivos e resultados com muito mais eficácia e inovação”.

Sobre a importância do *design thinking* para a gestão organizacional na empresa, ela explica que “o ambiente de trabalho está sempre em transformação, desde pessoas, processos, é muito dinâmico. Por isso a empresa usa o *design thinking* para definir, otimizar e traçar objetivos. As novas demandas são garantidas através dessa metodologia, então ela precisa ser muito bem divulgada e alinhada com a equipe”. Já sobre o uso do *design thinking* como contribuição para a satisfação do cliente, ela ressalta que “o principal objetivo do *design thinking* é a satisfação do cliente. então a empresa procura sempre ter um feedback imediato, ter uma pesquisa de satisfação, buscar sempre estar aperfeiçoando isso”. Ela acredita que isso “é a importância de estar sempre em eventos grandes, buscando inovação, novos produtos, inovação de mercado, porque o maior objetivo é a satisfação do cliente com as sementes, porque já que o produto são sementes, então a empresa tem que ter as melhores”.

No que diz respeito à utilização do *design thinking* como metodologia na solução de problemas e na criação de novos produtos e serviços, a diretora esclarece que a empresa utiliza o *design thinking* “para encontrar as respostas para a solução dos problemas da empresa, e algumas vezes elas levam a conclusão do problema, sendo preciso reavaliar todos os processos para que os ajustes sejam feitos”. Ela ainda reforça que “o mais importante para a resolução dos problemas da empresa é buscar o feedback com o cliente, para entender de que forma a mesma pode melhorar. Já na questão dos produtos, ela fala que “a empresa usa o *design thinking* para avaliar a viabilidade de novos produtos no portfólio, o que seria mais viável e traria mais resultado, e na questão dos serviços, a empresa trabalha com a verticalização dos serviços, que é a apresentação dos serviços para terceiros”.

Como último questionamento na entrevista, falando sobre o impacto da implantação do *design thinking* na percepção dos colaboradores, a diretora explica que

Ela foi muito bem recebida. Essa metodologia na empresa, na verdade é uma jornada, em que o colaborador tem que aceitar, tem que entender. E na empresa hoje esse método está sendo implantado em várias áreas diferentes, e com isso o colaborador sente muito mais seguro na hora de resolver seus problemas, de implantar seu processo, e cada um com sua necessidade. A indústria com sua necessidade, o comercial, o administrativo, e eles estão muito satisfeitos, porque eles enxergam os caminhos a serem traçados. No comercial, facilitou muito o atingimento de metas, e com isso aumentou muito a possibilidade de aumento de comissão nos números dos vendedores, o trabalho na indústria, os colaboradores ficaram muito mais satisfeitos, porque aumentou muito mais a eficiência de trabalho, reduziu bastante o tempo de entrega, então isso trouxe muitos benefícios para os colaboradores e eles estão muito satisfeitos.

ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados foi realizada com base nos indicadores utilizados nas entrevistas. Ambas as empresas utilizam a metodologia do *design thinking* como parte do seu planejamento estratégico afim de atingir bom resultados, corroborando com a ideia de Brown (2009) de que, o *design thinking* tem relação com a prática, o objetivo é transformar as ideias em produtos ou processos tangíveis e testáveis.

Em relação às estratégias que as empresas utilizam para atingir o mercado, ambas concordam com a utilização de estratégias atualizadas como o *design thinking* por exemplo, bem como um uso de boas jogadas marketing para que o produto seja eficiente e satisfatório para o cliente, compartilhando da ideia de Cooper (2007) de que o uso dessa abordagem é a boa experiência do cliente ou do público-alvo, partindo diretamente da solução e não do problema, como é comum.

Em relação ao auxílio do *design thinking* no planejamento estratégico da empresa, a Simple Agro Corporation faz uso dessa estratégia pois considera importante tanto para desenvolver o planejamento estratégico de apoio na empresa quanto para identificar o mercado já que, depois que se identifica o mercado, é preciso entender o que cliente quer, e construir as soluções, os serviços e os novos produtos baseado naquilo que ele quer. Já a Marambaia entende que quando a empresa usa essas ferramentas e aplicam elas na resolução dos problemas, ela atinge os objetivos e resultados com muito mais eficácia e inovação.

No que diz respeito à importância do *design thinking* para a gestão organizacional na empresa, a Simple Agro Corporation afirma que ela ajuda na solução de problemas, e a Marambaia Sementes Sementes entende que o ambiente de trabalho está sempre em transformação, desde pessoas até os processos, e é muito dinâmico, e por esse motivo a empresa usa o *design thinking* para definir, otimizar e traçar objetivos, sendo que as novas demandas são garantidas através dessa metodologia, então ela precisa ser muito bem divulgada e alinhada com a equipe, o que mescla com a ideia de Brown (2008) de que as inovações em si, são criadas com a participação dos envolvidos, ou seja os clientes, resultando do valor que o mesmo percebe ao fazer uso dessas inovações.

Em se tratando da utilização do *Design thinking* como metodologia na solução de problemas e na criação de novos produtos e serviços, a empresa Marambaia Sementes esclarece que utiliza o *design thinking* para encontrar as respostas para a solução dos problemas da empresa, e algumas vezes elas levam a conclusão do problema, sendo preciso reavaliar todos os processos para que os ajustes sejam feitos. Já a Simple Agro Corporation utiliza essa estratégia como solução de problemas, tendo a área de marketing, que cuida tanto da comunicação interna e externa, quanto cria soluções também para os clientes, e ajuda no desenvolvimento do portfólio de produtos e serviços”.

Apresenta-se a seguir um quadro síntese das respostas às questões problematizadas a saber:

Indicadores	Simple Agro Corporation	Marambaia Sementes
Principais estratégias para atingir o mercado	Conectar talentos e tecnologia.	Visa a qualidade do produto que vai ser entregue mantendo uma infraestrutura e organização para atender a tempo os clientes.
Ações efetivas para a competitividade	Desenvolvimento de softwares que agregam valor aos clientes.	Implantação do sistema Proteus que traz muita segurança e defesa nas operações.
Importância do <i>Design Thinking</i> para a gestão organizacional	Ela ajuda na solução de problemas.	Definir, otimizar e traçar objetivos.
<i>Design thinking</i> e o planejamento estratégico	Ajuda e entender o que cliente quer, construindo soluções, serviços e novos produtos	Identificar as necessidades dos clientes.
De que forma o uso do <i>Design Thinking</i> contribui para a satisfação do cliente	colocar o cliente no início ao fim do processo de desenvolvimento de produtos e serviços que são oferecidos.	A empresa procura sempre ter um feedback imediato.
Sua empresa utiliza o <i>Design Thinking</i> como metodologia na solução de problemas e na criação de novos produtos e serviços	A empresa utiliza como solução de problemas.	A empresa utiliza para encontrar as respostas para a solução dos problemas da empresa
Qual foi o impacto da implantação do <i>Design Thinking</i> na percepção dos colaboradores	A empresa sente que eles se sentem parte integrante do processo de construção	Facilitou o atingimento de metas, aumentou a possibilidade de aumento de comissão, aumentou da eficiência de trabalho, redução do tempo de entrega.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender de que forma a abordagem do *design thinking* pode beneficiar o planejamento estratégico das organizações. De acordo com a entrevista feita com as duas empresas, foi possível entender que o uso dessa metodologia é eficiente para manter contato com o cliente bem como receber feedback do mesmo. Além disso foi possível notar que a utilização do *design thinking* para a melhoria da empresa é essencial principalmente na solução de problemas, como foi possível notar na entrevista com as duas empresas.

Em se tratando da importância do *design thinking* para a gestão organizacional nas empresas, notou-se que as duas entrevistadas veem o uso dessa metodologia como solução de problemas, sendo possível definir, otimizar e traçar objetivos para melhorias na mesma. Já com relação a como o *design thinking* pode auxiliar o planejamento estratégico das organizações, nas duas empresas foi perceptível que essa metodologia ajuda e entender o que cliente quer, construindo as soluções, os serviços e os novos produtos baseado em suas necessidades.

Conclui-se então que a utilização do *design thinking* como ferramenta de otimização dos serviços oferecidos por uma empresa é uma das melhores estratégias a ser utilizada para

alcançar bons resultados tanto para a empresa em si quanto para seus clientes. É importante, no entanto, entender como ponto de melhorias na aplicação dessa estratégia, o fato de que é preciso levar em conta a experiência cultural, a visão de mundo e os processos inseridos na vida dos indivíduos que fazem parte do contexto da empresa, para que com isso seja possível obter uma visão mais completa na solução dos possíveis problemas enfrentados pela mesma com o uso da metodologia do *design thinking* para que, dessa forma, fique melhor para identificar as barreiras e gerar alternativas viáveis para superá-las.

REFERÊNCIAS

- BALEM, F. R., et al. *Design Thinking: conceitos e competências de um processo de estratégias direcionado a inovação*. Universidade Federal de Santa Catarina–UFSC. Desenhando o futuro, 2011.
- BROWN, T. *Design Thinking*. Harvard Business Review. Cambridge. V. 86, n.6, p. 84 92,141, 2008.
- BROWN, T. *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: HarperCollins, 2009.
- _____. *Design Thinking: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CARDON, E. C. *Unleashing design: planning and the art of battle command*. Military Review, v.90, n. 2, 2010.
- COOPER, R. *Optimizing the Stage-Gate Process*. Disponível em: <http://www.stagegate.com/downloads/working_papers/wp_15.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2022.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/>. Acesso em: 24 ABR de 2023.
- PINHEIRO, T. *Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- VIANNA, M. et al. *Design Thinking: inovação em negócios*. MJV press, 2012. Disponível em: <<http://livrodesignthinking.com.br>>. Acesso em 17 jun. 2022.