

DESIGN THINKING EM SERVIÇO: Uma revisão sistemática da literatura

LILIAN TELLINI

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)
liliantell32@gmail.com

ANDRÉ TORRES URDAN

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)
andre.torres@uninove.br

HÉLIO TRINDADE DE MATOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)
matosht@bol.com.br

MARIA KAROLYNA BORGES MACHADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)
karolborges27@gmail.com

CRISTIANE DREBES PEDRON

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)
cdpedron@gmail.com

Introdução

Competitividade é um desafio que se coloca à todas as empresas e líderes têm vislumbrado a inovação como principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva (Beckman e Berry, 2007). Assim são necessários métodos e ferramentas capazes de manter um ciclo contínuo de inovações. O Design thinking é apresentado como uma dessas ferramentas que por meio de um modelo de serviço de cocriação, busca a personalização tanto para produtos como para serviços e serve de base para a inovação (Brown, 2008).

Problema de Pesquisa e Objetivo

A problemática central desse trabalho é analisar como o design thinking está sendo aplicado no desenvolvimento de serviços pelas organizações?

O objetivo desta revisão sistemática de literatura é analisar a ferramenta design thinking como um modelo de atuação que baseie o fluxo de inovação, entender suas nuances, apontar sua aplicabilidade no desenvolvimento e design de serviços, e ainda, apontar temas para pesquisas futuras.

Fundamentação Teórica

O presente estudo tem como pilares teóricos fundamentais, a nível de inovação, a apresentação do design thinking como uma nova ferramenta para a manutenção do ciclo contínuo de inovação necessária às empresas conforme apresentado por Brown (2008), Brown e Katz (2011) e Martin (2009), e a nível das orientações de uso dessa ferramenta para o sucesso do desenvolvimento de serviços, as propostas de diversos autores, como Beckman e Berry (2007), Fraser (2002), Liedtka (2011; 2014), Sharma (2012).

Metodologia

Utilizando do método de revisão sistemática da literatura para aprofundamento no tema escolhido, realizou-se uma busca nas bases de dados Scopus (sendo encontrados 137 documentos), Web of Knowledge (5 artigos), Scielo (1 artigo), Spell (2 artigos) e Google Acadêmico (13 artigos) e devido à necessidade se estendeu para a base Emerald. Compreendeu artigos em inglês e português. De uma seleção inicial de 144 documentos, após leitura do resumo foram definidos para compor essa revisão 38 documentos.

Análise dos Resultados

Pode-se vislumbrar o Design Thinking como uma abordagem, desdobramento do segmento do design, que se baseia nas maneiras do design aplicadas à forma de pensar a resolução de problemas. Pelo fato de não ser um processo linear oferece a possibilidade de autonomia aos seus usuários de transformá-lo em uma ferramenta de inovações contínuas nos negócios. O design thinking ou “pensamento de design” tem sido apresentado como a nova força motriz da inovação visto o poder da cocriação que proporciona.

Conclusão

Restrito ao desenvolvimento de produtos no passado, hoje o Design é essencial para estratégia, inovação e cultura organizacional. Os resultados apontam crescente uso do Design Thinking como ferramenta para o desenvolvimento de serviços dado sua aplicabilidade no contexto gerencial apoiando a elaboração de serviços e estratégias eficazes, através da cocriação proporcionada, como resposta à rápida e constante necessidade de inovação. Constatou-se também sua utilização nas áreas médica e educação.

Referências Bibliográficas

- Beckman,S.L., Barry,M. (2011). Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking. California Management Review, v. 50, n. 1, p. 24-56
- Brown,T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review, v. 5, n. 86, p. 84-92.
- Brown,T. (2009). Changing by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: HarperBusiness.
- Bonini,L.A., Sbragia,R (2011). O modelo de Design Thinking como indutor da inovação nas empresas: Um estudo empírico. GEP,v 2,n.1,p.3-25.

DESIGN THINKING EM SERVIÇO: uma revisão sistemática da literatura

1. INTRODUÇÃO

Dado o significativo aumento da concorrência, a globalização das relações comerciais e as exigências cada vez maiores dos consumidores, as empresas têm procurado obterem vantagem competitiva buscando se diferenciar através de inovações, para se manterem ativas no mercado (Beckman e Berry, 2007). Líderes têm vislumbrado a inovação como principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva (Brown, 2008). De acordo com Beckman e Berry (2007) embora haja uma vasta literatura sobre processos de inovação, para atender o atual consumidor é necessário direcionar o modelo de inovações para duas correntes de pensamento: *design* e aprendizagem. Por isso os sistemas de educação de muitos países estão evoluindo para escolas de *design*, com foco em inovação, tratando a inovação como um processo de aprendizagem.

Como um meio de satisfazer as competições mercadológicas, as empresas mudaram de *design* de produto puro para um projeto de inovação abrangente mais personalizado, e ao fazer isso as empresas procuraram seguir as abordagens dos serviços de inovação de empresas de *design* (Hsu, Chong e Chu, 2012). Essas novas abordagens podem ser resumidas em um modelo de serviço de inovação que busca a personalização tanto para produtos como para serviços (Brown, 2011). A esse processo de pensamento à empresa, deu-se o nome de *design thinking*, como o resultado da integração do conhecimento interno combinado com o conhecimento externo de inovação com foco na personalização (Hsu, Chong e Chu, 2012).

Abordagens tradicionais de inovações como estratégia têm falhado em entregar os esperados benefícios de transformação por não envolver pessoas e não promoverem o pensamento inventivo (Golsby-Smith, 2007). O *design thinking* é uma metodologia para gerar idéias inovadoras e seu propósito principal é utilizar uma abordagem centrada no aspecto humano, a qual é destinada a resolver problemas e ajudar pessoas e organizações a serem mais criativas e inovadoras (Martin, 2009). Pode ser entendido como uma ferramenta que utiliza a sensibilidade e os métodos de técnicas criativas, comumente encontrado nos designers, para combinar o que as pessoas precisam com a tecnologia factível. Convertendo isso em valor para o cliente e tornando uma estratégia de negócios viável, criando assim oportunidades de mercado (Brown, 2008). Não é um conjunto de procedimentos de *designers* para *designers*, e sim uma nova perspectiva para empresas criativas que estão sempre em busca de alternativas viáveis, tanto funcional quanto financeiramente, para os negócios e para a sociedade (Brown, 2009). As organizações enfrentam questões relacionadas ao crescimento, inovação e estratégia e estão abraçando o *design thinking* como um processo de resolução de problemas (Connell e Tenkasi, 2015).

Um setor que pode se aprimorar com o uso do *design thinking* é o de serviços. Esse fato foi evidenciado por Gallouj (2002) ao constatar que embora os serviços já representassem a maior parte da riqueza e do emprego nas economias mundiais, eles eram vistos de forma negativa pois o serviço era considerado uma atividade com falta de capacidade de inovação. Para a sobrevivência das empresas, num contexto de convergência entre um setor industrial que está se tornando cada vez mais um setor de serviços, seria errado concluir que há uma oposição irreconciliável entre bens e serviços quando se trata de inovação. Em vez disso, há oportunidades para enriquecimento mútuo, por isso, a inovação em serviços deve existir (Gallouj, 2002). E uma ferramenta útil para esse processo pode ser o *design thinking*.

Para os serviços considerados como atividade centrada no humano, o método *design thinking* pode representar uma diferença decisiva (Brown, 2008). Por exemplo, os serviços voltados para a base da pirâmide, como é o caso de algumas empresas indianas, que atuam em vários segmentos na área de saúde para a população de baixa renda (Brown, 2008; Prahalad,

2010). São empresas que levam desde saneamento básico à tratamentos oftalmológicos, a baixo custo, tornando acessível para as pessoas e também viável para as empresas. A partir da indicação de Brown (2008), de que as empresas do setor de serviços muitas vezes podem fazer inovações significativas nas linhas de frente da criação e entrega de serviços, atendendo a demanda e tornando o negócio viável para as empresas, buscou-se responder nossa pergunta de pesquisa: “Como o *design thinking* está sendo aplicado no desenvolvimento de serviços pelas organizações?”

O *design thinking* pretende abordar problemas tradicionais do negócio sob múltiplas perspectivas, buscando ajudar a solucioná-los de maneira mais efetiva, conduzindo a novos caminhos (Brown, 2008). Tendo isso em vista, o objetivo desta revisão sistemática de literatura é analisar a ferramenta *design thinking*, entender suas nuances, apontar sua aplicabilidade no *design* de serviços, e ainda, apontar temas para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Design

O *design* sempre tentou fundir os aspectos práticos de engenharia, tecnologia e negócios considerando todos como elementos sutis de uma integração necessária entre as preocupações sociais, o desejo estético e mais recentemente o pensamento empresarial, sendo isso possível na maioria dos produtos e serviços (Eyto, McMahon, Hadfield e Hutchings, 2012). Para Brown (2008, pg.1) “pensar como um *designer* pode transformar a maneira de desenvolver produtos, serviços, processos e até a estratégia da empresa”. Em um ambiente cada vez mais competitivo, no qual o desafio para as empresas é descobrir novas e revolucionárias oportunidades para fortalecer as estratégias de negócio e criar vantagem competitiva sustentável para se manter à frente, são necessárias novas formas de elaboração de estratégias para o sucesso (Fraser, 2007). O *design* tem a capacidade de expandir a aplicação de métodos de projeto e mentalidades para as empresas, provendo para além da mera sobrevivência e mudança incremental, abrir novas possibilidades para estratégias de crescimento inovadoras (Davis, 2010).

A ideia da utilização de *design* é fruto da busca por ideias promissoras em como obter estratégias inovadoras para o sucesso, incorporando métodos de concepção e mentalidades diferenciadas em práticas de planejamento estratégico de uma organização (Fraser, 2007; Brown, 2008). Enquanto o processo de *design* ainda é criticamente importante no desenvolvimento de produtos, é cada vez mais importante seu uso na estratégia para posicionar a empresa para o sucesso (Davis, 2009).

2.2 Design Thinking

Por sua vez, as empresas de *design* tiveram que desenvolver estratégias para lidar com essa nova modalidade de pensar no uso dos serviços de *design* voltados para a inovação. Esse processo de desenvolvimento de estratégias consiste em três etapas: 1) Inovação Interna: entender estrategicamente e expandir o tipo de serviço de *design* para oferecer informações e produtos adicionais; 2) Inovação externa: a inclusão de vários profissionais nas discussões, entre eles, os *designers*, que devem ser capazes de se integrarem e de se comunicarem de várias perspectivas diferentes; e 3) Serviços de *design*: incluindo-se nesse campo o *design thinking* como ferramenta (Hsu, Chung e Cho, 2012).

Para Chen e Venkatesh (2013), o modelo de atuação de *design thinking* chama atenção para a implementação do pensamento de *design*, centrado no ser humano na concepção de processos organizacionais e objetos. A proposta é identificar e utilizar soluções inovadoras

para melhorar as condições humana e social (Sharma, 2012). Como tal, a literatura sobre *design thinking* salienta que o projeto agora, não só limita a sua atenção para o desenvolvimento de produtos, mas que também preocupa-se com serviços e sistemas. O *design thinking* é frequentemente considerado como um processo criativo em aberto que resulta em inúmeras possibilidades de *design*. Os gerentes e *designers* podem usar o *design thinking* para delimitar o número de possibilidades para algumas que possam ser gerenciáveis (Chen e Venkatesh, 2013).

No mais recente conceito de *Design Thinking*, um tema comum de gestão é a possível transferência de competências de *design*, ferramentas e mentalidade para outras disciplinas e em organizações. Os benefícios destacados são a centralidade do usuário e o papel da equipe multidisciplinar (Brown e Katz, 2011). As empresas do setor de serviços é uma área que pode ser potencializada com o tipo de abordagem dada pelo *design thinking* e as empresas fariam bem em adotá-lo em todo o processo (Brown, 2008). Ao longo das últimas duas décadas, a importância do *design* e o valor do *design thinking* como uma ferramenta para a inovação têm sido reconhecidas pelas empresas e governo (Gruber, De Leon, George e Thompson, 2015).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na pesquisa em Administração a revisão da literatura é uma ferramenta chave para aprofundamento num tema específico (Igarashi, Igarashi e Borges, 2015). Nos estudos sobre um tema relativamente novo, como o *design thinking*, isso é particularmente importante. Devido aos poucos trabalhos publicados sobre o assunto torna-se um grande desafio para o pesquisador conseguir a imersão no tema, visto que aparentemente a maioria das publicações relevantes são de praticantes e não de acadêmicos. Essa revisão sistemática buscou ser efetiva e não tendenciosa — por ser sistemática, baseia-se em um processo estruturado e transparente, de modo que pode ser replicável, e com isso, permite que as decisões e conclusões dos revisores possam ser verificadas (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Neste trabalho, obedece-se ao método de Thorpe, Holt, Macpherson e Pittaway (2005): planejamento da revisão; realização da revisão e elaboração de relatórios e divulgação, atendendo aos critérios indicados pelos autores: transparência, clareza, foco, igualdade, acessibilidade, ampla cobertura e síntese. A realização da revisão foi conduzida em duas fases. A primeira com o objetivo de pesquisar trabalhos publicados sobre o *design thinking* para um maior conhecimento sobre o tema; a segunda, levar à imersão no assunto e buscar trabalhos publicados relativos ao *Design Thinking* aplicado à serviços, entendendo isso como uma aplicação prática e relevante dessa revisão.

O plano de pesquisa bibliográfica incluiu pesquisa às bases de dados Scopus (sendo encontrados 137 documentos), *Web of Knowledge* (5 artigos), Scielo (1 artigo) Spell (2 artigos) e Google Acadêmico (13 artigos) e devido à necessidade de aprofundamento se estendeu para a base Emerald, ligada a algumas editoras, pois foi constatado ter publicações sobre o *design thinking* em sua base de dados. Compreendeu artigos em inglês e português na intenção de identificar o que foi publicado no exterior e no Brasil sobre o tema.

Nas bases de dados citadas, foram utilizadas as seguintes palavras-chave *design thinking*, *design thinking in service* e, também, *service innovation*. Toda a busca foi limitada para as áreas “*Business, Management and Accounting, Engineering e Social Science*”. Por ser um tema relativamente novo, não foi adotado o uso de datas como filtro, aceitando inicialmente tudo o que foi encontrado. Como resultado foram recebidos 158 títulos, os quais incluíam artigos, capítulos de livros e *conference paper*. Todos foram analisados individualmente e a partir da leitura do resumo e conclusão foram reduzidos a 47 documentos. Devido ao fato de alguns títulos serem disponibilizados em mais de uma biblioteca eletrônica, foram excluídos os artigos em duplicidade e também aqueles que tratavam do *desing thinking*

em outras áreas que não a de gestão e de serviços. Ao final, essa revisão sistemática da literatura compõe-se de 38 documentos.

4. ANÁLISE DOS DADOS

O tema *design thinking* pode ser considerado relativamente novo, com publicações a partir do ano de 2001. O histórico de publicações evidencia um tema em ascensão, partindo de apenas 3 artigos no ano de 2001, atingindo 36 no ano de 2014, e ainda nos primeiros meses do início do ano de 2015 já com um número expressivo (24), o que indica uma tendência de superar o ano anterior. O Gráfico 1 apresenta o número de trabalhos desde o ano de 2001 até 2015. É possível constatar que entre os anos de 2003 à 2005 não houve publicação dentro do tema, sendo retomado em 2006, porém com poucas publicações.

Dois artigos seminais na área do *design*, Simon (1969) e Buchanan (1992), não constam no histórico, pois fazem parte do tema na área específica do *design* e essa revisão tem o foco no histórico do tema *design thinking*.

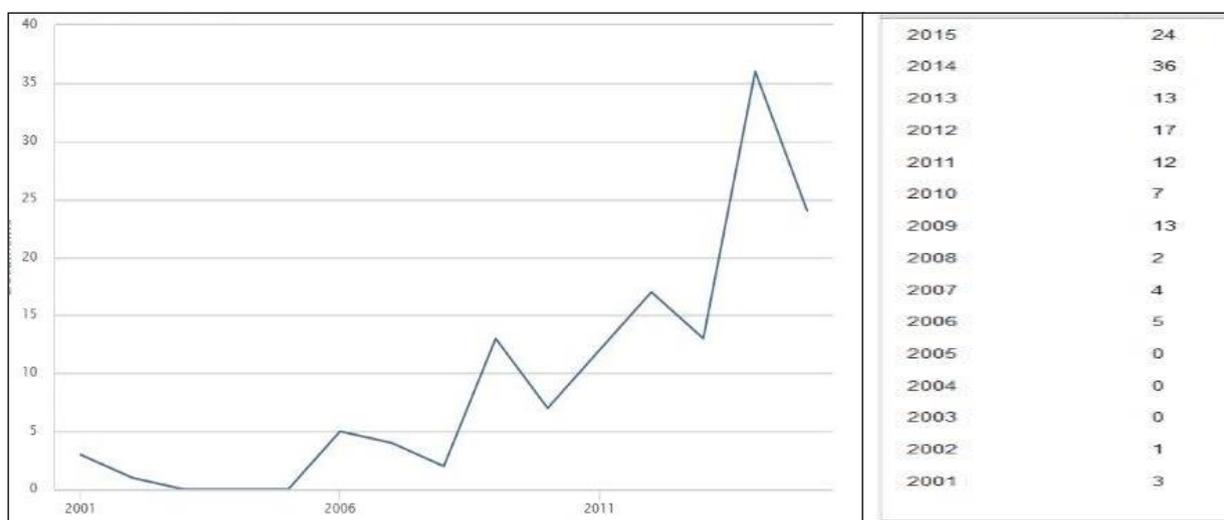


Gráfico 1: Trabalhos publicados / apresentados por ano sobre *design thinking*.

Fonte: Scopus

Quanto à área de publicação do tema, conforme apresentado na Figura 01, o maior número de trabalhos está na Engenharia, com participação acima de 24%; Ciências da Computação e Ciências Sociais, alcançando a mesma participação com 14,6%; indicando ainda que o tema é utilizado em áreas afins, tais como matemática, economia, psicologia, ciências ambientais, artes e outros.

Para uma melhor compreensão dos textos analisados, a Figura 03 apresenta os autores divididos pela área de abordagem dentro do *design thinking*: conceito, serviços, modelo de negócio, inovação, estratégia competitiva, gestão do conhecimento, inovação social, experiência do usuário, “*designing empowerment*” e ambidestridade organizacional.

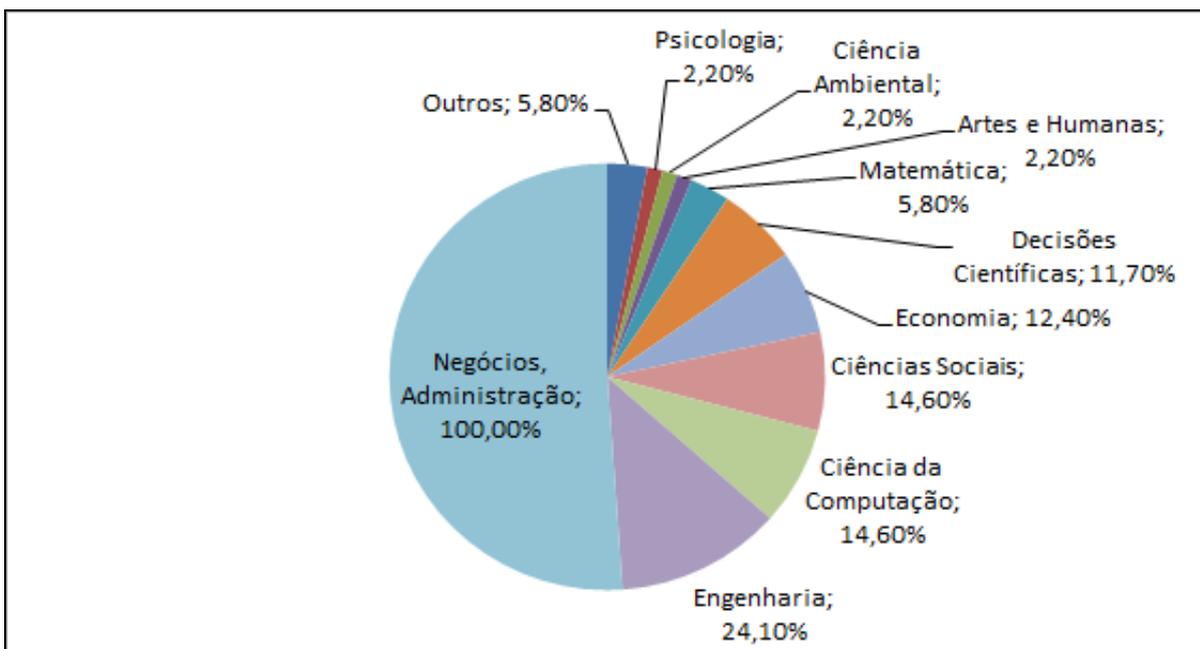


Figura 01: Área de publicação que utilizam Design Thinking
Fonte: Scopus

Pela Figura 02, constatamos também a imaturidade do tema com a averiguação de que apenas metade das publicações são artigos acadêmicos, tendo mais de 23% de *conference paper* na área, sugerindo a necessidade de um avanço no conhecimento e um volume considerável de indicações para pesquisas futuras.

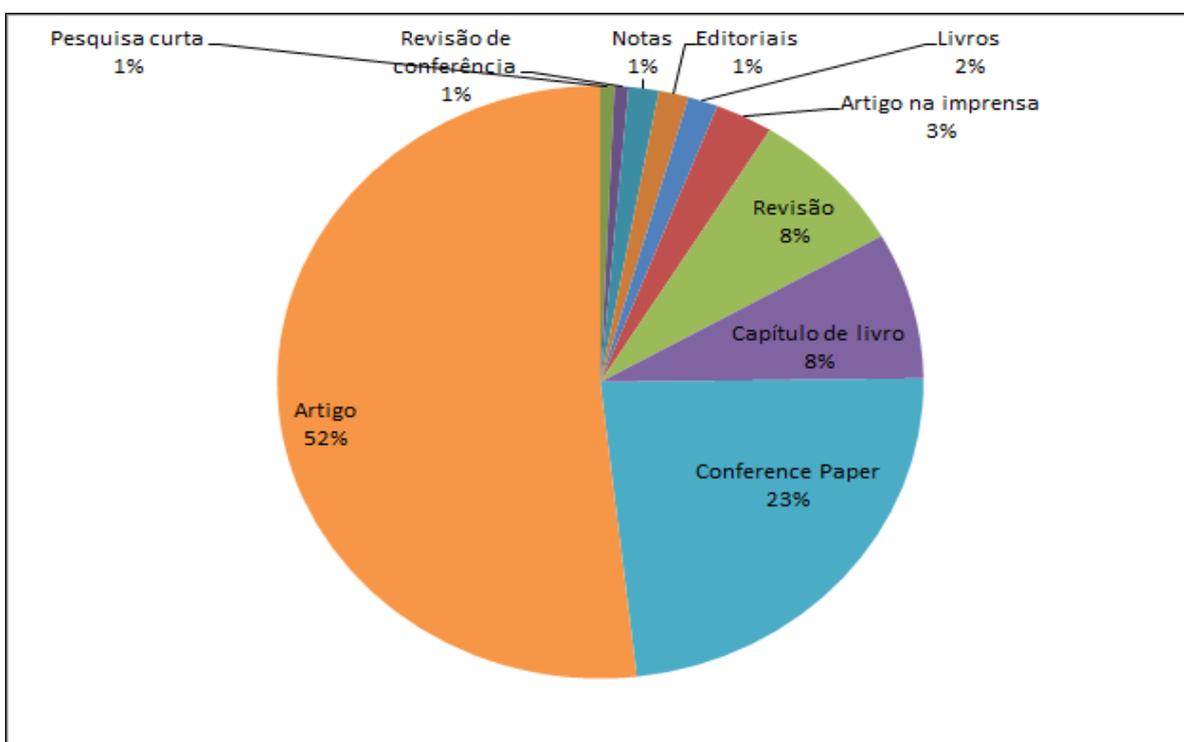


Figura 02: Distribuição de tipos de documentos sobre *design thinking*
Fonte: Scopus

Autores	Design Thinking (Conceito)	Serviços	Modelo de Negócio	Inovação	Estratégia Competitiva	Gestão de Conhecimento	Inovação Social	Experiência do Usuário	"Designing Empowerment"	Ambidesteridade Organizacional
Beckman; Barry, (2007)										
Fraser, H. M. A (2007).										
Golsby-Smith, (2007)										
Brown, (2008)										
Bradigan; Rodman, (2008)										
Brown, (2009)										
Davis, B. M. (2009)										
Martin, (2009)										
Brown, T., Wyatt, J. (2010).										
Edman, (2010)										
Leavy, B. (2010).										
Rodgers; Winton, (2010)										
Bonini; Sbragia, 2011										
Brown, T. e Katz, B (2011)										
Liedtka, J. (2011)										
Ingle, (2011)										
Bailey, (2012)										
Barrett, M., Davidson, E., Fayard, A-L., Vargo, S. L., Yoo, Y. (2012).										
Carvalho, I. M., Arbex, D. F., Varvakis, G. J., North, K. (2012)										
Ericson, A., Wenggren, J. (2012)										
Eyto; Mahon; Hadfield; Hutchings, (2012)										
Hsu; Chong; Chu J-H, (2012)										
Miettinen, S., Rontti, S., Kuure, E., Lindström, A. (2012)										
Schifferstein, H. N.J., Kleismann, M. S., Jepma, E. J. (2012)										
Sharma. A. (2012).										
Chen; Venkatesh, 2013										
Johansson-Sköldberg; Woodilla; Mehves Çetinkaya, (2013)										
Rodgers, (2013)										
Chew, E. K. (2014)										
Liedtka, (2014)										
Yin, C. (2014)										
Beverland; Sarah; Wilner; Micheli, 2015										
Connell; Tenkasi, 2015										
Gruber, M., De Leon, N., George, G., Thompson, P. (2015).										
Kembaren; Simatupang; Larso; Wiyanco, (2014)										
Kim; Ju; Lee, (2015)										
Macedo, M. A., Miguel, P. A. C., Casarotto Filho, N. (2015)										

Figura 03: Divisão dos autores por área de abordagem dentro do Design Thinking

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir, foram baseados na análise dos 38 documentos que compõem essa pesquisa, e estão sintetizados na Figura 04 a fim de expor de forma clara e sucinta os achados da pesquisa.

Autor	Objetivo da obra
Beckman e Berry, 2007	Os autores entendem que o <i>design thinking</i> por não ser um processo linear oferece a possibilidade de autonomia aos seus usuários de transformá-lo em uma ferramenta de inovações nos negócios.
Fraser, 2007	Este artigo articula como o <i>design</i> incorpora os métodos e o <i>mindset</i> em práticas de planejamento estratégico de uma organização. Mostra como descobrir oportunidades inovadoras para fortalecer estratégias de negócios e criar vantagem competitiva sustentável em um mercado competitivo.
Golsby-Smith, 2007	Apresentam o <i>design thinking</i> como ferramenta capaz de oferecer às organizações um novo paradigma de pensamento e de todo um conjunto de práticas que podem revolucionar a forma como as empresas fazem estratégia, e de forma mais ambiciosa, apresenta o conceito de que é possível construir grandes organizações.
Brown, 2008	Este artigo introduz o pensamento de <i>design</i> , o processo colaborativo através do qual as sensibilidades e métodos do <i>designer</i> são empregados para atender às necessidades das pessoas como uma nova abordagem à inovação que alinhe as necessidades dos seres humanos à tecnologia existente e dessa forma se torne uma estratégia de negócio viável.
Brown, 2009	Esse livro apresenta a evolução do tema desde o artigo de 2008 como um desdobramento do segmento do <i>design</i> , se baseia nas maneiras do <i>design</i> aplicadas à forma de pensar a resolução de problemas. Apresenta a aplicação prática do uso do <i>Design Thinking</i> para servir de base para as mudanças necessárias nas organizações. Mostra o uso do <i>design thinking</i> como ferramenta capaz de transformar as organizações e inspirar inovações.
Davis, 2009	O estudo analisa a forma de integrar o <i>design thinking</i> para o modelo de negócio, debate os prós e contras de integração da concepção de pensar, e a importância de ensinar o pensamento inovador na academia. Também cobre as observações de um estudo de caso do projeto de ensino de pensar para estudantes de negócios.
Brown; Wyatt, 2010	O estudo mostra como o <i>design thinking</i> atravessa as fronteiras tradicionais entre o público, com fins lucrativos, e setores sem fins lucrativos. Trabalhando de perto com os clientes e consumidores, o <i>design thinking</i> permite que as soluções de alto impacto partam de baixo para cima em vez de ser imposta de cima.
Edman, 2010	Com efeito isso significa tomar formas de pensar e agir dos designers em outro contexto, incluindo outros além daqueles em que se originou as situações.
Leavy, 2010	Este estudo tem como objetivo investigar como o <i>design thinking</i> , com princípios criativos longos associados com a função de concepção pode ter algo significativo para oferecer para a gestão de negócios e desenvolvimento de estratégia.
Liedtka, 2011	O objetivo deste trabalho é apresentar o estudo de caso de dois gerentes - ambos altamente capacitados e comprometidos, que buscam inovar - trata o <i>design thinking</i> como um conjunto de quatro ferramentas que permitem o sucesso dessa iniciativa. Afirma que o <i>design thinking</i> é um processo de cocriação, que envolve clientes em potencial para contribuir no processo de desenvolvimento de novas ofertas de negócios, quer seja produto ou serviço, seja por meio de sugestão de ideias, descrição de insatisfações, ou teste de protótipos, gerando um contínuo de inovações.
Brown; Katz, 2011	Mostra como ideias mais finamente granuladas poderiam acontecer ao começar a pensar como designer.
Ingle, 2011	Apresenta o <i>design thinking</i> como uma abordagem exploratória para solucionar problemas que incluem e equilibram ambos os processos de pensamento de análise: o analítico e o criativo.

Bailey, 2012	Mostra em seu estudo um caso para a introdução de métodos de concepção de serviços e processos em um produto desenho curricular / engenharia e para discutir os benefícios experimentados no projeto dos alunos aprendizagem. Foca mais no design de serviço, pois "a aplicação de técnicas e abordagens familiar para design de serviço, os alunos aprendem a se concentrar em pessoas reais: identificação das suas necessidades e refletindo estes requisitos através persona e de usuário e ferramentas de design jornada de usuário".
Barrett; Davidson; Fayard; Vargo; Yoo 2012	Este estudo considera novas maneiras de pensar sobre a inovação de serviços na era da digitalização generalizada. Os autores argumentam sobre a compreensão de serviços e produtos digitais que é radicalmente transformado considerando todos os intercâmbios de serviço por serviço em que clientes e fornecedores co-criam o valor nas redes de intercâmbio. No entanto, trocas de valor ocorrem em contextos que sejam relevantes e social, tangível e tácito. A dinâmica destas dimensões do serviço de troca desafia os atuais conceitos e métodos para projetar para o serviço.
Carvalho; Arbex; Varvakis; North, 2012	O estudo descreve os aspectos que relacionam a criação do conhecimento e <i>design thinking</i> para a gestão de conhecimento.
Miettinen; Rontti; Kuure; Lindström, 2012	Delinea os benefícios do processo de design de serviço, especialmente do ponto de vista da prototipagem de serviços. Para isso vários casos foram realizados por clientes, "a fim de descobrir como métodos de prototipagem de serviços e laboratório SINCO foram utilizados em diferentes fases do processo de concepção de serviços e como o design thinking também facilitou".
Schifferstein; Kleismann; Jepma, 2012	O estudo leva em consideração a inovação orientada para a experiência, que implica em pelo menos três níveis na organização: empresa, marca e produto/serviço.
Sharma, 2012	Contextualiza a iniciativa "Designing Empowerment" e faz uso de um caso para mostrar o <i>design thinking</i> e a inovação como um catalisador para uma mudança positiva em nossa sociedade. Contextualiza a iniciativa "Designing Empowerment" e faz uso de um caso para mostrar o <i>design thinking</i> e a inovação como um catalisador para uma mudança positiva em nossa sociedade.
Chen e Venkatesh, 2013	Definiram <i>design thinking</i> como a transferência de filosofia de <i>design</i> da organização em atividades de concepção e saídas de produtos e serviços com foco na inovação.
Johansson-Sköldberg, Woodilla e Çetinkaya, 2013	A partir de uma revisão sistemática de literatura os autores identificaram dois tipos de discurso na área do <i>design</i> : o <i>Design Thinking</i> em que seria identificado como o "pensamento de design" para a gestão e o <i>Design Thinkerly</i> , que segundo os autores é anterior ao DT, sendo interpretado como os "pensadores de design". Os autores indicam que <i>design thinking</i> é muito mais jovem do que <i>designerly thinking</i> , mas tem crescido rapidamente, dado sua aplicabilidade em assessorar os gestores em um melhor entendimento do projeto, tornando o caminho mais simples e direto do que através do discurso de gerenciamento de projeto que é construído sobre uma plataforma de gestão.
Chew, 2014	Este trabalho propõe um novo quadro de design integrativo alinhado estratégia de serviço para a NSD. Correlacionando as teorias e princípios de aspectos distintos, mas inter-relacionadas de <i>design thinking</i> de serviços subjacentes: estratégia de serviço, conceito, design, experiência e arquitetura em um quadro coerente para a NSD, de acordo com o valor da marca de serviço.
Liedtka, 2014	A autora apresenta o <i>design thinking</i> como um processo de solução, e não apenas um processo de inovação. O ponto forte desse processo é a cocriação proporcionada.
Yin, 2014	O autor discute principalmente a importância do design como um facilitador no contexto social complexo, em que tipos de abordagens e habilidades de design são chamados a desempenhar um papel mais facilitador e em um contexto mais amplo como a facilitação do designer influencia no desenvolvimento social

Beverland, Wilner e Micheli, 2015	Defendem que o conjunto de lógicas e práticas relacionados ao <i>design thinking</i> pode ser um mecanismo poderoso para facilitar a integração de consistência e relevância através da introdução de inovações em apoio, e essas práticas associadas a uma lógica orientada para o projeto fornecem recursos importantes para a gestão da marca, isto é, quando bem implantadas, as práticas de <i>design thinking</i> podem ajudar os gerentes de marca a “navegar” com sucesso o seu caminho entre várias opções de inovação, evitando conflito com uma identidade de marca já existente.
Gruber, de Leon, George e Thompson (2015)	Argumentam que o <i>design thinking</i> ajuda a criar experiências de usuários atraídos e de consumo que se traduzem em melhor desempenho de negócios.
Macedo; Miguel; Casarotto Filho, 2015	Questiona se a área (<i>design thinking</i>) realmente contribui para gerar inovação e se abrange toda a gama de tipos de inovação. O objetivo do trabalho é caracterizar o <i>design thinking</i> como um modelo de inovação.

Figura 04 – Quadro síntese dos autores que tratam de Design Thinking

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1.2 As fases do *design thinking*

O processo de *Design Thinking* é melhor pensado como um sistema de sobreposição de espaços, em vez de uma sequência de etapas ordenadas (Brown, 2008). Existem três espaços para manter em mente: inspiração, ideação e implementação. Podemos pensar como inspiração o problema ou oportunidade que motiva a busca de soluções; ideação como o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e implementação como o caminho que conduz desde a fase de projeto à vida das pessoas. A razão para chamá-los de espaços, em vez de passos, é que eles nem sempre são realizados sequencialmente e os projetos podem ter reviravolta em seu trajeto, de acordo com a necessidade (Brown e Wyatt, 2010). De forma a elucidar as etapas utilizadas no *design thinking*, apresentamos a Figura 05.

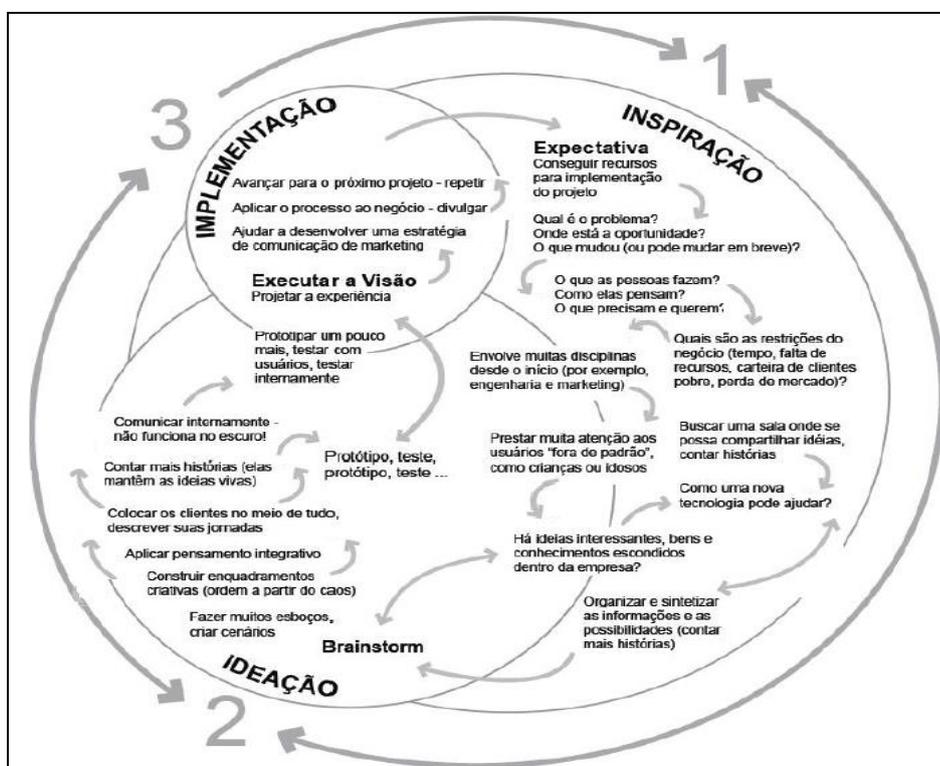


Figura 05: As três fases do *design thinking*

Fonte: Brown, 2008 (adaptado de Macedo, Miguel e Casarotto Filho, 2015)

A fase 1 chamada de **inspiração**, é o início do processo, o qual envolve a escolha de uma equipe multidisciplinar formada por membros pertencentes a várias disciplinas (*marketing*, engenharia, P&D, etc) que sejam “pensadores de *design*” antes de qualquer direcionamento (Brown, 2008). É o momento de identificar o problema ou oportunidade que motiva a procura por soluções (Rodgers e Winton, 2010). Essa abordagem deve ser pensada em conjunto com os recursos tecnológicos e comerciais com foco nas necessidades e preferências do ser humano. Isso pode ser feito através de uma investigação com base em observação direta, que poderá captar *insights* e produzir a inovação que mais precisamente reflete o que os consumidores querem (Brown, 2008). Uma vez identificado o problema (ou oportunidade) deve-se observar para quem é esse produto/serviço, o que as pessoas fazem, como elas pensam, o que elas precisam e o que querem (Bonini e Sbragia, 2011). Para Fraser (2007) essa etapa seria a imersão no problema com objetivo de compreender a situação inicial do problema e a necessidade do usuário, sendo esse o mais importante do projeto. Essa imersão pode ser preliminar ou em profundidade, pode ser utilizada para a compreensão inicial do projeto servindo de base para o escopo e a definição dos projetos ou o mapeamento mais completo do contexto a ser estudado (Macedo, Miguel e Casarotto Filho, 2015).

Na fase 2, de **ideação**, são geradas, desenvolvidas e testadas as ideias (Rodgers e Winton, 2010). Pode ocorrer a partir de um *brainstorming*, inicialmente através de confecção de alguns esboços e construção de cenários para serem testados inúmeras vezes, criando uma expectativa de experimentação e prototipagem (Brown, 2008). A novidade está nessa criação de protótipos, auxiliando as equipes para medir o progresso do projeto aplicando pensamentos integrativos a cada novidade ou necessidade apresentada, gerando um ciclo de novas histórias para serem contadas (Brown, 2009). Nessa fase é fundamental a participação de pessoas externas, sejam consumidores, fornecedores ou outro *stakeholder*, criando a oportunidade de cocriar com clientes e consumidores (Lietdka, 2011). Partindo dos problemas levantados na fase anterior, nesse momento a ideia é transformar as ideias em algo tangível através de protótipos (Bonini e Sbragia, 2011). Outro passo importante nessa fase é comunicar internamente o que se tem percorrido, Brown (2008, p.5) defende “não trabalhe no escuro”.

A terceira e última fase, chamada **implementação**, é o caminho que leva o produto/serviço do estúdio de *design*, laboratório e fábrica para o mercado (Rodgers e Winton, 2010). Para Brown (2008) essa é a fase de “executar a visão”, fazendo o conjunto de soluções se tornar negócio e ser apresentado ao mercado. Com as soluções orientadas para o utilizador definido na mão, o próximo passo é alinhar os conceitos estratégicos com a realidade e analisar o futuro através do projeto estratégico de negócios. Nesta terceira etapa, explora-se e define-se o que será necessário para que a "grande ideia" torne-se viável e valiosa, articulando as estratégias e capacidades exigidas (Fraser, 2007). Brown (2008) analisa que nesse momento é necessário auxiliar o departamento de marketing a projetar uma estratégia de comunicação.

Cada fase não precisa seguir um procedimento padrão e pode ser repetida quantas vezes for necessária até se atingir o resultado esperado. A indicação é de que seja experimentado o ciclo completo para construir melhor o julgamento e ter a possibilidade de criar grandes benefícios a longo prazo para a organização em um processo contínuo de erros e acertos (Brown, 2008). Sendo etapas inspiradas por uma compreensão mais profunda das necessidades humanas, se torna uma ótima maneira de alavancar a descoberta de novas necessidades e uma forma de capturar a criatividade de uma organização, que através de ideação e prototipagem, geram possibilidades para atender à essas necessidades humanas de uma forma mais imaginativa e atraente (Fraser, 2007).

4.2 Design thinking em serviço

O mundo tem sido regido pela “economia de serviços”, e serviços têm sido considerados diferentes de produtos (intangível e heterogêneo), mas as visões tradicionais de serviços, designadamente a diferenciação entre produtos e serviços, está agora sendo questionada (Barrett, Davidson, Fayard, Vargo e Yoo, 2012). O *design thinking*, no projeto de serviço, tem a capacidade de criar conceitos, soluções e experiências de serviços futuros que são utilizáveis e desejáveis para os usuários de forma eficiente e ao mesmo tempo diferenciar os prestadores de serviços (Miettinen, Rontti, Kuure e Lindstron, 2012). *Designers* trabalham como coordenadores entre todos os intervenientes em projetos de desenvolvimento de serviços.

Como uma etapa do desenvolvimento, a concepção de serviços tem evoluído a partir de um número de disciplinas de *design* e pode ser vislumbrado como uma extensão da concepção do produto (Bailey, 2012). Cria-se com isso um novo campo de projeto para investigação onde o vocabulário e paradigma ainda estão em desenvolvimento (Miettinen, Rontti, Kuure e Lindström, 2012), tornando importante analisar a conexão entre o processo de concepção de serviços e o pensamento de *design*. Muitos serviços são experimentados por meio de interações com os produtos, e por sua vez, a funcionalidade de muitos produtos é definida pelos serviços que prestam. O segredo para essa interação é considerar a experiência do usuário no processo de *design* e projetá-lo para serviços e estendendo até o produto (Bailey, 2012).

Buchanan apud Barrett et.al (2012) evidenciaram que o *design thinking*, destaca a natureza situada do serviço e a importância de compreender o contexto de uso e da natureza emergente do projeto por meio da ação e, portanto, a realização de valores para os clientes e prestadores de serviço em uma relação serviço-para-serviço. Para os casos de serviços, mais do que para produtos Brown (2008) defende a necessidade de prototipagem como uma forma de anteceder o resultado do trabalho, ao antecipar a tangibilidade de um serviço. Ancorado em um entendimento comum do que os usuários necessitam, o protótipo se torna uma ferramenta de pensamento e comunicação para tornar concreto um serviço que é abstrato e ainda, estimula o diálogo produtivo entre as empresas e os usuários (Fraser, 2007).

Davis (2009) defende a importância da utilização do método de *design thinking* nos serviços de educação, no ensino do pensamento inovador na academia, para educar os futuros líderes em como se apropriar do método para criação de um ciclo de inovações em produtos e serviços, gerando um *continuum* de inovação nas empresas. O conceito de *design thinking* contribui para o ambiente de partilha de conhecimentos no contexto da gestão do conhecimento, e são conceitos relevantes para a inovação orientada, e indicam ainda que as organizações deveriam estudar e se apropriar desse método para seus programas de inovação (Carvalho, Arbex, Varvakis e North, 2012).

4.3 O *design thinking* como ferramenta para a inovação em serviços

Brown (2010) defende que ao utilizar o *design thinking* como ferramenta para a inovação em serviços as empresas têm a capacidade de entender melhor a necessidade do cliente através da imersão nos problemas, considerando as oportunidades e propondo soluções com boa aceitação pelo mercado. Além disso o envolvimento ativo de consumidores na criação e utilização de produtos/serviços pode aumentar a chance de sucesso no mercado pois os designers podem desenvolver ferramentas que permitam aos consumidores criar seus próprios serviços e dessa forma os pesquisadores podem estudá-los enquanto fazem uso dessas ferramentas (Schifferstein, Kleinsmann e Jepma, 2012). Usando as necessidades dos consumidores como ponto de partida para explorar várias soluções, pode-se gerar uma ampla gama de possibilidades fora de um repertório atual de soluções e estrutura de negócios para expandir horizontes (Fraser, 2007).

Em essência, a inovação em serviços, em um mundo cada vez mais digital é habilitada para a tecnologia, centrada no ser humano, e orientada para o processo. Isso requer uma abordagem interdisciplinar e holística para nova concepção de serviços e desenvolvimento e relaciona-se as teorias subjacentes e princípios de aspectos distintos, mas interligados pelo *design thinking* (Chew, 2014). No contexto social de hoje, o papel de designers foi mudando gradualmente assim como a própria evolução do *design*. Com a proposição do *design thinking*, a concepção de serviços transformou o trabalho de *design* focado agora mais “com pessoas” do que apenas para as pessoas (Yin, 2014). Nesse caso o *design thinking* tem um papel de facilitador entre a necessidade de um serviço e sua realização efetiva (Yin, 2014; Brown e Wyatt, 2011).

Outra aplicação do *design thinking* para gerar inovação em serviços é evidenciada por Sharman (2012) ao apresentar a proposta de utilizar o *design thinking* como ferramenta para um uso específico que o autor chama de “*design empowerment*” que é a aplicação do método para criar serviços para as pessoas mais pobres do mundo corroborando com os estudos de Brown e Wyatt (2011) no qual fica evidenciado que o uso do *design thinking* é eficaz para a criação de inovação social, principalmente para as classes menos favorecidas, que não tem acesso a serviços básicos, como à saúde. Sharma (2012) alega que o uso do *design thinking* devido sua abordagem centrada no ser humano e suas necessidade aborda os problemas da falta de serviços para o pobre e a eficácia do uso do *design thinking* para prover melhorias na área da saúde, educação e aliviar a pobreza criando ainda um ciclo no qual as empresas teriam participação no mercado e ainda colaborarem para a melhoria da vida de pessoas.

O estudo de Macedo, Miguel e Casarotto Filho (2015) apresenta o uso do *design thinking* como ferramenta eficaz para a inovação e traz a utilização do método com sucesso através do resultado de grandes empresas de serviço, como a *Kaiser Permanente*, do setor de serviços hospitalares que utiliza o *design thinking* para a troca de turno dos enfermeiros em busca da satisfação do consumidor. Nas indústrias de transformação, que oferecem serviços como forma de transportar o valor do produto, o conceito de *design* está se tornando um tema de interesse pela possibilidade de mudar algo projetado para a prestação de performance de produto em serviço, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes e a abordagem do *design thinking* é tida como capaz de atuar na lacuna entre desenvolver somente produto e oferecer serviços (Ericson e Wenngren, 2012).

De acordo com Gruber, de Leon, George e Thompson (2015) a atual economia tem sido gerenciada pelo *design* e caminha para demonstrar a importância do *design thinking*, visto que esse método também tem sido aplicado com sucesso na inovação de serviços públicos, dado seu foco na experiência do cliente, desde a identificação das necessidades potenciais, até o atingimento do objetivo de cumprir os tais desejos através de aquisição e utilização de um produto ou serviço.

Pelo conteúdo apresentado, o potencial identificado no uso do *design thinking* na inovação em serviços é o valor da cocriação proporcionada por essa ferramenta junto aos clientes (Lietdka, 2011), voltada para a geração inteira de novos níveis de personalização a baixo custo, no qual sempre houve serviços baseados em produtos, porém agora, através do aproveitamento dos recentes avanços sem precedentes da conectividade mais do que nunca é capaz de fazer o elo produtor-consumidor em tempo real (Leavy, 2010). Os fatores que diferenciam o *design thinking* dos demais modelos de inovação consistem no estudo detalhado do contexto do problema, e a cocriação que ocorre entre a empresa, os clientes, fornecedores e demais pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento e uso do produto/serviço (Lietdka, 2014; Fraser, 2007; Leavy, 2010, Brown e Wyatt, 2010).

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES FUTURAS

Em resposta à necessidade de processos inovativos constantes, o conceito de *design thinking* apresenta como proposta a integração entre os conceitos de *design* orientados aos consumidores, tendo sua abordagem focada no lado humano das relações. Ele pode ser entendido como a evolução dos métodos de *design* orientado para os mercados (Brown, 2008; Leavy, 2010). Na cultura de hoje para o negócio ser bem sucedido é preciso inovar (Beckman e Barry, 2007). O modelo atual exige uma integração mais intuitiva de criatividade em todo o processo de tomada de decisão: a aplicação do processo de *design thinking* - é a oportunidade de melhorar a capacidade de aumentar a oferta de valor de uma empresa (Davis, 2009).

Nesses termos, vemos no movimento do *design*, antes comumente associado a definição da forma de objetos físicos, sendo estendido para além dos produtos. Ao longo da maior parte da história, o *design* foi um processo aplicado a objetos físicos, mas, depois que ficou claro que o *design* eficaz e inteligente estava por trás do sucesso de muitos produtos comerciais, diversas organizações começaram a empregá-lo em cada vez mais contextos (Brown e Martin, 2015). A inovação orientada pelo *design* surgiu para ser uma forma alternativa de gerar produtos e serviços competitivos (Kembaren, Simatupang, Larso e Wiyancoko, 2014). A abordagem em serviço tem sido relevante para as empresas e Gruber, de Leon, George e Thompson (2015) apresentam empresas de serviços profissionais que estão respondendo ao uso do *design thinking* em serviços e dedicando-se a contratar *designers*, colaborando com empresas de *design*, e até mesmo a aquisição de empresas, citando exemplos de empresas como Apple, Samsung e IBM.

O *design thinking* ou “pensamento de design” tem sido apresentado como a nova força motriz da inovação (Ingle, 2013). Inicialmente utilizado na área de *design* foi estendido para a área de gestão, visto sua capacidade de trabalhar unificando muitas áreas para a resolução de problemas (Edman, 2010). Além de ser uma ferramenta eficaz para auxiliar na exploração de ideias mais rapidamente do que seria capaz em um processo comum (Brown, 2008), ao entender o *design thinking* como um “kit de ferramentas” para a inovação em produtos e serviços, suas implicações não param por aí e podem ser aplicados para o mundo da educação, *design* social e empreendimento humano em todos os lugares (Golsby-Smith, 2007).

Nesse ponto emerge uma indicação para trabalho futuro, que é o uso do *design thinking* na área da educação, pois de acordo com Davis (2009) ensinar a aplicação do *design thinking* em negócios é importante porque os gerentes de negócios de hoje competem em um ambiente de negócios globais que exigem criatividade e inovação em toda a cadeia de valor da empresa. Conseqüentemente, ele prepara os futuros alunos com as ferramentas necessárias para integrar o *design thinking* na estrutura corporativa. Salienta-se ainda que várias pesquisas também indicam o uso do *design thinking* como ferramenta na área de educação em disciplinas variadas, além da educação em *design* (Kim, Ju e Lee, 2015; Bradigan e Rodman, 2008). Com o conhecimento de todo *know how* tecnológico que dispomos atualmente, pode-se indicar para estudos futuros um aprofundamento da questão de pesquisa desse trabalho para além da visão de serviços, um foco específico no uso do *design thinking* como metodologia para inovação em serviços voltados para a base da pirâmide (ou baixa renda). Isso se justifica uma vez que Prahalad (2010) já defendia a necessidade de novos métodos para prover produtos e serviços para os pobres do mundo.

As questões aqui apresentadas levam à sugestões de melhores soluções de negócios. O processo de *design thinking* cria um novo nível de valor que favorece uma maior resposta às necessidades dos consumidores (Leavy, 2010). Os resultados revelam que há muitos fatores envolvidos no *design thinking*, incluindo *designers*, gestores, usuários finais e concorrentes (Chen e Venkatesh, 2013). Em conclusão, *design* integrando o pensamento de modelo de negócio é uma obrigação para o futuro dos negócios. Ele fornece uma amplitude de

descobertas em todos os aspectos do negócio e da gestão de atendimento ao cliente que pode ser de outra forma negligenciado (Davis, 2009).

O sucesso do *design thinking* ocorre quando há um comprometimento de todos da organização, ao mesclar projetos grandes e pequenos, gerindo a carteira de inovação que se estende a partir de ideias incrementais de curto prazo para as revolucionárias e disruptivas de longo prazo. De acordo com Brown (2008) o *design tink* acontece rapidamente, no entanto, a rota para o mercado pode ser imprevisível, sendo necessário para isso uma boa gestão orçamentária. Restrito ao desenvolvimento de produtos no passado, hoje o *design thinking* é essencial para a estratégia, a inovação e a cultura organizacional. No que tange nossa pergunta de pesquisa fica evidenciado que o *design thinking* tem sido utilizado como ferramenta para o desenvolvimento e a entrega eficaz de serviços, visto que sua principal visão é a centralidade no fator humano, suas necessidades e anseios e essa ferramenta oferece a oportunidade de imersão no problema e criando um melhor entendimento da necessidade é possível oferecer soluções pertinentes.

Dado o arcabouço teórico que pudemos desbravar nessa pesquisa foi possível identificar alguns discursos diferentes sobre o tema *design thnking*, alguns com diferentes bases epistemológicas e identificamos precursores e seguidores que existem como em faixas paralelas. Com esse trabalho pretendeu-se uma contribuição para o aumento do conhecimento acadêmico sobre o tema, portanto, o foco foi especificamente a abordagem do *design thinking* como ferramenta de gestão e estratégia de inovação em serviços, embora reconhecendo-se a pluralidade e identificação da necessidade de trabalhos futuros para a apresentação dessa perspectiva pluralista, trabalhando as similaridades e diferenças entre as visões, sem a qual se torna complexo fazer uma contribuição acadêmica mais robusta.

REFERÊNCIAS

- Bailey, S. (2012). **Why teaching design for services to product design and product design engineering students enhances their ability to design products for improved user experiences.** *International Conference on Engineering and Product Design Education - Artesis University College, Antuérpia, Belgica.*
- Barrett, M., Davidson, E., Fayard, A-L., Vargo, S. L., Yoo, Y. (2012). **Being innovative about service innovation: Service, Design and Digitalization.** *Thirty Third International Conference on Information Systems, Orlando – USA*
- Beckman, S. L., Barry, M. (2011). **Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking.** *California Management Review*, v. 50, n. 1, p. 24-56.
- Beverland, M. B., Sarah J. S. Wilner, S. J. S. e Micheli P. (2015). **Reconciling the tension between consistency and relevance: design thinking as a mechanism for brand ambidexterity.** *Journal of the Academy Marketing Science*, v. 43, p. 589–609.
- Bonini, L. A., Sbragia, R (2011). **O modelo de Design Thinking como indutor da inovação nas empresas: Um estudo empírico.** *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, v. 2, n. 1, p 03-25.
- Bradigan, P. S., Rodman, R. L. (2008). **Single Service Point: It's All in the Design.** *Medical Reference Services Quarterly*, v. 27, n. 4, p. 367-378.
- Brown, T. (2008). **Design Thinking.** *Harvard Business Review*, v. 5, n. 86, p. 84-92.
- Brown, T. (2009). **Changing by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation.** New York: HarperBusiness.
- Brown, T., Wyatt, J. (2010). **Desing Thinking for Social Innovation.** *Stanford Social Innovation Review*, v. 8, n. 1, p. 30-35.
- Brown, T. e Katz, B (2011). **Change by Design.** *Journal of Product Innovation Management*, v. 28, p. 381–383.

- Carvalho, I. M., Arbex, D. F., Varvakis, G. J., North, K. (2012). **Knowledge management – relationships between knowledge creation and Design Thinking (Gestão do Conhecimento – relações entre Criação de Conhecimento e Design Thinking)**. *Espacios*, v. 33, n. 6, p. 5.
- Chew, E. K. (2014). **An Integrative Design Framework for New Service Development**. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 177, p. 44-58.
- Chen, S., Venkatesh, A. (2013). **An investigation of how design-oriented organisations implement design thinking**. *Journal of Marketing Management*, v. 29, ns.15-16, p. 1680-1700.
- Connell, S. E. F., Tenkasi, R.V. (2015). **Operational Practices and Archetypes of Design Thinking**. *Research in Organizational Change and Development*, v. 23, p. 195-252.
- Davis, B. M. (2009). **Creativity & Innovation in Business 2010 - Teaching the Application of Design Thinking to Business**. *Procedia Social and Behavioral Sciences - COINs2009: Collaborative Innovation Networks Conference* - p. 6305–6538.
- Edman, K. W. (2010). **Comparing Design Thinking with Service-Dominant logic**. *Research Design Journal*, v. 2, n. 2, p. 39-45.
- Ericson, A., Wengren, J. (2012). **A change in design knowledge: From stand-alone products to service offerings**. *International Journal of Technology, Knowledge and Society*, v. 8, n. 2, p. 51-63.
- Eyto, A., Mahon. M. Mc., Hadfield, M., Hutchings, M. (2012). **Strategies for developing sustainable design practice for students and SME professionals**. *European Journal of Engineering Education*, v. 33, n. 3, p. 331-342.
- Fraser, H. M. A (2007). **The practice of breakthrough strategies by design**. *Journal of Business Strategy*, v. 28, n. 4, p. 66-74.
- Gallouj, F. (2002). **Innovation in services and the attendant old and new myths**. *Journal of Socio-Economics*, v. 31, p. 137–154.
- Golsby-Smith, T. (2007). **The second road of thought: how design offers strategy a new toolkit**. *Journal of Business Strategy*, v. 28, n. 4, p. 22 -29.
- Gruber, M., De Leon, N., George, G., Thompson, P. (2015). **Managing by Design**. *Academy of Management Journal*, v. 58, n. 1, p. 1–7.
- Hsu, Y, Chong, P. P., Chu J-H (2012). **Models of innovation service through customization by design firms: An exploratory study**. *Innovative Journal of Business and Management*, v. 6, n. 1, p. 97 – 101.
- Igarashi, W., Igarashi, D. C. C., Borges, B. J. (2015). **Revisão Sistemática e sua potencial contribuição em negócios, gerenciamento e contabilidade**. *Revista Gestão & Regionalidade*, v. 31, n. 91, p. 138-151.
- Ingle, B. R. (2013). **Design Thinking for Entrepreneurs and small busenesses: Putting the power of Design to work**. New York: Apress.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., Mehves Çetinkaya. M. (2013). **Design Thinking: Past, present and possible futures**. *Creativity and Innovation Management*, v. 22, n. 2, p. 121-146.
- Kembaren. P., Simatupang, T. M., Larso, D., Wiyancoko, D. (2014). **Design Driven Innovation Practices in Design-preneur led Creative Industry**. *Journal of Technology and Management Innovation*, v. 9, n. 3, p. 91-105.
- Kim, M. J., Ju, R. S., Lee, L. (2015). **A cross-cultural interdisciplinary collaboration in a joint design studio**. *iJade*, v. 1, n. 34, p.102-120.
- Leavy, B. (2010). **Design thinking – a new mental model of value innovation**. *Strategy & Leadership*, v. 38, n. 3, p. 5-14.

- Liedtka, J. (2011). **Learning to use design thinking tools for successful innovation.** *Strategy & Leadership*, v. 39, n. 5, p. 13-19.
- Liedtka, J. (2014). **Innovative ways companies are using design thinking.** *Strategy & Leadership*, v. 42, n. 2, p. 40 – 45.
- Macedo, M. A., Miguel, P. A. C., Casarotto Filho, N. (2015). **A caracterização do design thinking como um modelo de inovação.** *Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 3, p. 157-182.
- Miettinen, S., Rontti, S., Kuure, E., Lindström, A. (2012). **Realizing Design Thinking through a Service Design Process and an Innovative Prototyping Laboratory – Introducing Service Innovation Corner (SINCO).** *Chulalongkorn University Bangkok, Tailândia.*
- Rodgers, P. A. (2013). **Editorial Articulating Design Thinking.** *Design Studies*, v. 34, n. 4, p. 433-437.
- Rodgers, P. A., Winton, E. (2010). **Design Thinking – a critical analysis.** *International Conference on Engineering and products design education*, Norwegian University of Science and Technology – Trondheim, Norway.
- Schifferstein, H. N.J., Kleismann, M. S., Jepma, E. J. (2012). **Towards a conceptual framework for experience-driven innovation.** *Proceedings of 8th International Design and Emotion Conference London*, Central Saint Martins College of Art & Design, p.11-14.
- Sharma. A. (2012). **Design Empowerment – Design thinking for social impact.** *Advances in International Marketing*, n. 23, p.195-205.
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., Pittaway. L. (2005). **Using knowledge within small and medium-sized firms Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence.** *International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 4, p. 257–281.
- Tranfield, D., Denyer D., Smart, P. (2003). **Towards a methology for developing evidence-informed management knowledge by mean of systematic review.** *British Journal of Mnagement*, v. 14, p. 207-222.
- Yin, C. (2014). **Design as a Facilitador-Thinking of designer’s role and skills as facilitador in the complex context.** *IEEE – Tsinghua International Design Management Symposium: Design-DRiven Business Innovation, TIDMS - Proceedings*, art. N. 6981230, p. 150-153.