

O USO DO DESIGN THINKING NA GESTÃO INOVADORA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Roni Rodrigues Silva¹

Leonardo Francisco Dias²

RESUMO

Os conceitos apresentados aqui tem como objetivo, salientar a importância da gestão inovadora utilizando o *design thinking*, como alternativa aos métodos tradicionais, esta metodologia do *design* aplicado no cotidiano do empreendedor micro ou de pequeno porte, pode facilitar a construção de produtos, serviços ou processos com maior versatilidade e por sua vez mais adaptável ao mercado, podendo proporcionar bons resultados à organização, com o desenvolvimento ou aprimoramento da mesma. O *design thinking* justaposto a gestão inovadora, são metodologias que podem explorar novas segmentações de mercado, criando inovações na corporação, com o usuário no centro das atenções, contudo o uso sem a devida estruturação de processo e o entendimento em sua totalidade pela equipe sobre o que realmente estão fazendo, leva a organização a constantes mudanças sem sentido e comprometendo o andamento do negócio. Modelos de negócios hoje, tendem a ser mais maleáveis, devido ao grande número produtos lançados no mercado. Dificultando em muito a construção de um cenário a longo prazo, dependendo do ramo de atividade, há uma dificuldade na construção de estratégias em médio prazo. Este artigo, busca apresentar mediante pesquisa bibliográfica e questionário, como o *design thinking* e a gestão inovadora é entendida nas organizações de micro e pequeno porte e limitou-se a gestores ou proprietários destas organizações. Desta forma observou-se que a gestão inovadora com um método é essencial para continuidade destes negócios.

Palavras-Chave: *Design thinking*, gestão, inovação.

ABSTRACT

The concepts presented here aim to highlight the importance of innovative management using design thinking, as an alternative to traditional methods, this design methodology applied in the daily life of micro or small entrepreneurs, can facilitate the construction of products, services or processes with greater versatility and in turn more adaptable to the market, which can provide good results to the organization, with its development or improvement. Design thinking juxtaposed with innovative management, these are methodologies that can explore new brand segmentation, creating innovations in the corporation, with the user in the spotlight, but the use without proper process structuring and the full understanding by the team about what they are really doing, leads the organization to constant meaningless changes and compromising the progress of the business. Business models today tend to be more malleable due to the large number of products launched in the market. Making it difficult to build a long-term scenario, depending on the industry, there is a difficulty in building medium-term strategies. This article seeks to present through bibliographic research and questionnaire, how design thinking and innovative management is understood in micro and small organizations and was limited to managers or owners of these organizations. Thus, it was observed that innovative management with one method is essential for the continuity of these businesses.

Keywords: *Design thinking, management, innovation.*

¹ Graduando em Administração, Faculdade Ciências da Vida (FCV). E-mail: ronimagnos@gmail.com

² Mestre em Administração, Docente da Faculdade Ciências da Vida (FCV); E-mail: leonardofd@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Gerenciar organizações é um desafio diário e complexo, o cenário econômico e social são dúbios e convergem com um crescimento acelerado com o constante lançamento de novas tecnologias, mudanças mercadológicas cada vez mais rápidas, assim quem têm uma gestão voltada a inovação, com modelo de negócio com maior maleabilidade, também terá maiores chances de perpetuar suas atividades. Segundo o Sebrae (2014), cerca de 99% das empresas do país são de micro e pequeno porte, essas pequenas organizações segundo Brown (2010), não estão habituadas ou preparadas para abordar novas ideias, pois acabam replicando os modelos de negócios existentes, acreditam que os modelos tradicionais podem ser incrementados, tornando-as previsíveis e fáceis de serem copiados, ao contrário de novas ideias que geram a hesitação. Novos modelos de negócios então surgindo, e a aplicação de metodologias ágeis como o *design thinking* pode facilitar a tomada de decisão.

Diante de tal averiguação, a presente pesquisa busca o entendimento de como podemos usar o *design thinking* para contribuir na gestão inovadora de micro e pequenos empreendimentos. Conduzindo essas organizações em um ambiente altamente competitivo a tomadas de decisões mais assertivas e por sua vez, aumentando as chances de ganhos financeiros, com processos mais rápidos e práticos, por serem organizações que possuem poucos recursos, modificando ou criando novos modelos de negócios centrados na resolução de problemas, e que possa construir soluções que geram novos significados e estimule a experiência do usuário final (Frow *et al.*, 2015; Luebbe & Weske, 2010; Rhinow & Meinel, 2014).

Neste contexto, observa-se o entendimento e a necessidade de levar o conhecimento sobre a metodologia do *design thinking* com o seguinte questionamento: Quais as contribuições a metodologia do *design thinking* gera na gestão inovadora de pequenas empresas? Portanto, por meio de um estudo de caso, de natureza descritiva, e com a abordagem quantitativa. Este trabalho ocorreu em duas fases, sendo a fase um, com o levantamento bibliográfico em artigos, e a segunda em uma pesquisa com o uso de questionário *on-line* aplicado a gestores de micro e pequenos negócios sobre o tema, alcançaram 462 respostas. O trabalho tem como principal objetivo mostrar possíveis benefícios na aplicação do *design thinking* na gestão inovadora de micro e pequenas empresas. E como objetivos específicos: Mostrar conceitos básicos de *design*; gestão inovador; explicar o uso da metodologia do *design thinking* e sua aplicação na gestão inovadora.

Nos resultados obtidos, observa-se que os gestores organizacionais apresentam bom conhecimento sobre processos de inovação, e praticamente nenhum conhecimento sobre a metodologia do *design thinking*, entretanto no campo de estudo existem muitas outras possibilidades a serem exploradas sobre a metodologia e suas aplicabilidades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESIGN

O conceito de *design* acompanha as mudanças, na cultura, na tecnologia e também na economia. Atualmente o *design* é discutido por diversos autores e vem ganhando diversas aplicabilidades, possibilitando a sua integração em diferentes tipos de atividades. O termo *design* não tem tradução para a língua portuguesa, e compreende a noção de projeto em seu sentido mais amplo, muitas vezes subdividido de forma a melhor extrair a sua notoriedade de inovação, sendo etapas como; a idealização, criação, desenvolvimento, configuração, concepção, elaboração e especificação de produtos, seja ele físico ou não. (PLATTER, MEINEL e LEIFER, 2011).

Para Martin (2013), professor na *Rotman School of Management* e estudioso sobre o tema, o uso do *design* para o desenvolvimento de soluções tem sido estudado há mais de trinta anos por diversas escolas de pensamento, como arquitetura, ciências e artes. No entanto, nos últimos anos a sua aplicação se estendeu para uma direção inusitada, os negócios. Desde da revolução industrial o *design* vem constantemente passando por grandes transformações, principalmente com o avanço tecnológico. (CARDOSO, 2013).

Entretanto não podemos relacionar o *design* somente ao desenvolvimento industrial, Heskett (1998), já que o movimento da utilização de resolução de problemas foi iniciado na Idade Média com os primórdios das produções industriais baseadas principalmente em métodos completamente artesanais, em cidades com grande crescimento comercial na Europa, como Florença, Veneza e Bruges. Neste processo inicial o *design* era centrado no produto físico, hoje temos uma visão holística. (CHAVES, BITTENCOURT e TARRALI, 2013).

Para Sonalkar (2015), o *design* é uma ferramenta indispensável a todos os ramos de atividades, porem para alcançar objetivos maiores, é necessário um envolvimento maior entre os envolvidos, pesquisa e a utilização de outras ferramentas. Estamos falando de uma ferramenta de construção e desenvolvimento de ideia versátil e adaptada a natureza do projeto.

2.2 GESTÃO INOVADORA

Gestão inovadora para Pintec (2008), é um processo de gerenciamento, onde a criatividade aplicada a gestão promove inovação, no local da organização e também em ambientes externos, sempre aprimorando os fluxos de trabalho, qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Esse processo estruturado e contínuo, facilita a organização no processo de inovação, esse processo deve ser subdividido em etapas de fácil entendimento de acordo com a atividade fim da micro ou pequena empresa. (MANUAL DE ORIENTAÇÕES GERAIS SOBRE INOVAÇÃO, 2011).

Sander et al. (2014), falam que a gestão pode ser um inibidor interno da inovação se não conseguir equilibrar os processos diários, roteirizando as atividades e processos em uma rotina clara e objetiva, sempre alinhadas a visão de futuro da organização, com criação de cenários e desenvolvimento de novas possibilidades e ideias, assim como Moré e Gonçalo (2016), o processo de gestão e inovação deve se basear em ações comportamentais visando potencializar o ambiente de trabalho para que neste processo, resulte assim na criação de novos produtos, serviços, seja eles físicos ou digitais. Sander et al. (2014), corroboram que a inovação deve ser um processo contínuo e não somente ideias isoladas e súbitas. A temática da gestão inovadora deve fazer parte das estratégias da organização.

Tidd e Bessant (2015), dizem que somente com o surgimento da internet, das mídias sociais e das empresas de crescimento desmedido ou exponencial – *startups*, que a inovação passou a ser largamente falada, tornado um dos assuntos das principais pautas em diversos seguimentos de mercado em uma escala global. A tecnologia da informação, possibilitou a criação de novos modelos de negócios, alterando assim formas de consumo ou possibilidades de uso de uma determinada ferramenta ou serviços, desenvolvendo um diferencial competitivo robusto e global.

A inovação é vista como uma importante forma de garantir uma boa vantagem competitiva para uma organização, entretanto não é um processo de sucesso garantido. Apostar em inovação é correr riscos, muitos dos quais não se pode mapear. Este processo de resiliência em entender que o fracasso existe e as ideias precisam ser trabalhadas é um ponto de atenção importante por parte das organizações de micro e pequeno porte para a gestão inovadora. (Polydoro, 2015; Tidd & Bessant, 2015)

Polydoro (2015), diz que a inovação não pode ser um mero discurso na organização, ela precisa enraizar a temática da inovação em seus colaboradores ou no próprio gestor,

quando falamos de micro e pequenas empresas, com práticas e métodos. Ressalta a necessidade de a empresa apresentar relevância para o consumidor, ter um diferencial competitivo frente aos concorrentes e apresentar resultados satisfatórios. Tidd e Bessant (2015), ressaltam reafirmando que a gestão da empresa precisa garantir a busca por ideias; a seleção das mesmas, execução e captura de valor, assim serão obtidos dados suficientes para a análises do sucesso ou não desta ideia.

Sander *et al.* (2014), corroboram afirmando que, um dos maiores desafios hoje das organizações é manter o nível, ou perpetuar esse processo de inovação, somente com uma gestão de alto padrão, métodos atualizados e modelo de negócio com possibilidade de mudanças que o processo de inovação continua poderão acontecer. Apostar em mudanças e novas ideias, assumir riscos e valorizar os colaboradores são fundamentais para estratégias de inovação, reestruturando e adaptando a gestão organizacional de forma a atender as mudanças cada vez mais velozes do mercado.

2.2 DESIGN THINKING

Segundo Martin (2010), professor e estudioso sobre o tema, *design thinking* é dar forma a um contexto, o conceito lida predominantemente com coisas ou pensamentos que ainda não existem. A metodologia do *design thinking* envolve o processo de geração de ideias em um grupo predominantemente multidisciplinar como foco na resolução de problemas e centrado no usuário final, assim, a utilização do *design* vai muito além da aparência dos produtos, sendo aplicado na construção de soluções, que englobam os aspectos estratégicos do negócio (BONINI & SBRAGIA, 2011).

Resolução de problemas é um movimento puramente de inovação, Chesbrough (2012) classifica a inovação com base na sua origem, podendo ser inovações externas (aberta) ou interna (fechada). Para o autor a inovação fechada constitui um modelo de integração vertical tradicional onde a organização possui grande controle sobre todo o processo, cuja necessidade de inovação venha de fontes internas, e os produtos e serviços são desenvolvidos internamente e por sua vez, ofertados oportunamente ao mercado.

Em decorrência das grandes mudanças das formas de administrar uma organização, revela novas formas de gerir, introduzindo modernização à estrutura das empresas, novos modelos de gestão, novas tecnologias, bem como na aplicação de estratégias. Assim a inovação pode introduzir no mercado produtos, processos e ações de marketing diferentes dos atuais ou

aprimorados. Contudo, a inovação em uma visão essencialmente centrada em novas tecnologias é menos sustentável hoje do que antes. (BROWN, 2010).

As etapas do *design thinking* (Figura 1), podem ser apresentadas de forma sucinta nos seguintes passos: Entender; identificar assim oportunidades de inovação; Observar; aprofundamento preliminar na ideia, Definir; descobrir oportunidades de inovação, Idealizar; desenvolver oportunidades de inovação no produto ou serviço, Prototipar; testes iniciais da ideia desenvolvida e; Testar; implementando assim a solução desenvolvida como projeto piloto. (Gero, 2010; Luebbe & Weske, 2010; Plattner, Meinel & Leifer, 2011; Rhinow & Meinel, 2014).

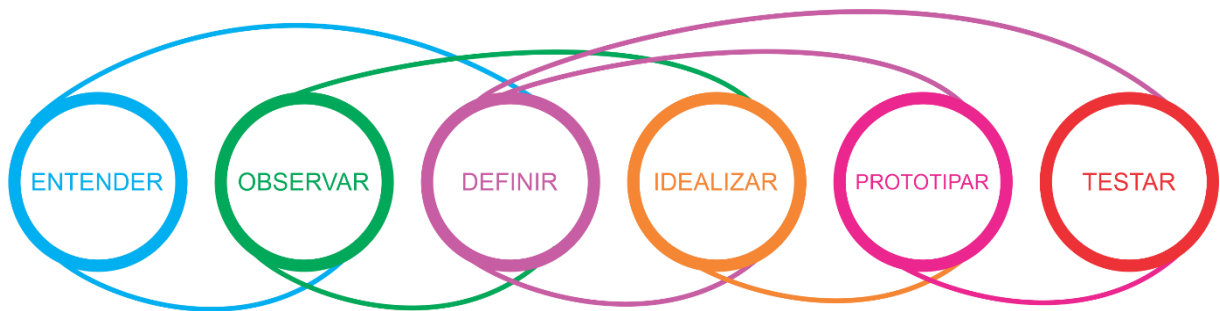


Figura 1: Processo de Design Thinking segundo abordagem da d.school de Stanford
Fonte: autoria própria inspirada em Steinbeck (2011) e d.school (2011)

Bonini & Sbragia (2011), corroboram que o processo ocorre por meio da compreensão do contexto do problema (com foco nas atividades do ser humano) e na ressignificação do problema descrito. As três fases do *design thinking* podem ser desdobradas em atividades, onde a etapa de inspiração, engloba a pesquisa de mercado; a ideação, envolve a geração e teste de ideias, desenvolvimento e teste de protótipos; e a implementação consiste na produção e execução da solução encontrada na etapa anterior, com base na tecnologia disponível, competências da organização e demandas do consumidor (Brown, 2008; Liedtka, 2011; Bonini & Sbragia, 2011).

O processo ocorre por meio da compreensão o contexto do problema, sem perder o foco nas atividades do ser humano e na atribuição de novo significado ao problema descrito. As três fases do *design thinking* podem ser fracionadas em múltiplas atividades, onde a etapa de inspiração engloba a pesquisa de marketing ou mercado; a ideação envolve a geração e teste de ideias, desenvolvimento e o teste de protótipos; e a implementação consiste na produção e

execução das soluções encontradas na etapa anterior, com base na tecnologia disponível, a demandado do cliente e nas competências da organização. (BROWN, 2008; LIEDTKA, 2011; BONINI & SBRAGIA, 2011).

Para a coleta desses dados, pela metodologia do *design thinking*, devemos proporcionar experiências aos usuários. Desta maneira a inovação pode ocorrer quando analisam todos os pontos de contato que o cliente tem com a organização e, por meio do protótipo, se organiza novas ideias. Brown (2018), afirma que os protótipos não precisam ser complexos ou caros, o seu intuito é exatamente testar uma premissa e hoje as organizações detêm um orçamento cada vez mais enxuto.

Gerado assim um aprendizado, que pode ser através da análise dos pontos fortes ou fracos da ideia, indicando caminhos futuros. Neste processo a rapidez na análise e na criação do protótipo acelera a taxa de sucesso do mesmo, pois, quanto mais cedo ocorrer os erros ou falhas, maiores são as chances de sucesso, sempre levando em conta as informações, opiniões e falas apresentadas durante todo o processo de prototipagem. (CARROLL, *et al.*, 2010; D.SCHOOL, 2011; PLATTNER; MEINEL; LEIFER, 2011; STEINBECK, 2011).

Lockword (2009), afirma que a metodologia do *design thinking* não é uma ciência e não há uma única maneira de utilizá-la, portanto sua aplicabilidade pode ser aproveitada de diversas maneiras, reforçando a visão de um processo de inovações centrado no usuário, que procure focar na observação, aprendizado rápido, colaboração e remodelagem do produto ou serviço que está sendo trabalhado. Com o uso do *design thinking* alguns pontos da gestão podem ser melhoradas e firmar uma melhor percepção de valor sobre o produto ou marca (CHEN; BENEDICKTUS; KIM; SHIH, 2018).

Deve-se por sua vez considerar para todos esses processos de inovação através do uso da metodologia do *design thinking*, são ditadas pelos consumidores, Kotler (2017), fala que as decisões de compra, que antigamente eram baseadas na conveniência, estabilidade de preço e valor, agora são envolvidos por avaliações de características fundamentais como nutrição, segurança, sustentabilidade, qualidade dos produtos. O Consumidor vem atuando de forma ativa para esse cenário multável, interagindo de formas inimagináveis, exigindo assim produtos cada vez melhores e personalizáveis, com todo esse conhecimento e interação com o produto o usuário passa a interferir no processo de compra de outros, podemos incluir assim o poder da influência de todos no processo decisório de qualquer produto (KUMAR, 2018).

Brown (2010), aponta que o *design thinking* pode modificar a maneira de desenvolver produtos, serviços e até os processos de uma organização. Essa abordagem ou metodologia, emprega a sensibilidade e os métodos do *designer* para atender às necessidades das pessoas

com o que é tecnologicamente viável e cria uma estratégia de negócios duradoura, proporcionando a conversão desta necessidade em valor para o cliente e oportunidade de mercado.

Brown (2008), afirma que os protótipos não precisam ser complexos ou caros. Outra maneira de se obter inovações por intermédio do *design thinking* é proporcionar experiências para os clientes. Tais inovações são alcançadas quando se analisam todos os pontos de contato que o cliente tem com a organização e, através os protótipos de baixa resolução, concretizando assim as novas ideias.

O aprendizado é gerado pela análise dos pontos fracos e fortes da ideia, pode indicar novos caminhos para futuros protótipos. A rapidez do processo de prototipagem leva a acelerar a taxa de sucesso, pois, quanto mais cedo ocorrerem erros, maiores serão as chances de, por meio de *feedback*, se alcançar sucesso. Outra premissa importante, que diferencia o *design thinking*, diz respeito aos pensamentos convergentes e divergentes. No início do processo, a equipe deve ter pensamentos divergentes, os quais lhes criam opções, tomado como o espaço expandido para a obtenção de resultados mais ousados e criativos. Feito através de uma abordagem de multidisciplinaridade, colaboração e processos bem desenhados. (VIANNA et al, 2012).

3 METODOLOGIA

A pesquisa a ser desenvolvida caracteriza-se como de natureza exploratória, as informações sobre a temática, a ampliação e familiaridade com o objetivo estudado, dando suporte à construção dos conceitos primários e secundários do *design thinking*, assim foi considerado bibliografias para levantamento de dados iniciais, feito a partir de referências já analisadas e publicadas, artigos científicos e páginas de *internet*; análise de exemplos, tanto em língua portuguesa quanto na língua inglesa. A natureza é descritiva, com princípio de identificar o uso do *design thinking* em micro e pequenas empresas (GIL, 2008). Utilizando a abordagem quantitativa, de maneira a entender o nível de entendimento sobre o entendimento da temática da gestão inovadora e da metodologia do *design thinking* (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O presente projeto foi dividido em duas fases distintas, em que foi analisado informações bibliográficas de artigos e periódicos disponíveis em diversos *sites* de pesquisa

científica. Foram relacionadas e utilizadas publicações com datas de 2015 a 2019, nacionais e internacionais, publicadas em português e inglês, relacionados à: Gestão Inovadora, *Design Thinking* e Inovação.

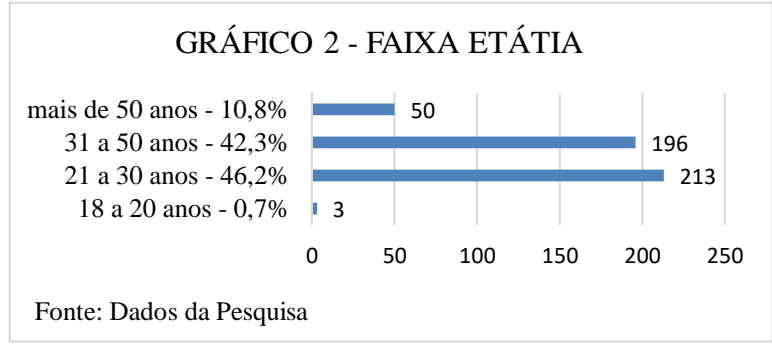
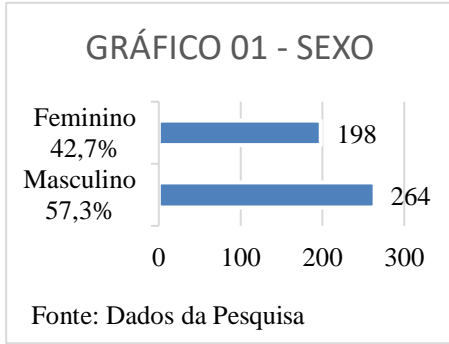
A segunda fase do projeto, foi realizado entre agosto e setembro de 2019, entre os dias 19 de agosto até 09 de setembro, com proprietários ou gestores de micro e pequenas empresas. Este procedimento se deu por meio da coleta de dados utilizando um questionário estruturado de 08 perguntas. Utilizando a plataforma *on-line* “Forms” da empresa *Google*®, o link foi difundido através de aplicativos de comunicação móvel, com o principal objetivo de verificar qual o entendimento sobre a temática gestão inovadora e *design thinking*. Foram alcançadas 463 respostas de proprietários ou gestores de micro e pequenas empresas.

Os critérios dos participantes do questionário *on-line* levaram em consideração proprietários ou gestores de micro e pequenas empresas. A tabulação dos dados coletados, foram analisados por meio do programa *Excel*® 2016 da empresa *Microsoft*®, foram utilizados como método estatístico a análise de “Frequência” e “Moda” que servirá de base do contexto estudado (SILVA, 2019).

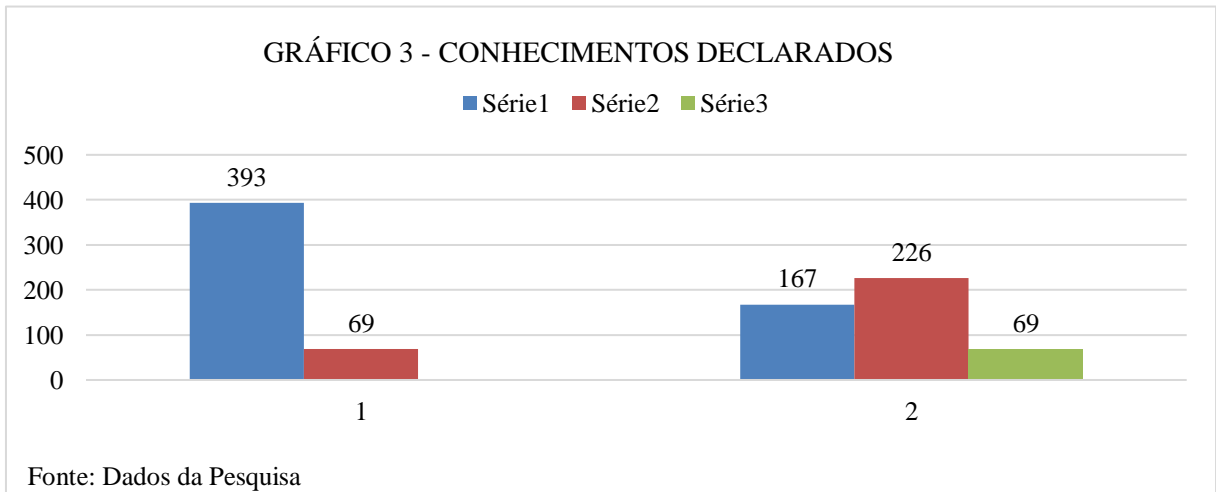
4 RESULTADOS E DISCURSÕES

Através da análise dos dados coletados na pesquisa de proprietários e gestores de micro e pequenas empresas, realizados nos meses de agosto e setembro de 2019, foi obtida 462 respostas que servirão de alicerce sociodemográfico e análise de conhecimento.

Observa-se nos dados extraídos da pesquisa, percebemos uma boa divisão de proprietários ou gestores de organizações de micro ou pequeno porte, sendo 42,7% Mulheres e 57,3% Homens (gráfico 1), com relação a faixa de etária, percebemos uma discrepância maior, observa-se que 46,2% estão entre 21 a 30 anos, seguido por 42,3% de 31 a 50 anos (gráfico 2). Observa-se uma que a faixa etária de 21 a 30 anos está assumindo lideranças de organizações de forma bem expressiva.

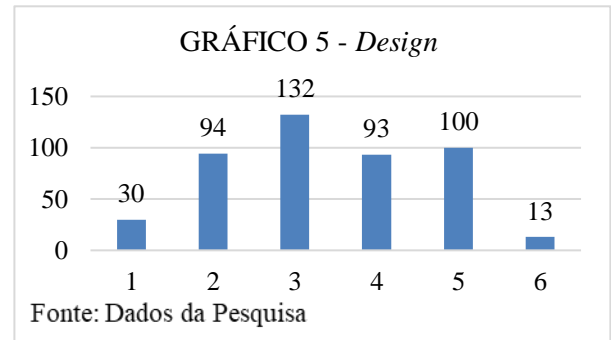
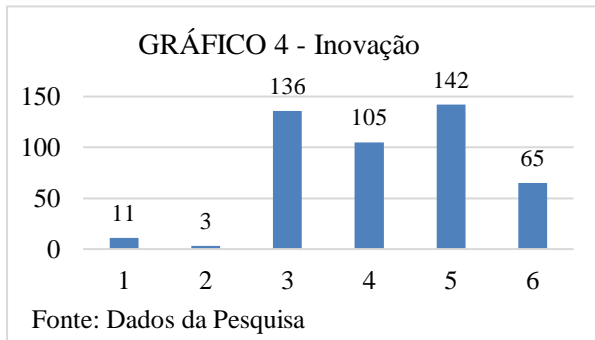


O gráfico 3 nos mostra o grau de conhecimento declarado sobre cada temática, sendo elas, Modelo de Negócio, Mudança de Modelo de Negócio, um dado interessante é o fato que 15% dos entrevistados não sabem o que é um modelo de negócio e o mais preocupante, 64% deles nunca mudaram seu modelo de negócio ou sabem o que é um modelo de negócio. Demonstrando a importância da educação empreendedora para esse micro e pequenos empreendedores, que muitas vezes fecham seus empreendimentos por medo de mudar a maneira de fazer a gestão.

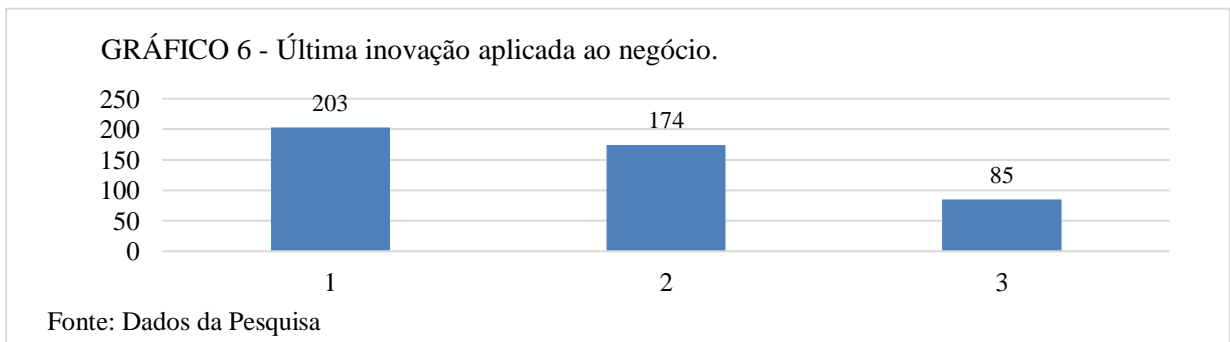


Quando tabulamos os dados do nível de conhecimento sobre as temáticas, utilizamos uma escala de 1 a 6, onde o numeral 1 o entrevistado declara que não têm conhecimento sobre a temática, até 6, como nível máximo de conhecimento sobre a temática. No gráfico 4 podemos entender que a inovação é um contexto bem difundido porem uma grande parcela está com

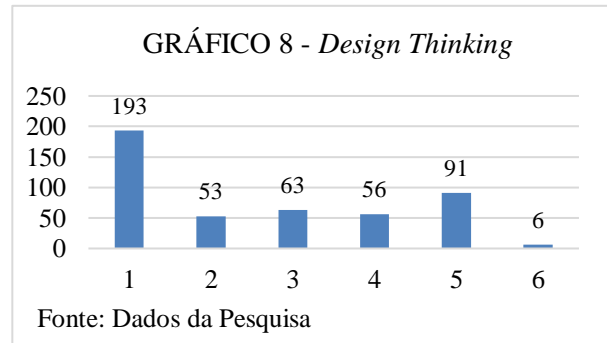
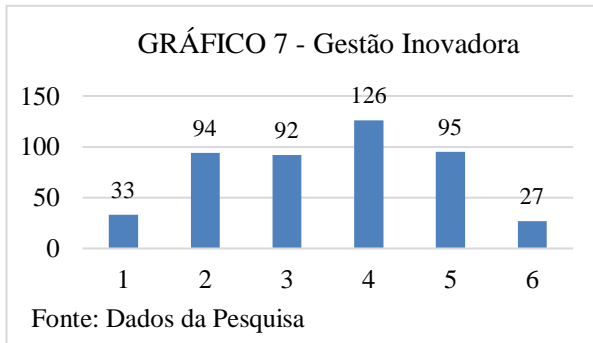
conhecimento mediano sobre inovação, a discrepância maior na temática *design* (gráfico 5), em que 256 (44,59%) está com conhecimento mediano ou baixo sobre *design*.



No gráfico 6 temos alguns dados bem interessante sobre o comportamento deste gestor ou proprietário de micro ou pequeno negócio, podemos entender por esses dados que 377 respondentes, ou seja 81,60%, implementaram algum tipo de inovação em seu empreendimento nos últimos 2 anos, e que 203 (43,94%) colocaram em prática essa inovação nos últimos 6 meses, mostrando como as organizações de pequeno porte estão se movimentando para garantir a sua permanência no mercado tão competitivo.



Os gráficos 7 e 8, demonstram o tamanho do desconhecimento sobre as duas temáticas, a gestão inovadora (gráfico 7) e *design thinking* (gráfico 8), no gráfico 7 temos um equilíbrio mediado sobre como gerir de forma inovadora, considerando os dados já apresentados no gráfico 04, podemos inferir que saber sobre inovação, não significa que a organização consegue implementa-la na sua gestão, entretendo essa pequena diferença nos dados pode ocorrer devido ao pouco uso da terminologia de gestão inovadora. O gráfico 8 demonstra um alto grau de desconhecimento sobre o *design thinking*, onde 41,77% dos entrevistados não têm conhecimento sobre o assunto, e 66,88% têm conhecimento sobre a temática abaixo da média.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este presente artigo científico buscou analisar e trazer o conhecimento sobre o uso do *design thinking* na gestão inovadora de micro e pequenas empresas, através de uma pesquisa *on-line* de maneira estruturada.

Os estudos mostrarem que de maneira geral as micro e pequenas empresas estão se diversificando em sua composição, temos um número interessante de jovens empreendedores, com um elevado conhecimento sobre inovação, porém com conhecimentos medianos sobre modelo de negócio, demonstrando que devido a baixa hierarquização ou má definição de processos dessas organizações, deixam de planejar suas ações e agem de forma muito repentina, muitas vezes acreditando que mudança por si só é uma inovação. Percebe-se nos gráficos que a implementação das inovações está sendo feitas de maneira a conseguir manter-se competitivos no mercado, porém sem metodologias ou pouco estruturadas.

De modo geral, observou-se que as micro e pequenas empresas, apresentam um bom conhecimento geral sobre inovação e a necessidade de mudanças em seu produto, serviço ou processo. Outro fator interessante observado é a falta de conhecimento de metodologias como o *design thinking*, que pode trazer elevados ganhos de produtividade e melhor avaliação do sucesso ou dos objetivos a serem alcançados.

O presente artigo limitou-se na amostra de gestores ou proprietários de micro e pequenos negócios, limitou-se também as temáticas de gestão inovadora e *design thinking*, consideramos que tal estudo deve ser aprofundado de maneira a explorar novos dados que não foram aqui empregados. Faz assim necessário a difusão e estudo de metodologias para aprimorar a gestão de micro e pequenas organizações.

REFERÊNCIAS

BONINI, L. A. & SBRAGIA, R. O Modelo de Design Thinking como Indutor da Inovação nas Empresas: Um Estudo Empírico. **Revista de Gestão e Projetos**, 2, 1, 3-25. 2011.

BROWN, T. Design thinking. **Harvard business review**, 86(6), 84. 2008.

BROWN, Tim. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio De Janeiro: **Elsevier**, 2010.

CARDOSO, C. A. O vídeo instrucional como recurso digital em educação a distância. **Revista Trilha Digital**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 78-89, 2013.

CARROLL, M. et al. Destination, imagination and the fires within: Design thinking in a middle school classroom. **International Journal of Art & Design Education**, v. 29, n. 1, p. 37-53, 2010.

CHAVES IG, BITTENCOURT JP, TARALLI CH. O design centrado no humano na atual pesquisa brasileira-uma análise através das perspectivas de klaus krippendorff e da ideo. **Holos**, v. 6, p. 213-225, 2013.

CHEN, S., BENEDICKTUS, R., KIM, Y., & SHIH, E. Teaching Design Thinking in Marketing: Linking Product Design and Marketing Strategy in a Product Development Class. **Journal of Marketing Education**, 027347531775367.doi:10.1177/0273475317753678, 2018.

CHESBROUGH, H. Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia. (Trad.) Luiz Cláudio de Queiroz Faria. Porto Alegre: **Bookman**, 2012.

D.SCHOOL, Bootcamp Bootleg. Hasso Plattner, Institute of Design at Stanford, Palo Alto, 9. 1-44, 2011. Disponível em: <https://hpi.de/fileadmin/user_upload/fachgebiete/d-school/documents/01_GDTW-Files/bootcampbootleg2010.pdf>, Acesso em: 03 de julho de 2019.

FROW, P. et al. Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. **British Journal of Management**, 26(3), 463-483. 2015.

GERO, J. S. Innovation policy and design thinking. Interpreting Design Thinking. Anais...2010.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: **Atlas**, 2008.

Grizendi, E. Manual de orientações gerais sobre inovação. Ministério das Relações Exteriores. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos. Divisão de Programas de Promoção Comercial. Brasília, Distrito Federal, 2011. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/dcom/manualinovacao.pdf>>, Acesso em: 19 de agosto de 2019.

HESKETT, John. Desenho Industrial. 2a. ed. Rio de Janeiro: **Editora José Olympio**, 1998.

- KOTLER, Philip. Marketing 4.0. Do tradicional ao digital. São Paulo: **Sextante**, 2017.
- KUMAR, V. A Theory of Customer Valuation: Concepts, Metrics, Strategy, and Implementation. **Journal of Marketing**, 82(1), 1–19. doi:10.1509/jm.17.0208, 2018.
- LIEDTKA, J. Learning to use design thinking tools for successful innovation. **Strategy & Leadership**, 39(5), 13-19. 2011.
- LOCKWOOD, T. (2009). Frameworks of Design Thinking. **Design Management Journal**, 4(1), 3–3. doi:10.1111/j.1942-5074.2009.00001.x, 2009.
- LUEBBE, A.; WESKE, M. Bringing Design Thinking to Business Process Modeling. In: **Design Thinking Understand – Improve – Apply**. [s.l.: s.n.]
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa; 7º Edição. São Paulo: ed Atlas, 2010.
- MARTIN, Roger. Design de negócios, porque o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso. Rio de Janeiro: **Elsevier**: 2010.
- MORÉ, R. P. O., GONÇALO, C. R. (2016). A estrutura de governança como estratégia de inovação em habitats de inovação. **Conferência ANPROTEC**, Fortaleza, CE, Brasil, 26.
- PINTEC 2008 - Pesquisa de Inovação. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2008/default.shtm>>. Acesso em: 05 de agosto de 2019.
- POLYDORO, J. (2015). Empresas que inspiram: como as ideias nascem, prosperam e produzem resultados em empresas inovadoras. Porto Alegre: **Instituto Amanhã**.
- PLATTNER, H.; MEINEL, C.; LEIFER, L. (Eds). Design Thinking: understand, improve, apply. Springer: **Verlag Berlin Heidelberg**, 2011.
- RHINOW, Holger; MEINEL, Christoph. Design Thinking: Expectations from a Management Perspective. **Design Thinking Research: Building Innovation Eco-Systems**. [S.l.: s.n.], 2014
- SANDER, A. C.; THEIS, V., & SCHREIBER, D. Análise das contribuições da inovação das práticas organizacionais para a governança corporativa da empresa XYA/SA. **Revista Acadêmica São Marcos**. 2014.
- SILVA, M. N. P. Aplicação de Estatística: Frequência Absoluta e Frequência Relativa. **Brasil Escola**. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/matematica/aplicacaoestatisticafrequencia-absoluta-frequencia-.htm>>. Acesso em 03 de agosto de 2019.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Indicadores de PMEs. Site Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Novo%20MPE%20Indicadores%2013%2003%2014.pdf>>. Acesso em: 03 de agosto de 2019.

SONALKAR, Neeraj et al. Diagnostics for design thinking teams. Design Thinking Research: Making Design Thinking Foundational. [S.l: s.n.], 2015.

STEINBECK, R. Building Creative Competence in Globally Distributed Courses Through Design Thinking, Comunicar 31, v. XIX, 2011. **Scientific Journal of Media Literacy**. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/16746/>> Acesso em 03 de Julho de 2019.

TIDD, J. & BESSANT, J. = Gestão da Inovação (5. ed.). Porto Alegre: **Bookman**, 2015

VIANNA, M. et al. Design thinking: inovação em negócios. Rio de Janeiro: **MJV**, 2012.