

CONTRIBUIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE DESIGN PARA O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Diego Borges da Silva¹;

Ricardo Triska²;

***Abstract:** Design tools contribute to the research and innovation process. Thus, the objective was to review the use of design tools for the service innovation process, with a focus on the user. A systematic literature review was made in Brazilian and international databases, aiming at articles, dissertations and doctoral theses. To illustrate the design tools found in the documents analyzed in this paper, we chose to use the mental map, a learning tool and an orderly transmission of data, information and knowledge that facilitates the mastery of information. As a result, there was a profusion of tools, however, not synthesized, making it difficult to recognize the most appropriate application tools.*

***Keywords:** tools; design management; design; innovation; service innovation.*

Resumo: Ferramentas de design contribuem para o processo de pesquisa e de inovação. Assim, objetivou-se revisar o uso das ferramentas de design para o processo de inovação em serviços, com foco no usuário. Efetuou-se uma revisão sistemática de literatura em base de dados brasileiras e internacionais, visando artigos, dissertações e teses de doutorado. Para ilustrar as ferramentas de design verificadas nos documentos analisados neste estudo, optou-se pelo uso do mapa mental, ferramenta de aprendizagem e de transmissão ordenada de dados, informações e conhecimentos que facilita o domínio de informações. Como resultado, verificou-se uma profusão de ferramentas, porém, não sintetizados, dificultam o reconhecimento das ferramentas de aplicação mais adequados.

¹ Programa de Pós-Graduação em Design – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis/SC – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5390-5514>. e-mail: bor_diego@yahoo.com.br

² Programa de Pós-Graduação em Design – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis/SC – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2822-7050>. e-mail: ricardo.triska@gmail.com

Palavras-chave: ferramentas; gestão de design; design; inovação; inovação em serviços.

1. INTRODUÇÃO

Ferramentas de design estruturam e aceleram a integração de pesquisas nos processos de inovação dentro das organizações, visando o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Saber utilizar as ferramentas mais adequadas em cada fase do processo, pode potencializar, vincular e aprofundar as atividades de pesquisa em design e em inovação. Para Den Otter e Emmitt (2008), design não representa apenas a resolução de problemas, mas, sim, uma forma de os encontrar.

Deste modo, percebe-se um interesse em relação à Gestão de Design. Segundo Mozota (2011), a Gestão de Design acompanha as evoluções da gestão e, apesar de determinadas diferenças referente às abordagens cognitivas, suas áreas possuem diversos pontos convergentes. Ou seja, design é definido como um processo projetual e multidisciplinar e, não apenas uma forma visual, que por meio de um processo de análise, potencializa toda a abordagem do modo de fazer negócios, servir clientes, agregar valor, bem como, inovar, visando satisfazer as necessidades e anseios dos usuários.

Para Mager (2015), agregar valor às organizações é um dos preceitos da Gestão de Design. Tal processo é realizado por meio de uma abordagem da integração de equipes multidisciplinares de maneira a conceber, constituir, implementar e gerar projetos, envolvendo a integração de conhecimentos especializados.

Diante deste cenário, buscou-se como objetivo deste estudo, identificar e analisar um panorama brasileiro e internacional das pesquisas atuais sobre o uso de ferramentas/métodos no processo de inovação em serviço, tendo o usuário como foco. Percebe-se que a utilização de ferramentas de design ainda é escassa e não sintetizada, dificultando o reconhecimento das ferramentas de aplicação mais adequados para o desenvolvimento da inovação, principalmente na identificação mais adequadas em cada etapa do processo.

Para tanto, utilizou como método de estudo a Revisão Sistemática de Literatura, na qual se buscou responder às seguintes questões: as ferramentas de design estruturam e aceleram a integração da pesquisa de design nos processos de serviços ou no

desenvolvimento de produtos? Há estudos que busquem utilizar as ferramentas de design para promover a inovação em produtos e serviços? Quais periódicos e instituições nacionais e internacionais vêm publicando resultados de pesquisas que envolvem o uso de ferramentas no processo de inovação em serviços? Por fim, procurou-se identificar quais ferramentas de design foram implementadas com intuito de promover a inovação, com foco no usuário.

2. UM CONCEITO SOBRE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Mesmo sendo discutida há mais de três décadas, uma definição sobre o conceito de inovação em serviços ainda se mostra desarticulada. São vários os conceitos e autores que definem inovação em serviços. Segundo Oliveira (2015), foi partir dos anos de 1980 que os serviços e, conseqüentemente a forma de obter inovação, entraram no foco de acadêmicos e pesquisadores.

Para uma melhor compreensão, neste estudo são abordados alguns desses conceitos, visando um maior embasamento teórico. Para Schmoch (2014), um dos primeiros autores a tratar o tema inovação em serviços foi Barras, em 1986, que desenvolveu um conceito para inovação em serviços, com o objetivo de garantir que as expectativas do usuário fossem atendidas e que determinado serviço pudesse ser considerado inovador.

A inovação ocorre por meio da criação de um novo serviço ou quando são realizadas quaisquer melhorias em processos, pessoas ou elementos físicos, que formam o sistema de serviço existente e, que para inovar, as empresas devem expandir seu foco, indo além dos serviços já existentes, sendo capazes de criar serviços fundamentais aos usuários (Barras, 1986; Freeman, 1982 & Brentani, 2001 como citado por Bettencourt, 2010).

No cenário atual, novos serviços, produtos e tecnologias surgiram. Essa explosão de informações compartilhadas, aliado ao crescimento de uma economia mais globalizada e em constante transformação, impuseram a sociedade novos desafios (Bettencourt, 2010).

A partir da Revolução Industrial, as organizações confiaram seu progresso na tecnologia. “Será o declínio do modo de produção ‘fordista’, predominante na indústria na maior parte do século XX, que fará com que os serviços sejam galgados à pauta de discussões” (Vargas et al., 2013, pp. 15). Assim, o conceito serviços constitui um foco de

estudo relativamente recente, cujo marco inicial de desenvolvimento está ligado às pesquisas em marketing, com ênfase no papel dos serviços como fontes de vantagem competitiva.

O conceito de marketing ainda era recente, ocorrendo nos anos posteriores a 1950. Até esse período, duas eras estruturavam o pensamento dominante entre as organizações: a primeira, entre os anos de 1869 e 1930, com foco principal na produção; e a segunda, entre os anos de 1930 e 1950, com foco em vendas (Vargas et al., 2013). Nesse período, era evidente que os produtos físicos eram o principal objeto de produção e comercialização entre as organizações, de modo que o conceito estabelecido de inovação, fosse concebido e perpetuado sob um prisma predominantemente tecnicista.

A partir dos anos de 1980, os serviços e, conseqüentemente, a forma de obter inovação, entraram no foco de acadêmicos e pesquisadores (Oliveira, 2015). O conceito de inovação foi abordado inicialmente por Schumpeter (1961), quando este propõe a destruição criativa, o que caracterizou uma das primeiras ideias ligadas à mesma para o desenvolvimento econômico. Porém, a definição de inovação dentro de uma organização, por causa dos juízos de valor inerentes ao termo, “fez surgir muita polêmica na medida em que se entendia que seria tudo aquilo que é novo ou necessariamente bom” (Oliveira, 2015).

Nesse sentido, Dantas (2001) contribuiu com o pensamento do conceito de inovação, que permitiu às empresas “acender e conquistar novos mercados, aos trabalhadores conseguirem melhores situações profissionais e aos países se tornarem mais fortes e competitivos”. No entanto, para que as empresas pudessem manter uma posição favorável nos mercados por meio de suas inovações, era necessário que essas fossem aceitas e obtivessem boa aderência pela sociedade. Assim, as inovações puderam assumir diferentes formas, sendo ajustadas conforme às necessidades da sociedade e às capacidades organizacionais.

A pesquisa sobre inovação era exclusivamente orientada para a tecnologia, ou seja, bens e processos de fabricação. O crescente papel dos serviços no conjunto da atividade econômica andou por um longo período à margem das preocupações dos teóricos da inovação. “Essa tendência vem sendo contraposta recentemente, ainda que possamos

identificar diferentes questões de pesquisa e distintos níveis de análise no conjunto de trabalhos sobre inovação em serviços” (Vargas et al., 2013, pp. 72).

Assim, a crescente relevância da pesquisa e desenvolvimento (P&D) consiste em um elemento-chave da economia moderna (Freeman, 1982). Na visão atual, isso pode ser denotado como visionário, como nos anos 1960, quando Freeman (1982) publicou as primeiras reflexões sobre esse tema. Nos anos 1960, os serviços não eram considerados relevantes, já que na época seu papel era relativamente modesto e a área de P&D era insignificante. No entanto, segundo Rammer e Hünermund (2013), o P&D representava apenas uma parte dos gastos com inovação.

Por fim, neste estudo argumenta-se que o design tem poder de mediador no processo de inovação em serviços. Todavia, para que o design possa contribuir de forma concisa com os processos de inovação, as organizações devem ampliar horizontes. O designer precisa ultrapassar os níveis operacionais, relacionados ao desenvolvimento de novos produtos e ascender aos níveis estratégicos, relacionados à administração (Franzato, 2010). Assim, pode-se disseminar o “pensar projetual” dentro das organizações, propondo o projeto como um novo modelo de gestão e favorecendo o desenvolvimento de inovações (Brown, 2010).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

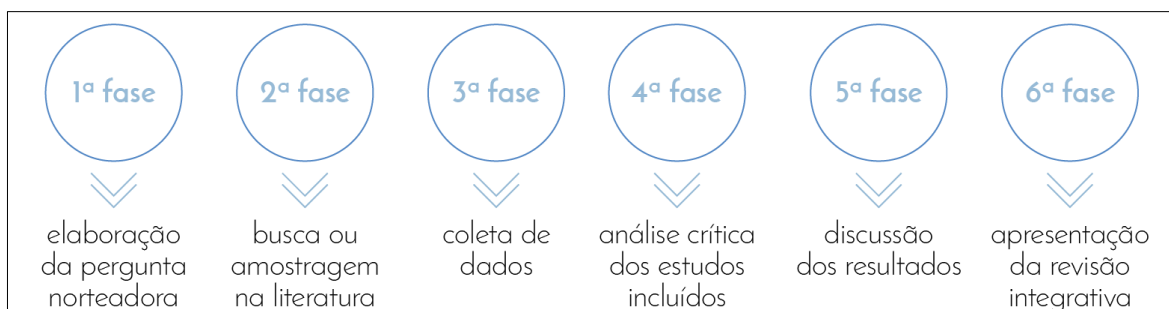
Na realização deste estudo, foi elaborada uma revisão sistemática de literatura a partir de buscas em base de dados brasileiras e internacionais. E, para que se pudesse identificar um panorama nacional e internacional de pesquisas sobre o uso de ferramentas/métodos para a inovação em serviço quando o usuário é o foco, este estudo foi dividido em duas etapas. Primeiramente, a pesquisa foi realizada em duas bases de dados internacionais: *Scopus* e *Web of Science*, que oferecem um cenário abrangente e multidisciplinar da produção de pesquisas no mundo, na área da inovação e do design.

Na sequência, buscou-se por publicações em duas bases de dados brasileiras: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); também foram feitas buscas em um dos principais eventos brasileiros na área de design: *P&D Design*; e, por fim, em três periódicos

brasileiros da área de design, com *qualis* A ou B: *Estudos em Design* (A1), *InfoDesign* (B1) e *Strategic Design Research Journal* (B1).

A partir das pesquisas realizadas, este estudo se dividiu em seis fases (Figura 1), conforme Dresch et al., (2015), a saber: (a) elaboração da pergunta norteadora; (b) busca ou amostragem na literatura; (c) coleta de dados; (d) análise crítica dos estudos incluídos; (e) discussão dos resultados; e, (f) apresentação da revisão integrativa.

Figura 1 – Método de revisão sistemática de literatura.



Fonte: Adaptado de Dresch et al., (2015).

Inicialmente, as buscas foram realizadas nas bases de dados internacionais: *Scopus* e *Web of Science (WoS)*. A busca ocorreu no dia 16 de março de 2022 na biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com os eixos dispostos na *string* apresentada a seguir (Tabela 1), identificando-se os seguintes resultados:

Tabela 1 – Resultados numéricos da busca com a *string* em base de dados internacionais.

String de busca	Scopus	WoS	TOTAL
<i>(innovation OR "innovation in services" OR "technologic innovation") AND (design OR "service design" OR "user design") AND (user OR cliente OR consumer) AND (tools OR methods OR processes).</i>	2.395	2.142	4.537

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Foram coletados artigos de periódicos publicados ou aceitos para publicação, bem como artigos de anais de congresso sem restrição de ano de publicação, nem especificação de área. Ressalta-se que todas as bases foram acessadas por meio do sistema CAPES.

Considerando que a área da inovação em serviço consiste em um tema que vem sendo pesquisado há pouco tempo e está em crescente expansão, optou-se pelas pesquisas publicadas nos últimos oito anos (2015 – 2022). Quanto ao idioma, foram buscados apenas referências escritas em português e inglês. No critério documentos, por sua vez, os pesquisadores selecionaram apenas artigos publicados nessas bases de dados.

Para o processo de seleção, as referências encontradas nas bases de dados foram exportadas – com todas as suas informações – nos formatos .BibTEX e .RIS para, em seguida, serem importadas no gerenciador de referências *Mendeley*. Esta ferramenta permite a verificação da existência de referências duplicadas entre as buscas.

Em relação ao acesso, foram mantidos apenas os artigos acessíveis gratuitamente por meio do: (1) Portal de Periódicos da CAPES na instituição UFSC; (2) Google Acadêmico; (3) Portal das editoras e (4) sistema COMUT na instituição envolvida. Por fim, foram aplicados mais três tipos de filtragens: a primeira constituída pela leitura dos “títulos”, a segunda pela leitura dos “resumos” e “palavras-chave” e a terceira pela leitura dos documentos na íntegra. O critério de seleção foi o nível de contribuição para este estudo.

Terminadas as buscas nas bases de dados internacionais, iniciou-se as buscas nas bases de dados brasileiras: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), as quais reúnem teses e dissertações de pesquisadores nacionais. Para um maior aprofundamento do tema em questão, também se optou por buscas nas bases de dados de eventos e revistas científicas nacionais. Depois de uma ampla pesquisa, decidiu-se pelo evento *P&D Design*, considerado o maior evento técnico e científico do Brasil, na área de design. Além disso, também foram consultados banco de dados de três revistas científicas nacionais: *Estudos em Design (qualis A1)*, *Info Design (qualis B1)* e *Strategic Design Research Journal (qualis B1)*, sendo suas respectivas classificações avaliadas na ocasião da condução do presente estudo. As buscas foram realizadas em março de 2022, na biblioteca da UFSC, com os eixos dispostos na *string* apresentada a seguir (Tabelas 2, 3 e 4):

Tabela 2 – Resultados numéricos da busca com a *string* em base de dados nacionais.

String de busca	CAPES	BDTD	TOTAL
<i>(innovation OR “innovation in services” OR “technologic innovation”) AND (design OR “service design” OR “user design”) AND (user OR cliente OR consumer) AND (tools OR methods OR processes).</i>	2	9	11

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Tabela 3 – Resultados numéricos da busca com a *string* no evento *P&D Design*.

String de busca	P&D Design	TOTAL
<i>(innovation OR “innovation in services” OR “technologic innovation”) AND (design OR “service design” OR “user design”) AND (user OR cliente OR consumer) AND (tools OR methods OR processes).</i>	24	24

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Tabela 4 – Resultados numéricos da busca com a *string* em publicações científicas nacionais.

String de busca	Estudos em Design	InfoDesign	Strategic Design	TOTAL
<i>(innovation OR “innovation in services” OR “technologic innovation”) AND (design OR “service design” OR “user design”) AND (user OR cliente OR consumer) AND (tools OR methods OR processes).</i>	17	9	14	40

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Foram buscadas teses, dissertação e artigos publicados em eventos e em periódicos brasileiros, sem especificação de ano de publicação, por meio do sistema CAPES e por pesquisas manuais ao site do *P&D Design* e dos periódicos nacionais. Quanto ao idioma, foram buscadas apenas referências escritas em português e inglês. Em relação ao acesso, foram mantidos apenas os artigos acessíveis gratuitamente por meio do: (1) Portal de Periódicos da CAPES na instituição UFSC; (2) Google Acadêmico; (3) Portal das editoras e (4) sistema COMUT na instituição envolvida.

Para o processo de seleção, as referências encontradas nas bases de dados nacionais, por não estarem indexadas em base de dados internacionais, tiveram seus dados transcritos

para uma planilha em Excel e, posteriormente, esses dados foram analisados e interpretados pelos pesquisadores. Foi definido previamente que pesquisas que abordassem no seu escopo questões sobre inovação em produto, inovação em processos e inovação social, que não abrangessem o tema inovação em serviço, seriam excluídas.

Por fim, foram aplicados mais três tipos de filtrações, sendo a primeira constituída pela leitura dos “títulos”, a segunda pela leitura dos “resumos” e das “palavras-chave” e a terceira pela leitura dos documentos na íntegra. O critério de seleção dos trabalhos foi o nível de contribuição para responder as perguntas de pesquisa deste estudo.

Assim, espera-se que este estudo possa contribuir para uma discussão e aprofundamento das ferramentas/métodos mais utilizados para promover a inovação em serviço quando o usuário é o foco, bem como servir de apoio inicial a pesquisa de doutorado que se encontra em fase de finalização.

4. RESULTADOS

Este relatório de RSL buscou quantificar e qualificar as publicações sobre as ferramentas de design para o desenvolvimento de inovação em serviços quando o foco é o usuário. Assim, depois do processo de seleção das publicações brasileiras e internacionais que apresentavam contribuições para o presente estudo, na próxima seção serão apresentadas de forma visual os países e as instituições de origem destas das publicações, bem como um mapa mental das ferramentas e métodos de design identificadas durante o processo de revisão sistemática de literatura.

Cabe destacar que nenhum dos pesquisadores analisados pode ser considerado uma referência na área de inovação em serviço quando o usuário é o foco. Na base de dados *Scopus* foi possível buscar algumas informações sobre esses pesquisadores. Dietrich et al., (2017) são professores no departamento de marketing da *Karlstad University*, da Austrália, e o foco de suas pesquisas é proporcionar conhecimento metodológico na co-criação de soluções com usuários, segmentação de mercado e gamificação para criar soluções na área de saúde, meio ambiente, finanças e tecnologia. Já a pesquisadora sul-coreano Yu (2018) é citada na plataforma *ResearchGate* com sete pesquisas e 57 citações. Ela é pesquisadora no

departamento de Design da *Seoul National University of Science and Technology* e suas pesquisas abordam a comunicação da informação no design, bem como o processo de inovação em serviço para o design de serviço.

A seguir, a sistematização bibliométrica dos dados compilados nas bases de dados brasileiras pode ilustrar um panorama nacional das pesquisas que atendessem os objetivos traçados para este estudo. Serão apresentados os resultados da seleção nas bases de dados da CAPES e da BDTD, bem como do evento científico *P&D Design* e dos periódicos nacionais *Estudos em Design*, *InfoDesign* e *Strategic Design Research Journal*.

Com relação aos países com maior número de publicações nos últimos 10 anos, identificou-se o Brasil com nove documentos, sendo três dissertações e seis artigos. Ainda, no periódico *Strategic Design Research Journal*, foi identificado um artigo de pesquisadores italianos, que atuam com pesquisas no Brasil e na Itália.

O alto número de publicações brasileiras se justifica em razão de uma ampla e minuciosa pesquisa em diversas bases científicas nacionais, bem como em eventos e periódicos científicos do país. O artigo produzido por pesquisadores italianos e publicado no periódico *Strategic Design Research Journal* se deve a parceria entre a Escola de Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) com um grupo de pesquisadores da *Escola Politécnica de Design de Milão*, iniciada em 2004.

Entre as instituições de ensino, destaca-se a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – duas dissertações e um artigo – e a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) – uma dissertação e dois artigos – com o maior número de publicações. Ainda, no cenário brasileiro, outras três instituições se destacam: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Centro Universitário de Belo Horizonte (UNIBH) e Universidade Estadual Paulista (Unesp) com um artigo cada. Por fim, o artigo dos pesquisadores da Universidade de Nápoles Federico II (Itália), com um artigo publicado na *Strategic Design Research Journal*.

5. FERRAMENTAS DE DESIGN PARA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Para ilustrar as ferramentas de design verificadas nos documentos analisados, optou-se pelo uso do mapa mental, ferramenta de aprendizagem e de transmissão ordenada de dados, informações e conhecimentos que facilita o domínio de informações.

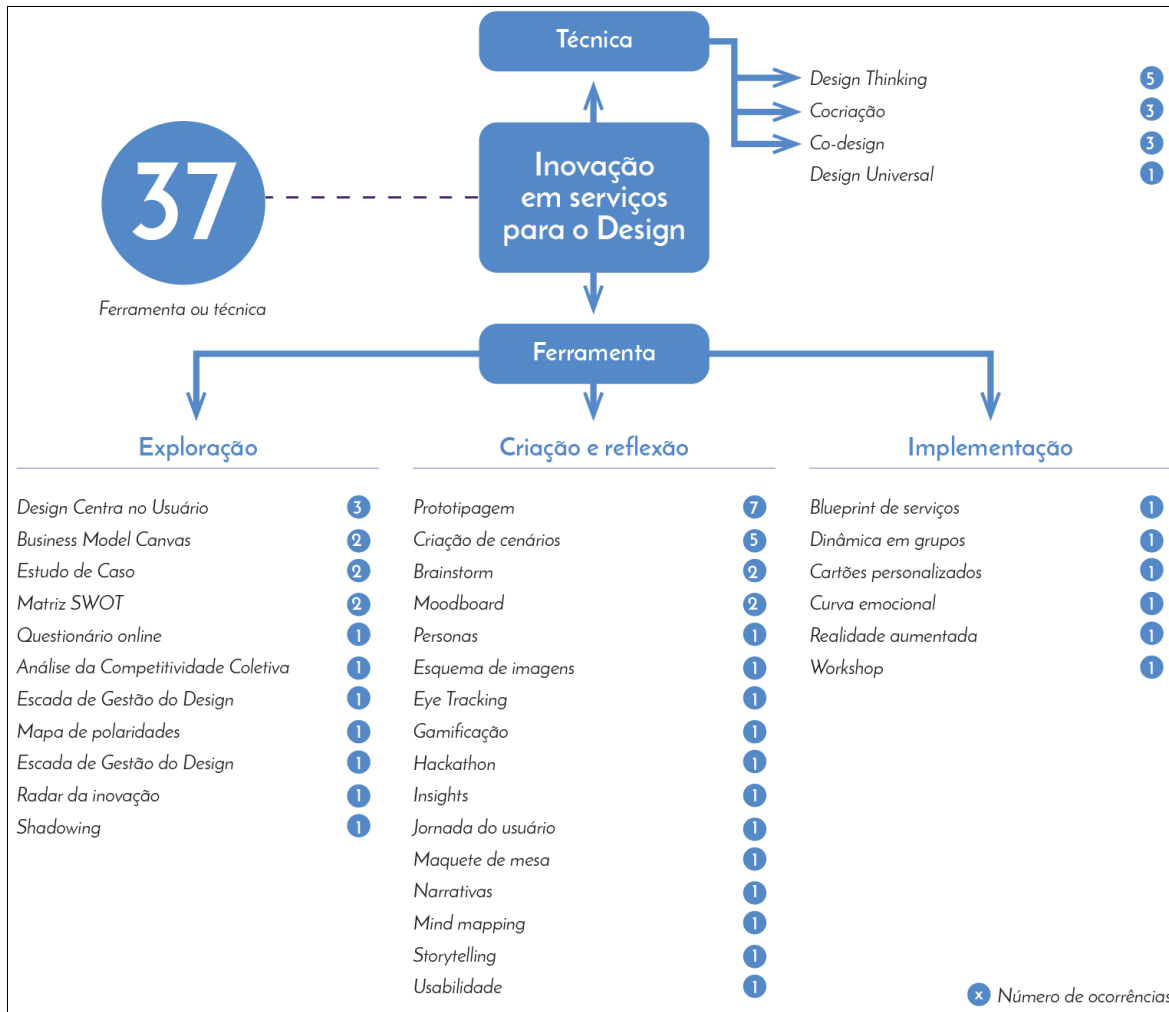
Com o intuito de favorecer a interpretação, a análise e a correlação entre as informações resultantes deste estudo, bem como apresentá-las de forma mais organizada, estruturada e de fácil entendimento, realizou-se a criação de um mapa mental. De acordo com Buzan (2005), o mapa mental possibilita registrar o pensamento de uma maneira mais criativa, flexível e não-linear, sem perder o foco do tema central.

As ferramentas identificadas foram divididas em duas categorias: técnica e ferramenta (Figura 3). Destaca-se a importância da ferramenta criação de cenários, prototipagem e *hackathon*, nas quais os usuários têm um papel ativo no desenvolvimento dos projetos, o que poderá potencializar o sucesso de um projeto de inovação em serviço voltado ao design.

As ferramentas identificadas são apresentadas de acordo com as etapas em que são utilizadas no desenvolvimento de Design de Serviço, segundo Stickdorn (2014):

- **Exploração** – relacionada à descoberta, processo que formará a base para o restante do projeto;
- **Criação e reflexão** – criação de *insights* para formar novas ideias e conceitos e reflexão dessas ideias para serem testadas e aperfeiçoadas;
- **Implementação** – momento no qual as ideias se transformam em ações, visando o engajamento de novos públicos e colaboradores a favor da mudança.

Figura 3 – Mapa Mental do estudo.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Pode-se inferir que as ferramentas de design mais utilizadas nos documentos analisadas são recursos que possibilitam um conhecimento mais aprofundado sobre as necessidades e expectativa dos usuários a partir de um extenso relacionamento com esses usuários, desde a etapa de exploração até a implementação do projeto.

Considerando o panorama brasileiro e internacional, na análise dos 36 documentos, sendo 33 artigos e seis dissertações, foram encontradas 37 ferramentas ou técnicas de design. A ferramenta de prototipagem foi utilizada em sete documentos. Depois, cenários e design thinking em cinco documentos; seguida de cocriação, co-design e design centrado no usuário

em três documentos; *brainstorming*, *business model canvas*, estudo de caso, matriz SWOT e *moodboard* em dois documentos; as demais ferramentas foram utilizadas uma vez.

Ainda, foram identificadas duas ferramentas não comuns na área do design, mas que estão alinhadas ao tema inovação: radar da inovação e análise da competitividade coletiva, com uma ocorrência cada.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado na análise dos dados, os estudos encontrados são de diversas áreas e buscam um objetivo comum, potencializar a inovação em serviço com foco no usuário. O ponto de partida deste estudo foi a questão: quais são as ferramentas mais utilizadas no processo de inovação em serviços quando o usuário é o foco? Abordagens centradas no usuário, para o desenvolvimento da inovação em serviço, pode ser usado para criar valor e garantir o sucesso de um serviço. Igualmente, o envolvimento do usuário pode beneficiar tanto a empresa quanto seus usuários, pois não apenas a confiança é gerada, mas também porque as várias necessidades e desejos são melhores incorporados na oferta da empresa.

A partir da sistematização de documentos científicos no panorama de pesquisas brasileiras e internacionais foi possível identificar as ferramentas ou métodos de design para inserir o usuário no centro da inovação em serviços. Além disso, foi possível perceber que ainda não foi possível encontrar uma proposta ideal para abordar o uso dessas ferramentas ou métodos no processo de inovação em serviços, tendo como foco o usuário.

Por fim, identificou-se que o tema proposto é pouco explorado na área da inovação em serviços e do design, apesar de possuir uma relação muito próxima entre as áreas. Deste modo, pretende-se continuar o estudo analisando outros periódicos científicos internacionais, tanto os mais amplos da área, como os mais específicos de cada assunto e, assim, ao final propor as melhores práticas de ferramentas ou métodos de design para que se possa aplicar a inovação em serviços.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

REFERÊNCIAS

- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research policy*, 15(4), 161-173.
- Bettencourt, L. (2010). *Service innovation: How to go from customer needs to breakthrough services*. McGraw-Hill.
- de Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 18(3), 169-187.
- Brown, T. (2010). *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. (C. Yamagami, Trans.). Elsevier. (Trabalho original publicado 2009)
- Buzan, T. (2005). *Mapas mentais e sua elaboração: um sistema definitivo de pensamento que transformará a sua vida*. (E. L. Calloni & C. M. Wosgrau, Trans.). Editora Cultrix. (Trabalho original publicado 2002)
- Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação. Como inovar na empresa através a tecnologia de informação*. (6a ed.) Editora Campus. (Trabalho original publicado 1996)
- Den Otter, A., & Emmitt, S. (2008). Design team communication and design task complexity: The preference for dialogues. *Architectural Engineering and Design Management*, 4(2), 121-129. <https://doi.org/10.3763/aedm.2008.0072>
- Dietrich, T., Trischler, J., Schuster, L., & Rundle-Thiele, S. (2017). Co-designing services with vulnerable consumers. *Journal of Service Theory and Practice*. 33(3), 663-688. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2016-0036>
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Júnior, J. A. V. A. (2015). *Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Bookman Editora.
- Franzato, C. (2010). O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. *Strategic Design Research Journal*, 3(3), 89-96. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2010.33.03>

- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. (3th ed.). Routledge.
- Mager, B. (2015). *Meet Birgit Mager, President of the Service Design Network*. Service Design Network. Recuperado de <https://www.service-design-network.org/birgit-mager-president-of-sdn-on-20-%20years-of-service-design>
- de Mozota, B. B. (2011). *Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. (L. B. Ribeiro, Trans.). Bookman. (Trabalho original publicado 2003)
- Oliveira, G. M. (2015). *Inovação em serviços para a base da pirâmide*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Paraíba]. Repositório da UFPB. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/7952>
- Rammer, C., & Hünermund, P. (2013). Innovationsverhalten der Unternehmen in Deutschland 2011. 1(3). *Expertenkommission Forschung und Innovation*, Berlin. Recuperado de https://www.econstor.eu/bitstream/10419/156583/1/StuDIS_2013-03.pdf
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. (R. Jungmann, Trans.). Editora Fundo de Cultura. (Trabalho original publicado 1943)
- Schmoch, U. (2014). Knowledge transfer from German universities into the service sector as reflected by service marks. *Research Evaluation*, 23(4), 341–351. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvu020>
- Stickdorn, M. (2014). Ferramentas do Design Thinking de Serviços. Em M. Stickdorn, & J. Schneider (Org.). *Isto é Design Thinking de Serviços* (pp. 122-137). Bookman. (Trabalho original publicado 2010)
- de Vargas, E. R., Bohrer, C. T., Ferreira, L. B., & Moreira, M. F. (2013). A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: Estágio atual, desafios e perspectivas. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1), 03-21. <https://doi.org/10.14211/regepe.v2i1.64>
- Yu, E. (2018). Understanding experiential user value through a case study of the public childcare service in South Korea. *Archives of Design Research*, 31(2), 39-49. <http://dx.doi.org/10.15187/adr.2018.05.31.2.39>