



FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM INOVAÇÃO DE SERVIÇOS POR MEIO DO DESIGN THINKING

CRITICAL SUCCESS FACTORS IN SERVICE INNOVATION THROUGH DESIGN THINKING



Murilo Moreira Soares

Mestrando em Gestão Organizacional
Universidade Federal de Uberlândia – UFU
murilo.moreira@ufu.br



Rafael Henrique Constantino

Mestrando em Gestão Organizacional
Universidade Federal de Uberlândia – UFU
rafael.constantino@ufu.br



Victor Hugo de Souza Guimarães

Mestrando em Gestão Organizacional
Universidade Federal de Uberlândia – UFU
victor.guimaraes@ufu.br

Resumo

O serviço possui papel de protagonista no contexto mercadológico atual. Para manter este destaque, o foco em inovação e sucesso são pontos essenciais para o desenvolvimento dos serviços. O *design thinking* surge como uma estrutura para aperfeiçoar os serviços e promover a inovação. Porém, faz-se necessário verificar o sucesso que essa metodologia proporciona aos serviços. Sendo assim, esta pesquisa buscou avaliar quais são os fatores críticos de sucesso presentes em casos de desenvolvimento de serviços que utilizaram a metodologia do *design thinking*. Treze fatores críticos de sucesso foram avaliados por meio da técnica de análise de conteúdo em vinte e quatro casos de desenvolvimento de serviços que usaram a metodologia do *design thinking*. Como resultado, foi verificada a presença de todos os fatores críticos nos casos, reforçando a grande orientação para sucesso que o *design thinking* possui em inovação de serviços. Destaca-se ainda o foco nas necessidades de mercado, a utilização de recursos tecnológicos e a orientação para gestão de projetos como os principais fatores. Esta pesquisa contribuiu para o âmbito prático da inovação em serviços, tendo como limitações a definição de outros fatores críticos de sucessos não abarcados na teoria e casos não analisados de outras consultorias.

Palavras-chave: Serviços. *Design Thinking*. Inovação. Sucesso. Análise de conteúdo.

Abstract

The service has a leading role in the current market context. To maintain this focus, the focus on innovation and success are essential points for the development of services. Design thinking emerges as a framework to improve services and promote innovation. However, it is necessary to verify the success that this methodology provides to the services. Thus, this research sought to assess which are the critical success factors present in service development cases that used the design thinking methodology. For this, thirteen critical success factors were evaluated using the content analysis technique in twenty-four service development cases that used the design thinking methodology. As a result, the presence of all critical factors in the cases was verified, reinforcing the great success orientation that design thinking has in service innovation. It also highlights the focus on market needs, the use of technological resources and guidance for project management as the main factors. This research contributed to the practical scope of innovation in services, having as limitations the definition of other critical success factors not covered in theory and cases not analyzed by other consultancies.

Keywords: Services. Design Thinking. Innovation. Success. Content analysis.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Soares, M. M., Constantino, R. H., & Guimarães, V. H. S. (2022, maio/ago.). Fatores críticos de sucesso em inovação de serviços por meio do *Design Thinking*. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 13(2), 66-88.
<https://doi.org/10.5585/gep.v13i2.22088>.

1 introdução

O século XXI, com suas complexidades, incertezas, volatilidades e ambiguidades, vem exigindo soluções únicas e personalizadas para transpor os desafios vivenciados pelas pessoas, empresas e sociedade (Millar et al., 2018). Os serviços têm se destacado dentro do mundo VUCA devido à tendência global de enfoque nas necessidades intangíveis dos consumidores que os produtos exclusivamente não conseguem atender (Skálén & Gummerus, 2022). Devido a esse destaque, as pesquisas atuais indicam a evolução dos serviços na última década, com grandes contribuições para satisfação e relacionamento com consumidores, orientação para o mercado, qualidade e criação de valor (Arici et al., 2022).

Justamente com os serviços, a inovação assumiu posição de protagonismo no mundo VUCA por ser um fenômeno multidimensional de criação de valor (Singh et al., 2020). A relação entre inovação e serviços torna-se um mecanismo para resolução dos problemas contemporâneos por proporcionar uma nova experiência e interação com os consumidores e por aprimorar a performance econômica dos negócios (de Arroyabe et al., 2021).

Para acelerar o processo de inovação, inúmeros métodos foram elaborados com objetivo de aperfeiçoar os serviços (Pallant et al., 2020). O *design thinking* surge como um desses métodos e baseia-se em uma estrutura consolidada com foco em inovação através do estímulo de trabalho em equipes e aprendizagem baseada na experiência (Hölzle & Rhinow, 2019). Dessa forma, é possível promover produtos e serviços centrados no cliente, sendo desenvolvidos de forma interativa e interdisciplinar (Starostka et al., 2021).

A estrutura do *design thinking* compreende três processos básicos: inspiração, idealização e implementação. A inspiração corresponde a entender o problema ou oportunidade, olhar para o mundo e se organizar. A idealização é a fase em que se realiza o *brainstorm*, os esboços e os protótipos. Por fim, a última etapa é a implementação, que consiste em projetar a experiência, desenvolver o caso de negócio e seguir para o próximo projeto (Brown, 2008).

Além da inovação, Machado et al. (2020) apresenta fatores críticos que promovem o sucesso em desenvolvimento de serviços. Tais fatores compreendem questões de estratégias organizacionais, necessidades de mercado, utilização de recursos tecnológicos, comunicação e customização de processos e gestão, monitoramento e controle das ações, que são os pontos principais analisados por esta pesquisa.

Os fatores críticos de sucesso também são alavancas de inovação em serviços por promoverem novos serviços para o mercado, novos serviços para a empresa, novos processos

de entrega, serviços modificados, extensões de linha de serviço e reposicionamento de serviço (Lins et al., 2021). Esse fato gera uma interface entre os fatores críticos e os construtos relacionados à inovação, porém ainda não explorados por completo (Hehn et al., 2018). A relação entre os fatores críticos de sucesso e a inovação em serviços por meio *design thinking* é a lacuna teórica que esta pesquisa busca aprofundar.

Portanto, o objetivo deste estudo é explorar quais são os fatores críticos de sucesso presentes em casos de desenvolvimento de serviços que utilizaram a metodologia do *design thinking*. Serão avaliadas a presença de treze fatores de sucesso em vinte e quatro casos de inovação em serviços por meio da técnica de análise de conteúdo. A pesquisa contribuirá, no âmbito prático da inovação, por fornecer base para desenvolvimento de serviços de sucesso através do *design thinking*.

O presente estudo é constituído por cinco capítulos. O primeiro consiste nesta introdução. O segundo capítulo é a revisão da literatura sobre inovação em serviços, *design thinking* e fatores críticos de sucesso. Os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa compreendem a terceira seção do artigo. O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados. E, por fim, a quinta seção consiste nas considerações finais observadas.

2 Referencial teórico

2.1 Inovação em serviços e *Design Thinking*

Os serviços possuem destaque no cenário mercadológico mundial, principalmente das maiores economias, por agregarem valor a produtos e projetos (Rondi et al., 2021). São considerados como um impulsionador de crescimento das empresas, fazendo com que a inovação em serviços se torne um elemento chave para o desenvolvimento econômico e de negócios (de Arroyabe et al., 2021).

A partir do século XXI, a capacidade inovadora em serviços desenvolveu-se através das recentes evidências empíricas descobertas sobre o tema (Singh et al., 2020). Dessa forma, a inovação em serviços é considerada como instrumento para o atendimento mais eficiente de demandas públicas e privadas, tornando-se um mecanismo de transformação da sociedade (Kon, 2018).

Vasconcellos & Marx (2011) buscaram contextualizar a inovação em serviços, verificando que este fenômeno se comporta de forma distinta da inovação em produtos. Isto ocorre principalmente pelo modelo estruturado com que as empresas de manufatura conduzem

o processo inovativo no âmbito industrial. Porém, apesar de não possuir um método específico, foi observado que a inovação em serviço possui uma cadeia de ações composta por três fases, sendo elas: geração de ideias, conversão e difusão.

A cadeia de inovação em serviços descrita por Vasconcellos & Marx (2011) assemelha-se com a estrutura do *design thinking*, que é uma metodologia para fomentar a inovação. O *design thinking* possui três fases, sendo: inspiração (entender o problema ou oportunidade, olhar para o mundo e se organizar), idealização (*brainstorm*, os esboços e os protótipos) e implementação (projetar a experiência, desenvolver o caso de negócio) (Brown, 2008). O Quadro 1 reforça a relação entre as fases da inovação em serviço e as do *design thinking*.

Quadro 1.

Relação entre Inovação de Serviço e Design Thinking

Fase	Inovação em Serviço (Vasconcellos & Marx, 2011)	Design Thinking (Brown, 2008)
1	Geração de Ideias	Inspiração
2	Conversão	Idealização
3	Difusão	Implementação

Fonte: Elaborado pelos autores.

He & Ortiz (2021) ratificam a relação entre *design thinking* e a inovação. Essa conexão é o fator fundamental para se alcançar a sustentabilidade dos negócios no ambiente competitivo atual. Cankurtaran & Beverland (2020) apresentam ainda que o *design thinking* e a inovação são imprescindíveis para se vencer os desafios, principalmente em tempos de crises. Ambas as proposições, alinhadas com a importância dos serviços, confirmam a necessidade de se desenvolver novos serviços (inovação), sendo que o *design thinking* surge como metodologia recomendada para alcançar tal objetivo.

Já a relação entre *design thinking* e serviços vem sendo aprofundada nos últimos anos devido ao impacto que a inovação gera nos serviços (Jaaron & Backhouse, 2018). Baseia-se na evolução do conceito de *design thinking* em produtos e busca criar valor aos serviços através de experiências únicas aos clientes (Thompson, 2019).

2.2 Fatores críticos de sucesso em serviços

Os fatores críticos de sucesso são elementos críticos de uma organização ou projeto que tem como objetivo aumentar a chance de sucesso de suas propostas. Compreendem um pequeno

número de assuntos em que os líderes e gestores devem focar a sua atenção devido à importância que possuem (Vezzoni et al., 2013).

Observando o mérito dos fatores críticos para alcançar o sucesso, Machado et al. (2020) realizaram uma profunda revisão da literatura para compreender quais são os elementos relevantes para os serviços. Como resultados, foram descritos treze fatores detalhados no Quadro 2.

Quadro 2.

Fatores Críticos de Sucesso em Serviços

Item	Fatores críticos de sucesso em serviços
FCS1	Alinhamento entre as estratégias da organização e os tipos de serviços a serem oferecidos, com foco na alocação de recursos (tecnológicos, logísticos, humanos) de forma eficaz.
FCS2	Foco no entendimento das necessidades do mercado, buscando a identificação e a conformidade com as principais especificações do serviço e seu processo.
FCS3	Definição exata dos indicadores chave de desempenho a serem utilizados para avaliar a evolução da execução do serviço, bem como a sua confiabilidade após a conclusão, devido à diversidade dos serviços.
FCS4	Gestão precisa da execução dos serviços, tendo como foco escopo, custo e tempo.
FCS5	Participação dos clientes na execução de todas as fases dos serviços oferecidos, permitindo que sejam feitos os ajustes necessários nos elementos-chave, na busca da plena satisfação.
FCS6	Utilização de recursos tecnológicos visando a uma gestão integrada e a uma melhor qualidade dos serviços (identificação de problemas e indicadores críticos, oportunidades de melhorias, etc.)
FCS7	Comunicação eficaz durante a execução do projeto e durante toda a execução, incluindo informações internas e externas.
FCS8	Gestão eficaz dos mecanismos de demanda e previsão devido à intangibilidade dos serviços.
FCS9	Oferecer coaching contínuo aos colaboradores envolvidos na prestação do serviço (treinamentos, capacitações profissionais, etc.) com o objetivo de melhorar a interação com o cliente, desenvolvendo inovações e serviços diferenciados.
FCS10	Utilização de um conceito de serviço modular, permitindo suas combinações para oferecer ao cliente uma gama mais ampla de serviços, de forma mais rápida e com custos mais baixos.
FCS11	Customização de serviços industriais, visando oferecer uma solução sob medida para cada cliente.
FCS12	Consolidação de uma imagem de empresa sólida ao nível da qualidade e compromisso, visando o desenvolvimento e prospecção de novos clientes / projetos.
FCS13	Análise crítica dos projetos após sua execução para estabelecer as lições aprendidas a fim de serem utilizadas em projetos futuros.

Fonte: Machado et al. (2020).

O FCS1 pode ser classificado como alinhamento estratégico e consiste na associação entre as estratégias organizacionais e a gama de serviços ofertados, com o propósito de se alcançar os objetivos empresariais. Essa relação é fundamental, visto que empresas de alto

desempenho em serviços apresentam relacionamentos fortes entre atividades operacionais e suas estratégias (Lestari et al., 2020; Prajogo & McDermott, 2008; Santos & Spring, 2013).

O FCS2 busca identificar as principais necessidades e demandas dos clientes, além de compreender todas as oportunidades disponíveis a serem atendidas pela oferta de serviços, sendo crucial para se alcançar a satisfação dos consumidores. É categorizado como foco nas necessidades do mercado (Durugbo & Erkoyuncu, 2016; Johnston, 2005; Santos & Spring, 2013).

Medir a performance e o desempenho é ação imprescindível para se alcançar o sucesso dos serviços. Para isso, deve-se definir especificamente os indicadores a serem avaliados para promover a melhor condição de desempenho através de sua mensuração (Akkermans et al., 2019; Bourne et al., 2005). Dessa forma, o FCS3 consiste nos indicadores chaves de desempenho, também conhecido como *KPI – key performance indicator*.

O FCS4 é caracterizado como gestão de projetos. Possuir gestão de projetos é fundamental para se desenvolver um modelo com foco em escopo, qualidade, tempo e custo. Esses atributos são essenciais para agregar valor e promover a inovação ao serviço (Jerbrant, 2013; Schultz et al., 2019).

Envolver os clientes em todas as fases de desenvolvimento de serviço é uma estratégia necessária para se alcançar o sucesso. Essa ação é fundamental para identificar e ajustar necessidades de adequação, além de promover maior conexão com o público-alvo, favorecendo a fidelização e a satisfação dos consumidores (Raddats, 2011; J. B. Santos & Spring, 2013). Este é o FCS5 e é classificado como participação dos clientes.

Hu & McLoughlin (2012) afirmam que a utilização de recursos tecnológicos é essencial para o sucesso em serviços por promover a integração de processos, ajudar na redução de custos e facilitar a melhoria de qualidade, produzindo melhores soluções para os clientes. Para Karia (2018), os recursos tecnológicos são um alavancador do desempenho dos serviços e gerador de vantagem competitiva. Sendo assim, os recursos tecnológicos consistem no FCS6.

O FCS7 é a comunicação eficaz. Promover uma boa comunicação com os clientes, internos e externos, é ação fundamental para obter melhor relacionamento entre os *stakeholders* e, assim, permitir uma melhor troca de informações e maior confiança (Durugbo & Erkoyuncu, 2016; Jerbrant, 2013).

Devido às características intangíveis e perecíveis dos serviços, a necessidade de gestão de demanda torna-se fundamental para enfrentar os desafios do setor (Gupta, 2016). Para se

alcançar melhores condições de gestão da demanda, é imprescindível utilizar recursos tecnológicos (Andersson & Jonsson, 2018), compreendendo o FCS8.

O coaching contínuo é o FCS9. Para White & Bordoloi (2015) as pessoas são fundamentais para conduzir os serviços ao sucesso. Por isso, é fundamental definir um plano de capacitação de recursos humanos para desenvolver os profissionais envolvidos diretamente com o serviço, criando impacto positivo nas entregas.

O conceito modular é o FCS10 e consiste em estratégias que permitem configurar novos formatos e variações de atendimento, oferecendo, assim, valor aos clientes (Raddats, 2011). De forma geral, o conceito modular combina vários formatos e interfaces para desenvolver e padronizar uma variedade distinta de soluções e, assim, atender às necessidades dos consumidores (Birtel & Ruskowski, 2020).

Em linha com o conceito modular, o fator de customização de serviços tem como objetivo fornecer uma entrega única e personalizada aos clientes, focada em suas necessidades. Esta é uma ação crucial para entregar valor e criar um relacionamento forte com os consumidores (Pallant et al., 2020; Sandbacka et al., 2013). A customização dos serviços constitui o FCS11.

O FCS12 é a imagem empresarial. A imagem empresarial diz muito sobre o nível de qualidade de seus serviços. A visão da marca na mente de seus consumidores torna-se um fator chave no momento de escolha dos clientes. Por isso, definir estratégias de desenvolvimento de marca é ação fundamental para garantir a presença forte no mercado (Rosclitt & Parket, 1988; Rusmahafi & Wulandari, 2020).

O FCS13 corresponde à análise crítica de projetos e refere-se ao registro das lições aprendidas. Essa ação é primordial para aprimorar o corpo de conhecimento gerado através das experiências obtidas, permitindo maior agilidade e eficiência nos exercícios futuros (Duffield & Whitty, 2015).

Apoiado nos treze fatores críticos de sucesso elencados anteriormente, os serviços podem ser aprimorados e desenvolvidos. Como resultado deste sucesso, espera-se alcançar maior vantagem competitiva e aumento do desempenho mercadológico, através do aperfeiçoamento dos modelos de negócios, estratégias de marca, qualidade do serviço e valor para os clientes (Yang & Yang, 2020). Dessa forma, o presente estudo busca explorar os fatores críticos de sucessos presentes na inovação em serviços por meio *design thinking*.

3 Aspectos metodológicos

Este estudo utilizou-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório como aspectos metodológicos. A pesquisa qualitativa é reconhecida como o estudo dos fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações nos mais diversos ambientes para compreender e avaliar a realidade investigada (Patias & von Hohendorff, 2019). A investigação exploratória busca conhecer o significado e o contexto pesquisado, proporcionando maior familiaridade com o tema (Piovesan & Temporini, 1995).

Os resultados desta pesquisa foram gerados por meio da técnica de análise de conteúdo. Segundo Mozzato & Grzybovski (2011), a análise de conteúdo visa compreender o discurso contido nas mais variadas formas de comunicação presentes na sociedade. Por isso, buscou-se verificar a existência dos fatores críticos de sucesso em casos de desenvolvimento de serviços que utilizaram a metodologia de *design thinking*. A partir de então foi possível compreender o contexto analisado e alcançar os objetivos desta pesquisa.

3.1 Coleta de dados

Este estudo buscou analisar os fatores críticos de sucesso em serviços existentes, sendo que 24 casos de desenvolvimento de serviços utilizaram a estrutura do *design thinking*. Os casos foram selecionados em outubro de 2021, através do website do escritório de consultoria empresarial IDEO¹, referência na metodologia. A IDEO foi a responsável por criar o discurso de que o *design thinking* é um recurso organizacional, sendo o primeiro impulsionador público do termo e do método (Canfield, 2021).

O conteúdo está em formato de relatório de estudo de caso em língua inglesa e foi traduzido para a língua portuguesa para análise. A estrutura do relatório é constituída de proposta do projeto, impacto esperado, contextualização das principais iniciativas adotadas e resultados obtidos. Os casos avaliados foram desenvolvidos a nível global entre os anos de 2006 e 2019 e envolveram diversos segmentos econômicos. A tabela 1 apresenta detalhadamente os casos considerados na pesquisa.

¹ Disponível em: <https://www.ideo.com/work/services>. Acesso em 12 de out de 2021.

Tabela 1.

Casos de Desenvolvimento de Serviços Através do Design Thinking

Caso	Título em português	Segmento Econômico	Ano
C1	Revitalizando a indústria alimentícia do Japão por meio de design e software	Tecnologia	2019
C2	Equipando varejistas agrícolas para capacitar agricultores rurais na China	Agricultura	2019
C3	Capacitando mulheres para prevenir o HIV	Saúde	2018
C4	Preparando os nova-iorquinos para futuras inundações	Governamental	2016
C5	Projetando uma experiência de trabalho moderna para viajantes a negócios	Hotelaria	2016
C6	Uma abordagem revolucionária do sono para atletas	Tecnologia	2016
C7	Novo caminho para a paternidade planejada	Saúde	2016
C8	Lançamento de um laboratório de inovação para beneficiar os peruanos	Tecnologia	2016
C9	Contas de serviços públicos amigáveis ao cliente	Finanças	2015
C10	Construindo um novo empreendimento para restaurar a confiança no sistema alimentar da China	Alimentação	2015
C11	Elevando viagens de classe executiva com conexão pessoal	Transporte aéreo	2015
C12	O caminho de Singapura para um governo centrado no homem	Governamental	2015
C13	Capacitando líderes escolares para criar mudanças por meio do design	Educação	2015
C14	Um projeto para telecomunicações de última geração	Telecomunicação	2015
C15	Ajudando jovens adultos a tomarem decisões de dinheiro inteligentes	Finanças	2014
C16	Projetando um sistema escolar a partir do zero	Educação	2014
C17	Projetando um plano de emergência da cidade	Governamental	2014
C18	Melhorando a qualidade de vida de jovens adultos com esquizofrenia	Saúde	2013
C19	Transformando a experiência bancária	Finanças	2013
C20	Uma experiência de lanchonete centrada no aluno	Educação	2013
C21	Ajudando as crianças a fazerem escolhas saudáveis	Alimentação	2012
C22	Novas formas digitais de pagar	Finanças	2011
C23	Trazendo de volta a farmácia do bairro	Saúde	2010
C24	Projetando a visão de futuro para a [...]	Entretenimento	2006

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 Análise dos dados

Os estudos das ciências sociais se tornaram cada vez mais multifacetados e complexos, exigindo dos pesquisadores melhores estratégias e mecanismos de investigação para se alcançar os resultados esperados. O processo de pesquisa deve ser planejado, considerando técnicas e ferramentas tecnológicas robustas (Oswald, 2019). Por isso, os dados desta pesquisa foram examinados, por meio da técnica da análise de conteúdo, utilizando o software MAXQDA®. O MAXQDA® é composto por interfaces que buscam realizar a codificação, o agrupamento dos dados e a análise de conteúdo (Oliveira et al., 2015). Inúmeras pesquisas qualitativas utilizaram este software para análise dos dados com resultados confiáveis (Nayeri et al., 2022; Salari & Murphy, 2022; Sanchez Parra & Io Iacono, 2020; Sposito & Scafuto, 2019).

Seguindo este roteiro, primeiramente foram definidas as categorias de análise, sendo os treze fatores críticos de sucesso em serviço conforme Machado et al. (2020). Para auxiliar a investigação, a equipe de pesquisadores sintetizou os fatores críticos de sucesso e definiu palavras-chave relacionadas a cada fator para análise. O Quadro 3 apresenta detalhadamente as categorias de codificação e suas respectivas palavras-chave.

Quadro 3.

Síntese dos Fatores Críticos de Sucesso em Serviços

Item	Fatores críticos de sucesso em serviços – Categorias de codificação	Palavras-Chave de Referência
FCS1	Alinhamento estratégico	“missão”, “visão”, “valores”, “estratégia”, “alinhamento”, “mudanças”
FCS2	Foco nas necessidades de mercado	“necessidades”, “mercado”, “foco”, “clientes”, “usuários”, “consumidores”, “oportunidade”, “objetivo”, “interesse”, “identificação”, “percepção”
FCS3	Indicadores de desempenho – KPI	“indicadores”, “desempenho”, “%”, “medir”
FCS4	Gestão de projetos	“protótipo”, “projeto”, “piloto”
FCS5	Participação dos clientes	“participação”, “colaboração”, “teste”, “clientes”, “usuários”, “consumidores”, “feedback”
FCS6	Recursos tecnológicos	“tecnologia”, “sistema”, “aplicativo”, “plataforma”, “digital”, “ferramentas”, “online”
FCS7	Comunicação eficaz	“informação”, “comunicação”, “apresentação”
FCS8	Gestão da demanda	“demanda”
FCS9	Coaching contínuo	“treinamento”, “conselho”, “capacitação”
FCS10	Conceito modular	“camada”, “módulo”, “formato”, “escala”, “otimização”, “flexibilidade”
FCS11	Customização dos serviços	“experiência”, “clientes”, “usuário”, “consumidores”, “centralização”
FCS12	Imagem empresarial	“imagem”, “marca”, “identidade”, “posicionamento”
FCS13	Análise crítica de projetos	“lições aprendidas”

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de Machado et al. (2020).

A segunda etapa consistiu em importar os conteúdos dos 24 casos no software MAXQDA®, sendo que todos os nomes de pessoas, marcas, empresas e organizações foram suprimidos para garantir a confidencialidade e a isonomia da avaliação. Posteriormente, os dados foram organizados e avaliados considerando as categorias predefinidas, através da seleção das palavras-chave no conteúdo dos casos. Neste momento, foi necessária a interpretação por parte dos pesquisadores, visto que alguns fatores críticos estavam presentes de forma implícita e subjetiva nos textos dos casos. Após a interpretação, as seleções geradas passaram por uma rodada de validação para a confirmação dos resultados.

3.3 Validação dos resultados

Garantir a validação dos resultados é exigência fundamental para a confiabilidade da investigação (Mozzato & Grzybovski, 2011). Na pesquisa qualitativa, por não utilizar de métodos estatísticos, torna-se necessária a aplicação de técnicas para assegurar a transparência e a fidelidade às evidências (Oliveira, 2015). A triangulação é uma das técnicas para validação de resultados e consiste em utilizar dois ou mais métodos, teorias, fontes de dados e/ou pesquisadores para avaliar o fenômeno analisado (Santos et al., 2020).

Para validação dos resultados, a pesquisa adotou a técnica de triangulação de investigadores. A triangulação de investigador consiste em adotar diversos pesquisadores para avaliar o mesmo objeto de pesquisa a fim de obter múltiplas percepções e reduzir possíveis viesamentos (Azevedo et al., 2013). Os três membros do corpo de pesquisadores realizaram o exame de conteúdo, sendo consideradas como resultados válidos as ocorrências que combinaram as verificações de ambos os pesquisadores.

4 Análise e resultados

Por meio da técnica de análise de conteúdo, foi possível explorar a presença dos fatores críticos de sucesso em casos de desenvolvimento de serviços que utilizaram o *design thinking*. Com base nos resultados, foi percebido que todos os fatores ocorreram em pelo menos um caso. Essa situação confirma que, apesar de não ser parte da estrutura do *design thinking*, a orientação para os fatores de sucesso faz parte da metodologia. A ocorrência de cada fator por casos é verificada na Tabela 2.

Tabela 2.

Ocorrências dos Fatores Críticos de Sucesso por Caso

Caso	FCS 1	FCS 2	FCS 3	FCS 4	FCS 5	FCS 6	FCS 7	FCS 8	FCS 9	FCS 10	FCS 11	FCS 12	FCS 13	Total Caso
C1	-	2	-	1	2	1	2	1	-	-	-	-	-	9
C2	1	3	-	1	1	-	-	1	1	2	1	1	-	12
C3	-	1	-	3	2	1	1	1	-	-	1	1	1	12
C4	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-	1	-	-	4
C5	-	2	-	1	-	1	-	-	-	-	2	1	-	7
C6	-	1	3	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	5
C7	1	1	-	1	-	3	-	-	-	1	2	-	-	9
C8	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	4
C9	-	2	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
C10	2	1	-	1	1	1	-	-	1	1	1	1	-	10
C11	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
C12	1	1	-	2	1	1	2	-	1	-	1	-	-	10
C13	-	1	-	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	4
C14	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	-	5
C15	-	6	-	2	-	3	-	-	-	1	-	2	-	14
C16	1	1	-	2	1	1	-	-	-	2	1	-	-	9
C17	-	1	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	3
C18	-	2	3	1	1	1	-	-	1	-	-	-	-	9
C19	-	1	1	-	1	-	-	-	-	1	2	1	-	7
C20	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
C21	-	1	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	3
C22	-	1	-	1	1	1	-	-	-	1	1	-	-	6
C23	-	2	-	1	1	-	-	-	-	2	-	1	-	7
C24	-	2	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	4
Total Fator	7	40	11	21	12	17	6	3	5	16	14	11	1	164

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda de acordo com a Tabela 2, pode-se apurar a ocorrência de 164 fatores de sucesso nos 24 casos analisados. Como destaque principal, o foco nas necessidades de mercado ocorreu em todos os casos. Realça-se ainda os fatores de gestão de projetos e o uso de recursos tecnológicos. Com menor relevância, a análise crítica de projetos ocorreu em apenas um caso. A Tabela 3 apresenta a ordem de relevância dos fatores críticos de sucesso de acordo com as ocorrências verificadas.

Tabela 3.*Ordem de Relevância dos Fatores Críticos de Sucesso*

Item	Fator Crítico de Sucesso	Ocorrências de Fatores	Casos com Ocorrência
FCS2	Foco nas necessidades de mercado	40	24
FCS4	Gestão de projetos	21	16
FCS6	Recursos tecnológicos	17	13
FCS10	Conceito modular	16	13
FCS11	Customização dos serviços	14	11
FCS5	Participação dos clientes	12	10
FCS12	Imagem empresarial	11	9
FCS3	Indicadores de desempenho - KPI	11	6
FCS1	Alinhamento estratégico	7	6
FCS7	Comunicação eficaz	6	4
FCS9	Coaching contínuo	5	5
FCS8	Gestão da demanda	3	3
FCS13	Análise crítica de projetos	1	1
Total		164	24

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foco nas necessidades do mercado foi considerado o principal fator crítico de sucesso verificado, com quarenta ocorrências em todos os vinte quatro casos. Pode-se destacar que o *design thinking* é fortemente orientado para as expectativas dos consumidores além de mecanismos para conquistar os clientes através de formato de experiência única (Batat & Addis, 2021). O *design thinking* visa criar valor aos consumidores por meio da inovação, relacionamento e comunicação, entendendo melhor os clientes e suas verdadeiras necessidades (Prorok & Kosicka, 2021).

O segundo fator de maior relevância foi a gestão de projetos com vinte uma ocorrências em dezesseis casos. A relação entre a gestão de projetos e o *design thinking* é fundamental para gerenciar a fase exploratória, gerenciar o envolvimento das partes interessadas no projeto e gerenciar o projeto em relação ao processo de estratégia do serviço. Na prática, a relação é evidenciada no entendimento do cenário, idealização, prototipagem e validação (Mahmoud-Jouini et al., 2016).

O uso de recursos tecnológicos corresponde ao terceiro principal fator crítico de sucesso com dezessete observações em treze casos. A tecnologia e o *design thinking* têm enorme conexão devido às interações inovativas que ambas possuem, nas quais as ferramentas tecnológicas são frequentemente utilizadas para a criação de soluções em ambientes complexos (Lin et al., 2020).

O quarto principal fator crítico é o conceito modular com dezesseis verificações em treze casos. Para Sato et al. (2010), o *design thinking* é fundamental para apoiar as mudanças e, assim, estabelecer um novo formato organizacional, mais flexível e ágil. Essa condição gera responsividade nos negócios e capacidade adaptativa, criando valor aos consumidores. Percebe-se, então, a relação entre o *design thinking* e o conceito modular, que são estratégias que combinam diferentes formatos de atendimento dentro das complexidades vivenciadas pelos mercados (Raddats, 2011).

Com quatorze ocorrências em onze casos, a customização dos serviços consiste no quinto principal fator crítico de sucesso. A experiência do consumidor com os serviços é o ponto central de debate entre gestores e pesquisadores. E, para desenvolver a melhor experiência possível, algumas estratégias foram abordadas através do *design thinking*, destacando a customização (Bellos & Kavadias, 2021). A customização de serviços fornece uma entrega única e personalizada aos clientes, fortalecendo as relações entre fornecedor e consumidor (Sandbacka et al., 2013).

Compreende como sexto principal fator a participação dos clientes com doze verificações em dez casos. As interações promovidas pelo *design thinking* permitem desenvolver o conceito de centralidade no consumidor. Esse fato visa aprimorar a experiência dos clientes, através da participação e feedbacks, com o objetivo de gerar experiências positivas (Prorok & Kosicka, 2021). A participação dos clientes relaciona-se com os fatores críticos de foco nas necessidades de mercado e com a customização dos serviços, de modo que as necessidades dos clientes são identificadas, e os serviços construídos de acordo com as necessidades de cada consumidor.

O fator imagem empresarial foi o sétimo fator relevante verificado com onze ocorrências em nove casos. O *design thinking* é um facilitador no processo de construção de imagem empresarial por usar de sua estrutura de inspiração, idealização e implementação, além do envolvimento com os stakeholders para construir e fortalecer a conexão entre a marca e os consumidores e interessados (Källström & Siljeklind, 2021).

O oitavo fator crítico de sucesso em relevância são os indicadores de desempenho com onze observações em seis casos. Medir o desempenho é um preceito necessário para as organizações verificarem os impactos que as inovações oriundas do *design thinking* provocam nos negócios e nos resultados empresariais. Por isso, é fundamental definir os parâmetros de mensuração para a melhor gestão e controle (Schmiedgen et al., 2016).

O alinhamento estratégico consiste no nono fator crítico de sucesso relevante com sete ocorrências em seis casos. Para Liedtka & Kaplan (2019), o *design thinking* possui grande relação com o alinhamento estratégico organizacional, através de cinco práticas: identificação de oportunidades, aprendizado em ação, gerenciamento de portfólio, execução de mudança e transformação do modelo de negócios. A identificação de oportunidades favorece as organizações a visualizarem novos horizontes de possibilidades através do foco no cliente. Aprendizado em ação refere-se à adoção de protótipos e testes em pequena escala para explorar quais ideias valem a pena serem desenvolvidas e dimensionadas. As escolhas de produtos e mercados focados em crescimento a serem desenvolvidos pelos protótipos constituem as práticas de gerenciamento de portfólio. Execução da mudança são as iniciativas de escalagem dos protótipos, no qual é criado uma conexão com as novas estratégias. Por fim, a transformação dos modelos de negócios surge a partir das inovações geradas, através do relacionamento entre as estratégias organizacionais e o *design thinking*, e tem como objetivo proporcionar a disrupção e agregar valor aos negócios.

Com seis verificações em quatro casos, a comunicação eficaz consiste no décimo fator crítico de sucesso relevante. A comunicação é o principal canal de conexão e troca de informações entre dois atores (Cambier & Poncin, 2020). No mundo dos negócios, a comunicação é condição fundamental para criar laços entre organizações e clientes, e o *design thinking* surge como uma abordagem única para a criação de soluções inovadoras de mecanismos de comunicação, fortalecendo a relação e o foco no mercado (Durá et al., 2019).

O décimo primeiro fator crítico relevante verificado foi coaching contínuo com cinco verificações em cinco casos. A relação entre o *design thinking* e os treinamentos é destacada por (Rao et al., 2022), no qual foi observado que esta relação favorece a criação de confiança e a criatividade, com grande influência na capacidade de tomadas de decisões e análises de riscos e com menor impacto na flexibilidade e originalidade. Percebe-se, então, que os treinamentos relacionados à inovação gerada pelo *design thinking* em serviços impulsiona a criatividade e a confiança nos resultados dos serviços.

A gestão da demanda consiste no décimo segundo fator crítico relevante com três ocorrências em três casos. A demanda relaciona-se com a inovação em serviços por duas perspectivas: gerando informações sobre o comportamento do usuário e aumentando a capacidade de segmentação de mercado; e fornecendo os incentivos para inovar (Corrocher &

Zirulia, 2010). Dessa forma, o *design thinking* surge como uma forma de promover a inovação através da gestão da demanda em serviços.

Por fim, o último fator verificado com uma ocorrência em um caso foi a análise crítica da inovação por meio das lições aprendidas. Para Goffin et al. (2010), as lições aprendidas em inovação consistem em conjuntos de aprendizados compartilhados, de natureza explícita ou tácita, que desenvolvem novos serviços através do corpo de conhecimento gerado. Percebe-se, então, que o *design thinking* utiliza desse fator para fortalecer a inovação através das lições aprendidas e estimular a criação de novos serviços.

Portanto, os resultados explorados nesta pesquisa comprovam que o *design thinking* é uma metodologia de desenvolvimento de inovação em serviço altamente orientada ao sucesso, visto que os fatores críticos estão presentes em sua estrutura. Pode-se atestar ainda que, os fatores possuem nível de relevância, sendo que os principais se relacionam diretamente com as necessidades dos clientes e usuários, na adoção de ferramentas e mecanismos tecnológicos e na modularização e customização dos serviços. As descobertas deste estudo se tornam fundamentais para o desenvolvimento gerencial e prático do *design thinking* relacionado à inovação em serviços devido à importância que essa atividade econômica possui no mundo atual (Skålén & Gummerus, 2022).

5 Considerações finais

A inovação em serviços e o *design thinking* andam juntos, produzindo resultados únicos (Cankurtaran & Beverland, 2020; He & Ortiz, 2021). Essa colaboração aliada ao foco em fatores críticos de sucesso (Machado et al., 2020) têm sido fundamentais para vencer os obstáculos e desafios atuais dos mercados altamente competitivos.

Observando o contexto, este estudo teve como objetivo explorar quais fatores críticos de sucesso estão presentes em casos de desenvolvimento de serviços que utilizaram a metodologia do *design thinking*. Para isso, avaliou-se 13 fatores críticos em 24 casos através da técnica de análise de conteúdo. Como resultado, foi observado que todos os fatores críticos estão presentes nos casos. Isso confirma o foco em sucesso que a estrutura de *design thinking* possui, fortalecendo a inovação em serviços frente aos desafios vivenciados no mundo VUCA.

Percebeu-se ainda que o fator de foco nas necessidades de mercado se destacou positivamente, ocorrendo em todos os casos. Os fatores de gestão de projetos, o uso de recursos tecnológicos, o conceito modular e a customização de serviços foram verificados na maioria

dos casos. Os demais fatores tiveram de baixa à média relevância. No total, foram 164 ocorrências.

Os resultados deste estudo servem de contribuição para o âmbito prático da inovação em serviços, por explorarem os fatores críticos de sucessos em serviços desenvolvidos por meio do *design thinking*. Isso fortalece a concepção de que o *design thinking* possui condições de aprimorar e desenvolver serviços, servindo de base para gestores utilizarem a metodologia para os mais variados desafios de inovação de serviços. Além disso, a investigação contribui para o crescimento acadêmico e científico relacionado aos construtos de inovação, serviços e *design thinking*.

Como limitações de pesquisa, pode-se realçar a definição dos fatores críticos de sucesso e a seleção dos casos. Apesar de os fatores críticos definidos darem grande orientação para o sucesso, outros fatores que podem contribuir não foram considerados, o que pode impactar a análise. A seleção de casos considerou somente aqueles conduzidos por uma única consultoria empresarial, referência global em *design thinking*. Os casos semelhantes de outras consultorias que utilizam a metodologia não foram avaliados. O atendimento dessas limitações surge como oportunidade de pesquisas futuras.

Referências

- Akkermans, H., Oppen, W., Wynstra, F., & Voss, C. (2019). Contracting outsourced services with collaborative key performance indicators. *Journal of Operations Management*, 65(1), 22–47. <https://doi.org/10.1002/joom.1002>
- Andersson, J., & Jonsson, P. (2018). Big data in spare parts supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(5), 524–544. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2018-0025>
- Arici, H. E., Köseoglu, M. A., & Altinay, L. (2022). Service research: past, present and future research agenda. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*. <https://doi.org/10.1108/SJME-09-2021-0177>
- Azevedo, C. E. F., Gois, L., Oliveira, L., Gonzalez, R. K., & Abdalla, M. (2013). A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. *IV Encontro de Ensino e Pesquisa Em Administração e Contabilidade*, 1–16.
- Batat, W., & Addis, M. (2021). Designing food experiences for well-being: a framework advancing design thinking research from a customer experience perspective. *European Journal of Marketing*, 55(9), 2392–2413. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2020-0893>

- Bellos, I., & Kavadias, S. (2021). Service Design for a Holistic Customer Experience: A Process Framework. *Management Science*, 67(3), 1718–1736. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3609>
- Birtel, M., & Ruskowski, M. (2020). Developing and implementing human-centered information services in a modular production environment. *Procedia Manufacturing*, 51, 592–597. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.083>
- Bourne, M., Kennerley, M., & Franco-Santos, M. (2005). Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(4), 373–395. <https://doi.org/10.1108/17410380510594480>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92. www.hbr.org
- Cambier, F., & Poncin, I. (2020). Inferring brand integrity from marketing communications: The effects of brand transparency signals in a consumer empowerment context. *Journal of Business Research*, 109, 260–270. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.060>
- Canfield, D. de S. (2021). A história do Design Thinking. *DAT Journal*, 6(4), 223–235. <https://doi.org/10.29147/datjournal.v6i4.502>
- Cankurtaran, P., & Beverland, M. B. (2020). Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 88, 255–260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.030>
- Corrocher, N., & Zirulia, L. (2010). Demand and innovation in services: The case of mobile communications. *Research Policy*, 39(7), 945–955. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.04.008>
- de Arroyabe, J. C. F., Arranz, N., & Kim, Y.-A. (2021). An approach to the cooperation for innovation in the service sector. *International Journal of Innovation Management*, 25(05), 2150054. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500547>
- Durá, L., Perez, L., & Chaparro, M. (2019). Positive Deviance as Design Thinking: Challenging Notions of Stasis in Technical and Professional Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 33(4), 376–399. <https://doi.org/10.1177/1050651919854057>
- Durugbo, C., & Erkoyuncu, J. A. (2016). Mitigating uncertainty for industrial service operations: a multi case study. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(5). <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2015-0196>
- Goffin, K., Koners, U., Baxter, D., & van der Hoven, C. (2010). Managing Lessons Learned and Tacit Knowledge in New Product Development. *Research-Technology Management*, 53(4), 39–51. <https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657639>

- Gupta, V. K. (2016). Strategic framework for managing forces of continuity and change in innovation and risk management in service sector: a study of service industry in India. *International Journal of Services and Operations Management*, 23(1), 1. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2016.073285>
- He, J., & Ortiz, J. (2021). Sustainable business modeling: The need for innovative design thinking. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126751. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126751>
- Hehn, J., Uebernickel, F., & Herterich, M. (2018). Design Thinking Methods for Service Innovation - A Delphi Study -. *ACIS 2018 Proceedings*. 126.
- Hölzle, K., & Rhinow, H. (2019). The Dilemmas of Design Thinking in Innovation Projects. *Project Management Journal*, 50(4), 418–430. <https://doi.org/10.1177/8756972819853129>
- Hu, Y., & McLoughlin, D. (2012). Creating new market for industrial services in nascent fields. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 322–331. <https://doi.org/10.1108/08876041211245218>
- Jaaron, A. A. M., & Backhouse, C. J. (2018). Operationalisation of service innovation: a systems thinking approach. *The Service Industries Journal*, 38(9–10), 561–583. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1411480>
- Jerbrant, A. (2013). Organising project-based companies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(2), 365–378. <https://doi.org/10.1108/17538371311319070>
- Källström, L., & Siljeklinton, P. (2021). “My green heart”: an inclusive place branding process facilitated by Design Thinking. *Place Branding and Public Diplomacy*, 17(3), 278–291. <https://doi.org/10.1057/s41254-021-00213-7>
- Karia, N. (2018). Knowledge resources, technology resources and competitive advantage of logistics service providers. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(4), 451–463. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1521541>
- Kon, A. (2018). A inovação nos serviços como instrumento para a Inovação Social: uma visão integrativa. *Brazilian Journal of Political Economy*, 38(3), 584–605. <https://doi.org/10.1590/0101-35172018-2814>
- Lestari, S. D., Leon, F. M., Widyastuti, S., Brabo, N. A., & Putra, A. H. P. K. (2020). Antecedents and Consequences of Innovation and Business Strategy on Performance and Competitive Advantage of SMEs. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 365–378. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.365>
- Liedtka, J., & Kaplan, S. (2019). How design thinking opens new frontiers for strategy development. *Strategy & Leadership*, 47(2), 3–10. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2019-0007>

- Lin, L., Shadiev, R., Hwang, W.-Y., & Shen, S. (2020). From knowledge and skills to digital works: An application of design thinking in the information technology course. *Thinking Skills and Creativity*, 36, 100646. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100646>
- Lins, M. G., Zotes, L. P., & Caiado, R. (2021). Critical factors for lean and innovation in services: from a systematic review to an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 606–631. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1624518>
- Machado, I. C., Anholon, R., Quelhas, O. L. G., Novaski, O., & Pinto, J. D. S. (2020). Critical success factors concerning the management of industrial services. *International Journal of Services and Operations Management*, 36(1), 110. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2020.106795>
- Mahmoud-Jouini, S. ben, Midler, C., & Silberzahn, P. (2016). Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context. *Project Management Journal*, 47(2), 144–156. <https://doi.org/10.1002/pmj.21577>
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- Nayeri, N. D., Ahmadi Chenari, H., Esmaeili, M., Farsi, Z., & Baumann, S. L. (2022). Caring for Patients in a Coma Following a Traumatic Brain Injury in Iran. *Nursing Science Quarterly*, 35(1), 111–118. <https://doi.org/10.1177/08943184211051372>
- Oliveira, F. L. (2015). Triangulação metodológica e abordagem multimétodo na pesquisa sociológica: vantagens e desafios. *Ciências Sociais Unisinos*, 51(2). <https://doi.org/10.4013/csu.2015.51.2.03>
- Oliveira, M., Bitencourt, C. C., Santos, A. C. M. Z. dos, & Teixeira, E. K. (2015). Thematic Content Analysis: Is There a Difference Between the Support Provided by the MAXQDA® and NVivo® Software Packages? *Revista de Administração Da UFSM*, 9(1), 72–82. <https://doi.org/10.5902/1983465911213>
- Oswald, A. G. (2019). Improving outcomes with Qualitative Data Analysis Software: A reflective journey. *Qualitative Social Work*, 18(3), 436–442. <https://doi.org/10.1177/1473325017744860>
- Pallant, J. L., Sands, S., & Karpen, I. O. (2020). The 4Cs of mass customization in service industries: a customer lens. *Journal of Services Marketing*, 34(4), 499–511. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2019-0176>

- Patias, N. D., & von Hohendorff, J. (2019). Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. *Psicologia Em Estudo*, 24. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v24i0.43536>
- Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995). Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, 29(4), 318–325. <https://doi.org/10.1590/S0034-89101995000400010>
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2008). The relationships between operations strategies and operations activities in service context. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 506–520. <https://doi.org/10.1108/09564230810891932>
- Prorok, M., & Kosicka, I. (2021). Application of the Design Thinking Method in Customer Experience Management. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 42(4), 35–60. <https://doi.org/10.2478/minib-2021-0020>
- Raddats, C. (2011). Aligning industrial services with strategies and sources of market differentiation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(5), 332–343. <https://doi.org/10.1108/08858621111144398>
- Rao, H., Puranam, P., & Singh, J. (2022). Does design thinking training increase creativity? Results from a field experiment with middle-school students. *Innovation*, 24(2), 315–332. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1897468>
- Rondi, E., de Massis, A., & Kraus, S. (2021). Servitization through open service innovation in family firms: Exploring the ability-willingness paradox. *Journal of Business Research*, 135, 436–444. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.040>
- Roscitt, R., & Parket, I. R. (1988). Direct Marketing to Consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 5(1), 5–14. <https://doi.org/10.1108/eb008213>
- Rusmahafi, F. A., & Wulandari, R. (2020). The effect of brand image, service quality, and customer value on customer satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 68–77. <https://doi.org/10.32479/irmm.9939>
- Salari, T., & Murphy, W. H. (2022). Light at the end of a very dark tunnel: An examination of the survival and recovery strategies of Iranian tourist accommodation businesses during the Covid-19 pandemic. *Tourism and Hospitality Research*, 146735842210951. <https://doi.org/10.1177/14673584221095176>
- Sanchez Parra, T., & lo Iacono, S. (2020). (Re)Productive Discourses: Media Coverage of Children Born of War in Colombia. *Bulletin of Latin American Research*, 39(1), 22–36. <https://doi.org/10.1111/blar.12976>
- Sandbacka, J., Nätti, S., & Tähtinen, J. (2013). Branding activities of a micro industrial services company. *Journal of Services Marketing*, 27(2), 166–177. <https://doi.org/10.1108/08876041311309270>

- Santos, J. B., & Spring, M. (2013). New service development: managing the dynamic between services and operations resources. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(7), 800–827. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2012-0559>
- Santos, K. da S., Ribeiro, M. C., Queiroga, D. E. U. de, Silva, I. A. P. da, & Ferreira, S. M. S. (2020). O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(2), 655–664. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>
- Sato, S., Lucente, S., Meyer, D., & Mrazek, D. (2010). Design Thinking to Make Organization Change and Development More Responsive. *Design Management Review*, 21(2), 44–52. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2010.00064.x>
- Schmiedgen, J., Spille, L., Köppen, E., Rhinow, H., & Meinel, C. (2016). Measuring the Impact of Design Thinking. In *Design Thinking Research. Understanding Innovation*. (pp. 157–170). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-19641-1_11
- Schultz, C., Graw, J., Salomo, S., & Kock, A. (2019). How Project Management and Top Management Involvement Affect the Innovativeness of Professional Service Organizations—An Empirical Study on Hospitals. *Project Management Journal*, 50(4), 460–475. <https://doi.org/10.1177/8756972819857893>
- Singh, S., Akbani, I., & Dhir, S. (2020). Service innovation implementation: a systematic review and research agenda. *The Service Industries Journal*, 40(7–8), 491–517. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1731477>
- Skålén, P., & Gummerus, J. (2022). Conceptualizing Services and Service Innovation: A Practice Theory Study of the Swedish Music Market. *Journal of Service Research*, 109467052110626. <https://doi.org/10.1177/10946705211062693>
- Sposito, L., & Scafuto, I. C. (2019). Protagonismo do Gerente de Projetos em demandas institucionais caracterizadas por alta inovação tecnológica. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 7–17. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i1.11187>
- Starostka, J., Evald, M. R., Clarke, A. H., & Hansen, P. R. (2021). Taxonomy of design thinking facilitation. *Creativity and Innovation Management*, 30(4), 836–844. <https://doi.org/10.1111/caim.12451>
- Thompson, S. (2019). Designing Client-Centred Knowledge Services. *Legal Information Management*, 19(4), 246–251. <https://doi.org/10.1017/S1472669619000574>
- Vasconcellos, L. H. R., & Marx, R. (2011). Como ocorrem as inovações em serviços? um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Gestão & Produção*, 18(3), 443–460. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300001>

Vezzoni, G., Júnior, A. C. P., Junior, A. L. B., & da Silva, S. L. (2013). Identificação e Análise de Fatores Críticos de Sucesso em Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 4(1), 116–137. <https://doi.org/10.5585/gep.v4i1.83>

White, S. W., & Bordoloi, S. K. (2015). A review of DEA-based resource and cost allocation models: implications for services. *International Journal of Services and Operations Management*, 20(1), 86. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2015.065973>

Work by IDEO. (n.d.). Acesso Outubro 12, 2021, de <https://www.ideo.com/work/services>

Yang, C.-C., & Yang, K.-J. (2020). The analyses of critical success factors for service industries to develop service brands. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7–8), 800–813. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1446755>