

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROCESSO DE COCRIAÇÃO UTILIZANDO O DESIGN THINKING

**Júlio César Boll (UNISINOS - Escola Politécnica - Engenharia de
Produção)**

julioboll@live.com

**Aline Dresch (UNISINOS - Escola Politécnica - Engenharia de
Produção)**

aldresch@gmail.com



Diante de um cenário competitivo de mercado, apresentar um diferencial e entender o que os clientes esperam torna-se um desafio necessário para empresas que buscam destacar-se em meio a tantos concorrentes. Neste sentido, a cocriação surge como solução de

Palavras-chave: Cocriação. Design Thinking. Coinovação.

1. Introdução

Em um contexto de constante troca de informação e mudança frequente na qual as organizações se encontram, entender como se posicionar de modo competitivo no mercado torna-se cada vez mais desafiador. Caracterizado pela intensa concorrência, clientes capacitados e um alto desenvolvimento tecnológico, empresas modernas enfrentam um ambiente complexo e dinâmico (DURUGBO; SCHWETSCHKE, 2018).

Enquanto as empresas continuam investindo em aumentar a variedade de seus produtos, se destacar em meio a tantos players parece uma tarefa mais difícil a cada ano. Mais do que nunca, os consumidores estão expostos a uma enorme variedade de produtos e opções, mas isso não parece ser o suficiente na busca pela satisfação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Segundo O’Cass e Ngo (2012), as empresas tentam valorizar o cliente com um melhor desenvolvimento de marketing e inovação do produto. No entanto, a falta de entendimento e controle sobre o que o cliente considera importante pode gerar o efeito contrário, enfraquecendo a capacidade de desenvolver um valor acima dos rivais (O’CASS; NGO, 2012).

Segundo Roser, Defillippi e Samson (2013), as empresas precisam constantemente reavaliar a forma como fazem negócio, buscando uma maior aderência as necessidades dos clientes. Para Durugbo e Schwetschke (2018), entender e se adequar as demandas dos clientes é, muitas vezes, uma tarefa impossível de se alcançar sozinho, o que gera uma tendência de mercado cada vez mais interconectado.

Em todos os setores de produção e negócios, envolver os clientes para melhor compreensão de suas necessidades está se tornando uma prática importante (MARCOS-CUEVAS et al., 2016). Em um processo denominado cocriação, empresas estão abandonando a forma centrada de encarar o negócio (DURUGBO; SCHWETSCHKE, 2018). Assumindo uma identidade cooperativa, os *stakeholders* são agora envolvidos na experiência de criação, trazendo com riqueza de detalhes e informações que antes eram inalcançáveis (DURUGBO; SCHWETSCHKE, 2018).

Empresas que cocriam melhoram suas capacidades estratégicas, aumentando o conhecimento organizacional e fidelizando seus clientes (ROSER; DEFILLIPPI; SAMSON, 2013).

Garantindo tais vantagens competitivas, Durugbo e Schwetschke (2018) afirmam que a cocriação assume papel competitivo indispensável na busca pela diferenciação.

Hirano, Ishizuka e Sakaguchi (2013) mencionam o *Design Thinking*(DT) como metodologia eficaz na prática da cocriação. A metodologia que tem sua abordagem centrada nas pessoas, possibilita um elevado nível de colaboração entre os participantes, tornando possível uma intensa integração de elementos e informações (HIRANO; ISHIZUKA; SAKAGUCHI, 2013).

Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é evidenciar os fatores críticos de sucesso em um projeto de cocriação utilizando a metodologia de *Design Thinking*, por meio de estudo de caso desenvolvido entre o SAP Labs Latin America, estudantes universitários e uma multinacional do ramo de cosméticos.

Além desta introdução, este artigo apresenta outras quatro seções. A seguir são apresentados os conceitos teóricos que fundamentaram o trabalho. Na terceira seção, os procedimentos metodológicos são detalhados. A quarta seção apresenta o desenvolvimento do estudo de caso e seus principais resultados. Por fim, na última seção são apresentadas as conclusões.

2. Referencial teórico

Nesta seção, apresenta-se os conceitos teóricos que embasaram o desenvolvimento desta pesquisa. Buscando um melhor entendimento da literatura frente ao contexto deste trabalho, os dois conceitos principais foram divididos em: Cocriação e *Design Thinking*.

2.1 Cocriação

O termo cocriação vem sendo amplamente utilizado e explorado por acadêmicos e pesquisadores, sendo associado a diversos estudos e diferentes áreas de aplicação (RAMASWAMY; OZCAN, 2018). Mesmo com tamanha abrangência, os trabalhos de Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b, 2004c) continuam se destacando entre os pesquisadores, sendo continuamente citados em pesquisas e artigos subsequentes às suas obras.

Na visão de Prahalad e Ramaswamy (2004a) a visão cocriativa foca diretamente nas diferentes interações entre cliente e empresa, destacando a interação como o principal gerador de valor. Na cocriação, as individualidades e experiências dos participantes são valorizadas, tornando os resultados mutuamente benéficos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). Assim, a cocriação pode ser compreendida como o processo de geração de valor que é desempenhado através de interações, onde a experiência de cocriar que define o valor, e não

necessariamente o produto ou serviço (RAMASWAMY E OZCAN, 2018; PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004a). A cocriação pode ocorrer de diferentes formas e com o auxílio de variadas plataformas, mas que o engajamento deve ser sempre centrado em incentivar a participação ativa do consumidor em todos os aspectos da experiência (GOUILLART E RAMASWAMY, 2010).

2.2 Design thinking (DT)

O termo *Design Thinking* surge da evolução tradicional do *design*, com sua popularidade vinculada a IDEO (WAIDELICH et al., 2018), empresa de *design* e inovação Americana localizada na Califórnia. Fundada em 1991, a IDEO tornou-se famosa por utilizar o método centrado nas pessoas para resolver problemas complexos, indo além do simples design.

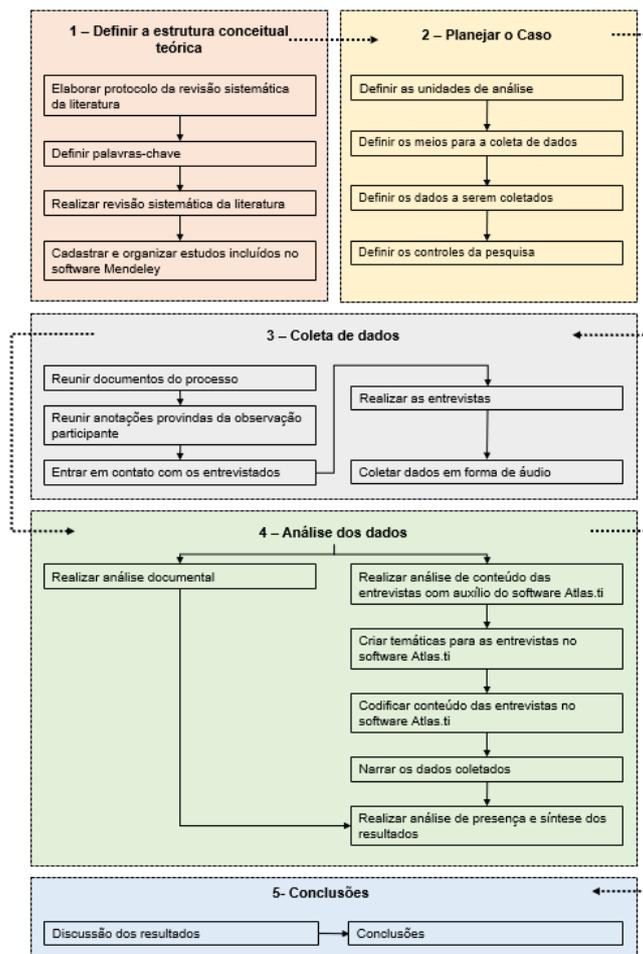
O DT pode ser conceituado como sendo uma disciplina ou metodologia que utiliza da sensibilidade e do pensamento característico dos designers para propor soluções às necessidades das pessoas (BROWN, 2008). Alinhados com este conceito, Pinheiro et al (2017) caracterizam o DT como a abstração do processo de criação e do modelo mental dos designers, aplicando tal visão aos mais variados segmentos de negócios, e não somente a empresas que buscam lançar novos produtos.

Davis, Docherty e Dowling (2016) salientam o potencial do DT como metodologia eficaz na busca pela resolução de problemas complexos e soluções inovadoras. Brown (2010) destaca que por se tratar de um método iterativo, não existe uma forma correta e única de percorrer o processo, o que para muitos pode parecer caótico e desorganizado quando vivenciando o DT pela primeira vez.

3. Procedimentos metodológicos

Nestas seções são apresentados os procedimentos metodológicos aplicados durante a realização da pesquisa. Para o presente trabalho, o método de estudo de caso é apropriado, pois esta pesquisa tem como principal objetivo descrever as variáveis envolvidas em um fenômeno. O estudo de caso é uma abordagem empírica, na qual um fenômeno é profundamente analisado em seu contexto real (CAUCHICK MIGUEL; SOUSA, 2012). Na Figura 1 são apresentadas as principais etapas realizadas para condução do estudo.

Figura 1 –Etapas para condução da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Inicialmente foi feito um mapeamento da literatura existente acerca do tema abordado. Este passo foi realizado por meio da revisão sistemática da literatura, proposto por Morandi e Camargo (2015) como prática eficaz no levantamento de estudos relacionados ao tópico de pesquisa. A segunda etapa consiste no planejamento do estudo de caso, em que as informações relevantes a respeito de qual será o caso estudado, a quantidade de casos e quais os instrumentos utilizados na coleta dos dados são levantados. O presente trabalho trata de um caso único, ocorrido durante evento promovido pelo SAP Labs Latin America com empresas parceiras e estudante universitários. Como técnica de coleta de dados, foram selecionadas múltiplas fontes de evidência, sendo elas entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante.

A terceira etapa diz respeito a realização da coleta de dados. Nesta fase, baseados nas escolhas realizadas no planejamento, os dados são devidamente coletados e registrados (CAUCHICK MIGUEL; SOUSA, 2012). Uma vez realizada a coleta, a análise dos dados se faz necessária. Partindo dos dados levantados, foram identificados os fatos relevantes aos objetivos do estudo, visando organizar as informações que responderão à questão de pesquisa (CAUCHICK MIGUEL; SOUSA, 2012). A quinta e última etapa do método consiste na conclusão do relatório de pesquisa. Os resultados encontrados são apresentados nas seções a seguir.

4. Resultados da pesquisa

O processo de cocriação, o qual é tema central do estudo de caso abordado, foi realizado durante a SAP Innoweeks 2018. O projeto ocorreu na sede da SAP Labs Latin America, envolvendo estudantes de universidades parceiras da região e uma multinacional do ramo de cosméticos, que será aqui tratada como “Empresa A”, devido a necessidade de confidencialidade quanto ao seu nome.

Fundado em 2006, no campus da Universidade do Vale do Rio do Sinos - UNISINOS, em São Leopoldo, o SAP Labs Latin America é um dos 15 laboratórios de desenvolvimento e suporte que integram a SAP em todo mundo. Inaugurada com 20 funcionários e foco apenas em desenvolvimento e globalização, hoje o SAP Labs Latin América conta com mais de 1.000 colaboradores, sendo a principal localização da SAP na América Latina.

A Empresa A atua no ramo de cosméticos e beleza, sendo considerada a maior multinacional brasileira de sua categoria. Presente em 9 países, a empresa atende seus consumidores através de lojas físicas, e-commerce e seu principal canal de vendas e divulgação, os mais de 1,7

milhão de consultores. Em seu portfólio de produtos, encontra-se uma linha completa de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal.

Além das empresas participantes, a Innoweeks 2018 proporcionou também à estudantes universitários a oportunidade de integrar as equipes participantes do projeto. Cada equipe contou com um total de 10 estudantes, que foram distribuídos de acordo com sua área de estudo.

Os 10 estudantes que compuseram parte do grupo composto pela Empresa A e o SAP Labs Latin America vinham de diferentes áreas de formação, tais como Tecnologia da Informação e Sistemas, Engenharias, Administração e Design. De acordo com cada background, os estudantes foram divididos em 2 subgrupos, que compreendiam a Equipe Técnica (viabilidade de desenvolvimento) e Negócios & Design (desejabilidade e viabilidade de mercado).

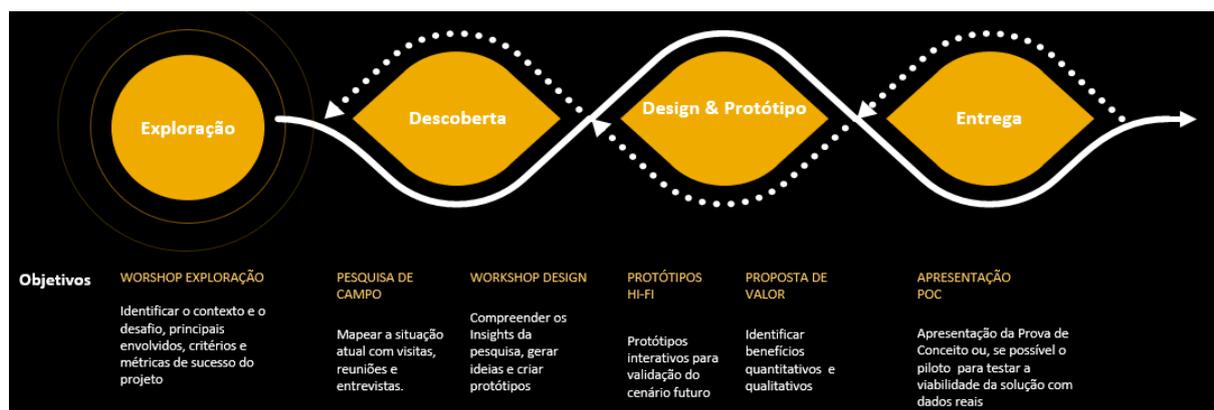
4.1 Processo de cocriação

Conforme exposto no referencial teórico, não há uma metodologia única para a cocriação. Ademais, partindo do pressuposto de que o *Design Thinking* (DT) é uma metodologia que pode facilitar o processo, existem inúmeras variações em sua aplicação, deixando a critério da empresa utilizar a que lhe parece mais apropriada.

A SAP Labs Latin America, tratando-se de uma empresa de software e tecnologia que busca soluções inovadoras para seus clientes, desenvolveu seu próprio processo de cocriação baseado em metodologias de *Design Thinking*. Visando agregar a seus projetos o que há de mais moderno em seu portfólio, a SAP criou o SAP Leonardo Design-led, que utiliza premissas de DT em um formato no qual o projeto encerra com a entrega de uma solução que auxilia o cliente em seu processo de transformação digital.

O SAP Leonardo Design-led consiste em 4 fases, sendo elas denominadas como: Exploração, Descoberta, Design & Protótipo e Entrega. Durante o processo, que pode durar de duas a nove semanas, workshops e ferramentas de DT são aplicados, com o objetivo geral de engajar todos os participantes em uma conversa estratégica para identificar as necessidades do negócio e dos usuários finais. Na Figura 2, as etapas do processo são apresentadas, assim como os principais objetivos de cada fase.

Figura 2 - SAP Leonardo Design-led



Fonte: Documento interno SAP (2018)

Na primeira etapa, denominada exploração, deve-se entender em detalhes o contexto da empresa e que desafios estão enfrentando deve ser a prioridade. É imprescindível que todos os participantes estejam alinhados com o problema, dispostos a despende tempo e recursos na busca pela solução.

A etapa de descoberta é marcada principalmente pelo foco na empatia do usuário. Nesta fase, os integrantes do grupo sintetizam todo o material levantado na etapa anterior e vão a campo, buscando validar e adicionar ainda mais conhecimento ao projeto, acompanhando por um dia a rotina dos principais *stakeholders*.

Finalizadas a etapa de descoberta, os integrantes do grupo voltaram para o SAP Labs Latin America, onde então designers e desenvolvedores trabalharam juntos na construção de um protótipo de alta fidelidade. O novo protótipo deveria possibilitar a navegação para teste, além de realizar as trocas de tela necessárias a fim de validar a experiência que o usuário teria.

Por fim, na última etapa foi realizado o evento de encerramento e premiação da Innoweeks, no qual todas as equipes participantes tiveram 20 minutos para apresentar seus projetos à plateia. Além das empresas convidadas, diversos funcionários da SAP, representantes das áreas comerciais e jornais da região cobriram o evento.

Em sua apresentação, a equipe representante da Empresa A demonstrou ao vivo sua solução, espelhando a tela do celular e realizando o pedido de um produto para uma consultora que estava na plateia. A solução utilizou as mais novas tecnologias dispostas no portfólio de SAP Leonardo, tais como *chatbot*, *machine learning*, reconhecimento de imagem, geolocalização e *SAP Analytics*. Ao final do evento, a equipe somou os prêmios de melhor *showcase*, melhor inovação e solução mais escalável.

4.2 Resultados das entrevistas e identificação dos fatores críticos de sucesso

O roteiro utilizado na condução das entrevistas era composto por oito perguntas, que tinham o intuito de captar direta e indiretamente, a percepção dos entrevistados quanto a elementos que podem influenciar o processo de cocriação. A seguir cada um desses elementos será apresentado.

Aprimeiro elemento identificado refere-se aos objetivos e motivações para participação do processo de cocriação. Quatro dos entrevistados citaram que, para o bom seguimento de um processo de cocriação, é imprescindível que os participantes tenham uma motivação em comum pelo resultado do projeto. O Entrevistado 1, por exemplo, menciona que a identificação dos participantes com o objetivo do grupo é importante, pois “para conseguir chegar nesse objetivo da melhor forma possível, acho que de alguma maneira precisa ter alguma empatia com aquela causa.” Seis dos entrevistados citaram que de alguma forma, a visibilidade na empresa e a experiência profissional foram fatores importantes na motivação individual pelo projeto. Quatro dos entrevistados mencionaram o alinhamento de expectativas como fator importante. O entrevistado 8 cita que “[...] o principal é estabelecer uma expectativa no início, e dizer o que exatamente a gente quer fazer”. “Algo que seja justo e atrativo, que tu veja um resultado depois.”

O segundo elemento identificado trata da disponibilidade e engajamento. O engajamento dos participantes e o tempo disponível para dedicar-se a tal foi uma temática mencionada por sete dos oito entrevistados. Segundo o Entrevistado 3, “É fundamental você ter as pessoas engajadas, porque se você não tiver, eu tenho certeza que nada vai acontecer”.

Nesse sentido, a falta de engajamento por parte dos participantes aparece como um problema. O Entrevistado 2 mencionou que “Algumas pessoas se envolveram mais e outras menos, enquanto tem pessoas que se inscreveram e nem se envolveram no processo”. O Entrevistado 2 mencionou que não ter todas as pessoas do grupo envolvidas em todas as etapas do processo de cocriação acaba sendo prejudicial. Muitas etapas tiveram que ser realizadas sem o grupo completo, o que fez com que decisões tivessem que ser discutidas novamente em etapas posteriores. O Entrevistado 2 exemplificou afirmando que, “[...] a gente precisa de muitas pessoas do lado do cliente, no caso o nosso processo passava por muitas áreas, e a gente não tinha todas as pessoas disponíveis.”

O tempo disponível por parte dos componentes do grupo para dedicar-se ao projeto também foi um tópico abordado. Segundo o Entrevistado 2, “[...] não necessariamente tu tem tempo para participar de tudo, até porque tu está fazendo isso paralelo ao teu trabalho. Tu tem teu

trabalho, ninguém ali está 100% dedicado.” A comunicação foi um ponto citado por 4 dos entrevistados, como sendo fator importante para a manutenção do engajamento durante o processo. Como uma dificuldade enfrentada, o Entrevistado 2 mencionou que “Às vezes a gente fazia uma reunião pra fazer um resumo com todo mundo, mas é impossível conciliar a agenda de todos”. Mesmo com as dificuldades para reunir o grupo, segundo o Entrevistado 7 “Todo mundo in loco pensando junto é super importante e fundamental. Não dá para se fazer uma cocriação via videoconferência ou algo do tipo, acho muito difícil.”

O terceiro elemento identificado a partir das entrevistas é denominado background e diversidade. De maneira unanime, os entrevistados mencionaram a diversidade de backgrounds como fator importante para a cocriação. Segundo o Entrevistado 2, um grupo composto por diferentes backgrounds “[...] abre um leque de possibilidade bem maior, e ajuda a criar uma solução mais completa”. O Entrevistado 2 reforçou a importância de um grupo diverso na parte de geração de ideias do processo. “Muitas vezes, uma ideia pode parecer muito intangível e absurda, mas se tu começar a refinar ela e pensar sob outras perspectivas, ela pode se tornar uma ótima ideia”. O Entrevistado 3 destacou o equilíbrio necessário durante um processo de cocriação e como um grupo diverso auxilia nesse ponto. Para o Entrevistado 7, a cocriação e inovação são impulsionadas com diferentes backgrounds. “[...] eu já vi um monte de gente cocriando, só que com vários grupos de pessoas muito parecidas, o que no final traz as mesmíssimas soluções”.

O quarto elemento identificado refere-se à metodologia. Cinco dos entrevistados sinalizaram a importância da existência de uma metodologia a se seguir durante todo o processo de cocriação. Para o Entrevistado 6, “[...] estruturar a forma como a gente sai do outro lado é super importante, porque do contrário, vira só um bate-papo e não vira uma entrega”. No projeto que ocorreu durante a Innoweeks, a metodologia SAP Leonardo Design-led foi utilizada, que tem sua estrutura construída sob o Design Thinking. O Entrevistado 6 comenta que o DT auxilia “[...] na questão de fazer com que as pessoas conseguissem dar suas opiniões de forma imparcial e sem críticas”.

Três entrevistados mencionaram a importância da equidade de hierarquias que o Design Thinking proporciona. O Entrevistado 8 destaca que, “[...] todo mundo tem que poder falar, todo mundo tem que ser importante.”. Para o Entrevistado 2, “[...] independente de qual posição a pessoa tem na empresa, acho que a opinião de todo mundo tem que ter o mesmo

peso ali quando está dando uma ideia. Não criticar as ideias é uma coisa bem importante, não descartar as ideias dos outros”.

Além de pontos positivos, os entrevistados também abordaram pontos negativos da metodologia de DT. O Entrevistado 1 destaca que ao mesmo tempo em que o *Design Thinking* consegue validar diferentes perspectivas, são “[...] detalhes demais que acabaram nem sendo aproveitados”.

Três dos entrevistados destacaram que a metodologia passa a impressão de repetição. O Entrevistado 1 comentou que “[...] em vários momentos a gente foi bem repetitivo, e isso acabou se tornando maçante tanto pra gente quanto pro cliente”. Na percepção de cinco entrevistados, um fator que dificultou a utilização da metodologia de *Design Thinking* foi o fato da Empresa A possuir uma ideia pré-estabelecida de solução.

Outra dificuldade citada por três dos entrevistados foi a falta de entendimento sobre a metodologia de DT. Quando questionado sobre o que teria feito de diferente no processo de cocriação que ocorreu, o Entrevistado 1 citou que “[...] daria um treinamento mais intenso sobre a metodologia, porque eu acho que muita coisa ficou no ar”.

Assim, a partir da análise das entrevistas, foi possível identificar alguns elementos que orientaram a identificação de fatores críticos de sucesso para o uso do *Design Thinking* para o processo de cocriação. Essas temáticas e respectivos fatores estão ilustrados no Quadro 1 por meio da síntese da análise das entrevistas.

Temáticas		Entrevistados								
		Ent. 1	Ent. 2	Ent. 3	Ent. 4	Ent. 5	Ent. 6	Ent. 7	Ent. 8	Total
Objetivos e Motivações	Objetivo/ Motivação em Comum	X				X		X	X	4
	Experiência Pessoal		X		X	X				3
	Visibilidade	X	X	X					X	4
	Alinhamento de Expectativas		X		X			X	X	4
	Incentivo	X								1
Disponibilidade e Engajamento	Disponibilidade /Tempo Dedicado	X	X	X			X	X		5
	Engajamento		X	X	X	X	X	X		6
	Comunicação		X		X		X		X	4
Background e Diversidade	Diversidade de Background	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Metodologia	Necessidade de uma Metodologia		X	X	X	X	X			5
	Design Thinking Facilita	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	Equidade de Hierarquia		X				X		X	3
	Design Thinking Detalha Demais	X					X		X	3
	Design Thinking é Repetitivo	X				X	X			3
	Ideia Pré-estabelecida Dificultou		X	X	X		X	X		5
	Falta de Entendimento sobre a Metodologia	X	X					X		3

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Os cinco elementos originalmente identificados deram origem a 16 fatores críticos de sucesso. Sendo que os fatores críticos de sucesso foram extraídos a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, com apoio do software Atlas.ti. A frequência em que cada fator crítico de sucesso foi mencionado pelos respondentes ao longo das entrevistas, pode ser observado no Quadro 1.

5. Conclusões

Ao final desta pesquisa foi possível evidenciar, a partir da análise de conteúdo das entrevistas, os fatores críticos de sucesso em um projeto de cocriação utilizando a metodologia de *Design Thinking*. Destaca-se que questões como a presença de um objetivo ou motivação em comum entre as partes envolvidas em um processo de cocriação é apresentada como

pontofundamental para o sucesso do processo, o que corrobora com o que é apresentado por Prahalad e Ramaswamy (2004a).

O alinhamento prévio de expectativas também apareceu como um elemento necessário. É imprescindível que todos os participantes estejam alinhados e cientes do que é esperado do processo. Os resultados encontrados reafirmam a ideia exposta por Roser, Defillippi e Samson (2013) e Durugbo e Schwtschke (2018), que mencionam a necessidade de uma sincronização entre as visões para uma boa gestão da cocriação.

A experiência profissional e visibilidade aparecem como fatores críticos, demonstrando um lado pessoal dos participantes quanto a suas motivações para integrar um processo de cocriação. Ademais, os resultados sugerem que a disponibilidade e tempo disponível dos participantes para dedicar-se ao processo de cocriação são fatores críticos.

Consistente com a literatura, o engajamento foi apontado como fator crítico. Os resultados apontam que é essencial manter o engajamento dos participantes durante todo o decorrer do processo de cocriação para alcançar os objetivos esperados. Durugbo e Schwtschke (2018) enfatizam que o engajamento e a interação são centrais para a colaboração necessária durante um processo de cocriação.

A pesquisa apresenta a comunicação como fator crítico e diretamente ligado com o nível de engajamento dos participantes. Este tópico condiz com a abordagem de Prahalad e Ramaswamy (2004a), a qual expõe o diálogo como um bloco essencial de engajamento e interatividade.

A diversidade de background foi apresentada como um fator crítico de acordo com os resultados das entrevistas. Frente a literatura abordada, apenas Durugbo e Schwtschke (2018) mencionam diretamente a importância da diversidade de fontes participantes no processo.

A necessidade de uma metodologia a ser seguida foi expressada pelos entrevistados como sendo um fator crítico. Este ponto vai ao encontro a autores como Payne, Storbacka e Frow (2008), Roser, Defillippi e Samson (2013) e Durugbo e Schwtschke (2018), que destacam o fato das empresas precisarem decidir como gerir as atividades de cocriação.

Por fim, os entrevistados destacaram a importância da equidade de hierarquias na geração de ideias e envolvimento dos participantes durante o processo. Consoante com tal afirmação, Prahalad e Ramaswamy (2004a) abordam as hierarquias em seu bloco de diálogo. Para os autores, não é possível a realização de uma comunicação ativa entre duas partes desiguais.

Embora este estudo tenha permitido a identificação de um conjunto de fatores críticos de sucesso para o adequado processo de cocriação com o uso do *Design Thinking*, sugere-se que novos estudos sejam feitos nesse sentido a fim de verificar se estes fatores são comuns a outros contextos. Ademais, pode-se, a partir de estudos em diferentes contextos, identificar novos fatores que não tenham sido evidenciados neste estudo em particular.

REFERÊNCIAS

- BROWN, T. Design Thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 84–92, 2008.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A.; SOUSA, R. O método do estudo de caso na engenharia de produção. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. (ORG) (Ed.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012. p. 131–148.
- DAVIS, J.; DOCHERTY, C. A.; DOWLING, K. Design Thinking and Innovation: Synthesising Concepts of Knowledge Co-creation in Spaces of Professional Development. **Design Journal**, v. 19, n. 1, p. 117–139, 2016.
- DURUGBO, C.; SCHWETSCHKE, S. How firms synergise: understanding motives and management of co-creation for business-to-business services. **International Journal of Technology Management**, v. 76, n. 3/4, p. 258, 2018.
- HIRANO, T.; ISHIZUKA, A.; SAKAGUCHI, K. Innovation activities by co-creation process. **Fujitsu Scientific and Technical Journal**, v. 49, n. 4, p. 391–396, 2013.
- MARCOS-CUEVAS, J. et al. Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. **Industrial Marketing Management**, v. 56, p. 97–107, 2016.
- MORANDI, M. I. W. M.; CAMARGO, L. F. R. Revisão sistemática da literatura. In: **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 141–175.
- O’CASS, A.; NGO, L. V. Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 125–135, 2012.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5–14, 2004.
- RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. **Journal of Business Research**, v. 84, n. November 2017, p. 196–205, 2018.
- ROSER, T.; DEFILLIPPI, R.; SAMSON, A. Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. **European Business Review**, v. 25, n. 1, p. 20–41, 2013.
- WAIDELICH, L. et al. **Design Thinking Process Model Review** IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). **Anais...2018**