

PROPOSTA DE ABORDAGEM PARA CAPTAÇÃO DE CLIENTES EM SERVIÇOS DE ARQUITETURA SOB O OLHAR DO *DESIGN THINKING*

PEREIRA, Tainara Alves; Bacharel; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, tainara.alves26@gmail.com
OLIVEIRA, Denise de; Doutora; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, denise.oliveira@erechim.ifrs.edu.br

Resumo: Este artigo busca compreender de que modo o *design thinking* (DT) pode ser explorado como uma metodologia em potencial na captação de clientes para prestação de serviços de arquitetura, considerando os desafios enfrentados por profissionais neste campo. O DT é destacado como uma metodologia centrada no usuário, que se concentra na compreensão das necessidades e desejos dos clientes para desenvolver soluções eficazes. O contexto do setor de serviços de arquitetura é discutido, com ênfase nas demandas específicas e nos desafios enfrentados pelos arquitetos. Os procedimentos metodológicos incluem uma revisão bibliográfica e bibliométrica de natureza descritiva e exploratória. Os resultados da pesquisa revelaram um cenário de crescimento significativo nos estudos sobre DT em diversas áreas, mas ainda pôde-se destacar uma lacuna evidente nos estudos referentes ao DT e ao setor de serviços, mais especificamente, na aplicação do DT referente aos serviços de arquitetura. Também, constatou-se um grande potencial de aplicabilidade das ferramentas do DT enquanto métodos para uma maior compreensão das principais dificuldades da profissão do arquiteto, particularmente a captação de clientes.

Palavras chave: *Design thinking*. Arquitetura. Captação de clientes. Revisão da literatura.

1 INTRODUÇÃO

O *design thinking* (DT) é uma abordagem de solução de problemas focada no usuário final, partindo do entendimento de suas necessidades e desejos com o objetivo de desenvolver soluções eficazes e inovadoras (BROWN, 2010). Esse método é frequentemente posto em prática através de modelos de processos que organizam os esforços de inovação em uma sequência lógica de etapas e atividades (HEHN; UEBERNICKEL; HERTERICH, 2018).

A abordagem do DT tem sido amplamente utilizada em diversas áreas, como nas ciências sociais, gestão, contabilidade, engenharias e ciências da computação (FIALHO; PEREIRA; MENEGALI, 2023). No entanto, apesar de se mostrar um conceito consolidado tanto em nível acadêmico, quanto empresarial, existe ainda uma escassez no que tange aos estudos e aplicação desse método no setor de serviços (HEHN; UEBERNICKEL; HERTERICH, 2018), visto que o DT tem o potencial de desvendar novas formas de criação de valor, algo que também está no centro de muitas inovações desse setor (ENGBERTS; BORGMAN, 2018).

O ramo de prestação de serviços, como um todo, sofreu uma forte expansão global associada ao crescimento das tecnologias digitais e processamentos em tempo real (TREVISAN, 2020). No entanto, cada setor empresarial tem características próprias e é importante adaptar estruturas e estratégias operacionais da empresa para atender às exigências específicas de cada setor. Para os arquitetos, essas demandas são particularmente urgentes, dada a natureza intrincada e abstrata desse tipo de serviço (TREVISAN; BARROS; ONO, 2022).

De acordo com uma pesquisa feita pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (CAUBR) no ano de 2022, a demanda por serviços de arquitetura cresceu 20% desde 2015. No entanto, apesar do crescimento aparente mesmo em um mercado retraído, cerca de 90% dos entrevistados que fizeram reformas em 2022 optaram pela autoconstrução ou pela contratação de profissionais não habilitados na área de construção civil, como mestres-de-obras ou pedreiros (CAUBR, 2022).

Ainda, em censo realizado em 2020 com 41.897 arquitetos, quando questionados quais os principais obstáculos que dificultam o exercício da profissão, 79% dos respondentes apontaram a falta de valorização do profissional e 61% indicou a má remuneração como principal fator (CAUBR, 2020). Os dados obtidos em ambos os estudos apontam que, apesar de uma aparente valorização do profissional, parece existir ainda um mercado inexplorado nada desprezível.

Nesse contexto, as ofertas de serviços inovadores se tornam cada vez mais importantes e, embora ainda escassa, a pesquisa sobre inovação na prestação de serviços reconhece uma natureza interdisciplinar e centrada no ser humano no processo de design de serviços (HEHN; UEBERNICKEL; HERTERICH, 2018).

Essa afirmativa reitera a demanda da aplicação de métodos que se adequem às necessidades específicas da prestação de serviços de arquitetura, principalmente no que diz respeito ao caráter criativo e altamente adaptável desse tipo de serviço. Nesse sentido, o DT demonstra um grande potencial enquanto ferramenta passível de utilização nos diferentes obstáculos que esses profissionais enfrentam, já que pode ser aplicado para aprimorar aspectos relacionados à captação de clientes.

Compreendendo a demanda por inovações no âmbito da captação de clientes em serviços de arquitetura, nota-se uma lacuna na pesquisa de ferramentas que possam contribuir para o enfrentamento a esse dilema (TREVISAN; BARROS; ONO, 2022). Assim, a questão de pesquisa deste artigo é: de que forma o DT pode ser aplicado a fim de aprimorar a compreensão acerca dos aspectos relacionados à

captação de clientes em serviços de arquitetura? O objetivo é compreender de que modo o DT pode ser explorado como uma metodologia em potencial na captação de clientes para prestação de serviços de arquitetura.

Com o intuito de alcançar o objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos, sendo eles: a) Traçar um panorama sobre os estudos existentes no conhecimento sobre o DT e a captação de clientes em serviços no contexto de serviços de arquitetura; b) Investigar os fatores de impacto na captação de clientes em serviços de arquitetura, com foco na aplicação da abordagem do Design Thinking (DT); c) Propor um plano de ação fundamentado no método do Duplo Diamante e na matriz 4W1H como estratégia inovadora, a fim de proporcionar uma maior compreensão das ações necessárias no enfrentamento dos obstáculos presentes no processo de captação de clientes de arquitetura.

Esse artigo está estruturado em cinco seções. A primeira sendo a introdução, onde o tópico em análise é exposto, além da justificativa que sustenta a presente investigação e os objetivos que a norteiam. Em seguida, dá-se a seção de referencial teórico, que abrange o desenvolvimento dos assuntos que permeiam o estudo: como os conceitos que envolvem o *design thinking* e o cenário dos serviços de arquitetura e captação de clientes nesse tipo de serviço. Na terceira seção, procedimentos metodológicos, será apresentada a abordagem metodológica empregada no decorrer da pesquisa. A quarta seção destina-se à análise dos resultados obtidos, seguida da seção de discussão, onde são relacionadas as observações feitas nas seções anteriores. Por último, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais derivadas do desenvolvimento da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *Design thinking*

2.1.1 *Histórico e conceitos*

O DT é uma abordagem sistemática direcionada à solução de problemas, cujas raízes remontam à década de 1960, com o trabalho seminal de Herbert Simon sobre a ciência do Design (FIALHO; PEREIRA; MENEGALI, 2023).

Apesar de explorar uma abordagem cognitiva para a tomada de decisão, além de uma definição de design que aponta para o que, mais tarde, iria se tornar o DT (FIALHO; PEREIRA; MENEGALI, 2022), foi a partir dos trabalhos de Tim Brown e David Kelley, professores da Stanford University e cofundadores da IDEO, que o DT passou a ser conhecido enquanto processo organizacional, baseado em um conjunto de ferramentas que estimulam a inovação e podem ser utilizadas para resolução de problemas abstratos (BROWN, 2010; MICHELI *et al.*, 2018).

Assim, Brown (2008) define o DT como uma disciplina que utiliza a sensibilidade e os métodos do designer para harmonizar as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e o que uma estratégia de negócios pode transformar, tanto em valor para o cliente, quanto em oportunidade de mercado.

O design thinking se beneficia da capacidade que todos nós temos, mas que são negligenciadas por práticas mais convencionais de resolução de problemas. Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano; ela é profundamente humana pela própria natureza. O design thinking se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídias além de palavras ou símbolos (BROWN, 2010).

Através de trabalhos como esse foi que o *Design* deixou de ser entendido apenas como uma ferramenta que tratava da estética, passando a ser visto também como uma área de pensamento e forma de produção, profundamente centrada na criatividade e na inovação das produções humanas, para além apenas do ofício do designer (HEHN; UEERNICKEL; HERTERICH, 2018; BROWN, 2010).

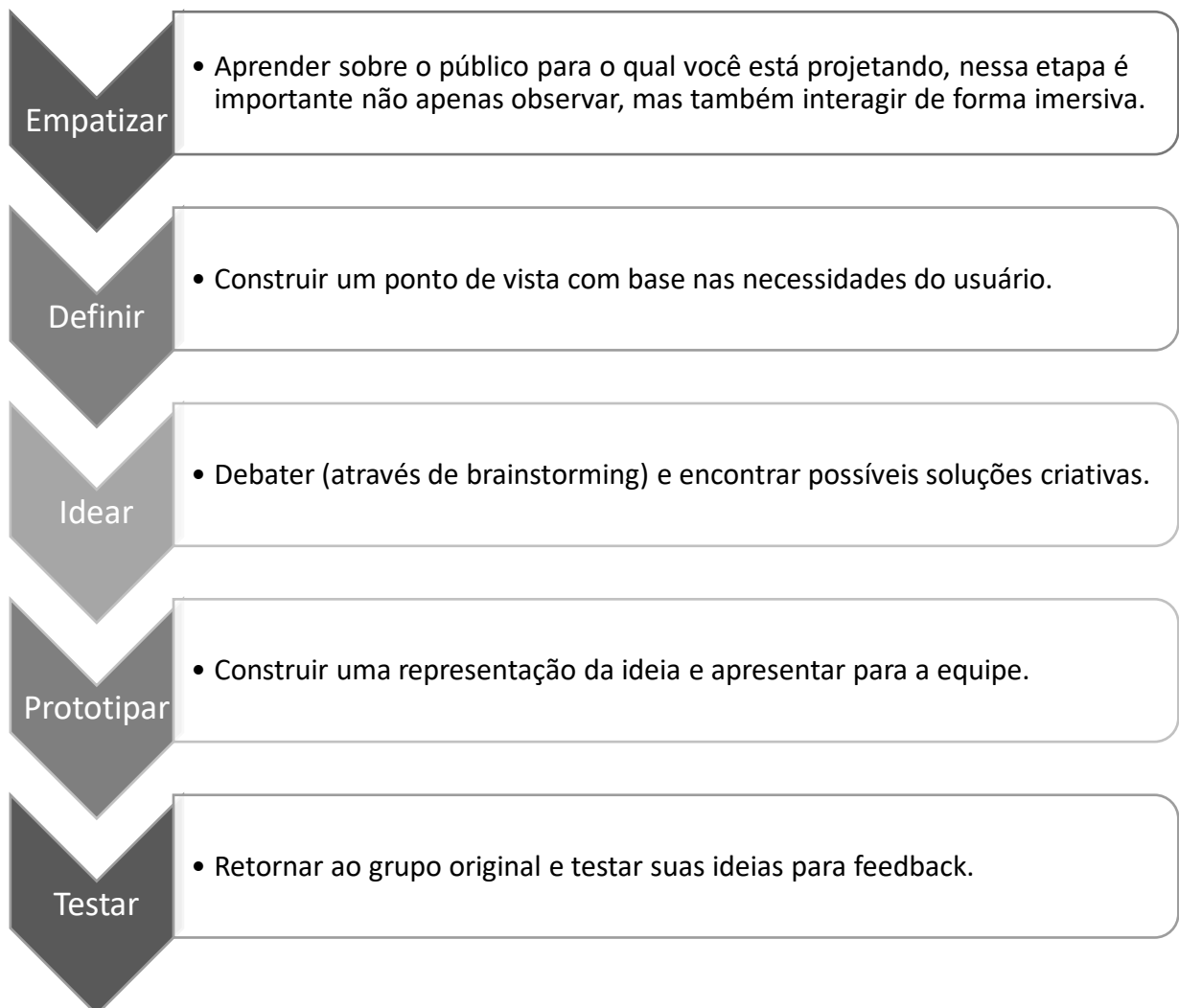
A alternância entre pensamentos divergentes e convergentes é uma parte integrante do processo de DT. Assim, a iteração dos ciclos reforça o aprendizado mais dinâmico, encorajando abordagens de tentativa e erro e, portanto, estimulando a criatividade do time envolvido na prática. (HEHN; UEERNICKEL; HERTERICH, 2018).

Em síntese, o DT evoluiu através do pensamento do designer, da criação de produtos, do design como uma prática reflexiva e de um método para resolução de problemas de maior complexidade, para um método de gestão utilizado na resolução de problemas organizacionais de alta complexidade, como na gestão e na administração. Tal evolução vem ocorrendo há, pelo menos, meio século, embora o formato como é atualmente conhecido tenha sido desenvolvido apenas na última década (FIALHO; PEREIRA; MENEGALI, 2022).

2.1.2 Apresentação do método, etapas e principais ferramentas do processo

Nesse trabalho, optou-se pela utilização do método desenvolvido pela instituição mais proeminente na área de DT, que é a Stanford Design School (D.SCHOOL, 2011; FIALHO; PEREIRA; MENEGALI, 2022). Essa escola desenvolveu um método próprio e separou o DT em 5 estágios principais: Empatizar, definir, idealizar, prototipar e testar.

Figura 1 – 5 estágios do DT



Fonte: D.School (2011).

O modelo apresentado na Figura 1 disponibiliza um conjunto de métodos/técnicas/ferramentas que buscam operacionalizar o processo do DT. De acordo com Hehn, Uebernickel e Herterich (2018), o DT é geralmente implementado e visto de três formas principais: Primeiramente, como um *mindset* adotado por

pessoas na prática; em segundo lugar, o DT pode ser considerado uma sequência de passos, transformando-se em um processo para inovação; por último, o DT pode ser entendido como uma coleção de métodos, sob essa ótica, o DT é composto por uma série de diferentes métodos que precisam ser combinados e aplicados entre si para alcançar um resultado criativo e que compreenda todas as etapas da abordagem.

Através da análise de uma revisão sistemática da literatura de Micheli *et al.* (2018), identificou-se um total de 37 ferramentas e atributos do DT. Dessas, foram selecionadas as ferramentas/métodos com maior ocorrência nas produções acadêmicas analisadas, por ordem de prevalência, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais métodos e atributos relacionados ao DT

Métodos e ferramentas	Principais atributos relacionados
Métodos etnográficos	Fornecem um meio de promover empatia e, assim, centrar-se no usuário e no envolvimento. Dados observacionais podem complementar dados quantitativos e ajudar a mesclar análise e intuição. Ajudar a fornecer uma visão holística ao compreender um problema em seu contexto.
Personas	Fornecem um meio de promover a empatia e, assim, a centralidade no usuário e o envolvimento. São um meio de visualizar os principais interessados. Ajudar a fornecer uma visão holística do problema, garantindo que os usuários sejam uma parte representada no processo de resolução de problemas.
Mapas de jornada	Fornecem um meio de promover a empatia e, assim, a centralidade no usuário e o envolvimento. Atuam como um objeto que atravessa fronteiras durante a colaboração e comunicação interdisciplinar. São um meio de visualizar as experiências dos principais interessados e contribuem para fornecer uma visão holística do problema ao incentivar uma compreensão contextual e temporal da experiência do usuário.
<i>Brainstorming</i>	Fornece um fórum para o raciocínio abduativo e é tipicamente utilizado durante colaboração interdisciplinar. Promove a fusão de análise e intuição ao encorajar conceitualizações amplas. Reforça a iteração e experimentação, já que a maioria das técnicas de brainstorming envolve a suspensão de julgamento sobre ideias individuais.
Mapas mentais	Servem como um objeto de intermediação ao longo da colaboração e comunicação interdisciplinar. Reforça a aceitação da ambiguidade e do fracasso ao facilitar um processo de construção de sentido. Exemplifica a capacidade de visualizar e estruturar sistemas e ambientes complexos.
Visualização	Serve como um objeto de intermediação ao longo da colaboração e comunicação interdisciplinar. Destaca a importância da habilidade de visualizar soluções no decorrer da ideação. Esboços podem servir como ferramenta comunicativa durante o raciocínio abduativo e a natureza informal dos esboços estimula iteração e experimentação.

	Pode capturar estados atuais e desejados, reforçando a centralidade no usuário e uma visão holística, permitindo a fusão de análise e intuição.
Prototipagem	Fornecem um meio físico para iteração e experimentação. Estimulam falhas precoces na forma de rascunho. Servem como um objeto de intermediação ao longo da colaboração e comunicação interdisciplinar. Destacam a importância da habilidade de visualizar soluções durante a ideação, entre outras fases.
Experimentos de campo	Possibilitam iteração e experimentação. Promovem uma visão holística por meio de uma apreciação profunda do contexto do problema. Estimulam falhas precoces na forma de rascunho.

Fonte: Micheli *et al.* (2018)

Apesar da possibilidade dos métodos e ferramentas serem "intercambiados" entre as diferentes etapas do DT, segundo Hehn, Uebernickel e Herterich (2018), os métodos etnográficos são comumente relacionados a etapa de definição, pois são ferramentas que permitem uma maior aproximação e entendimento das necessidades do usuário. Já as personas costumam ser aplicadas antes dos mapas de jornada, por criarem representações simbólicas dos padrões dos usuários (MICHELI *et al.*, 2018).

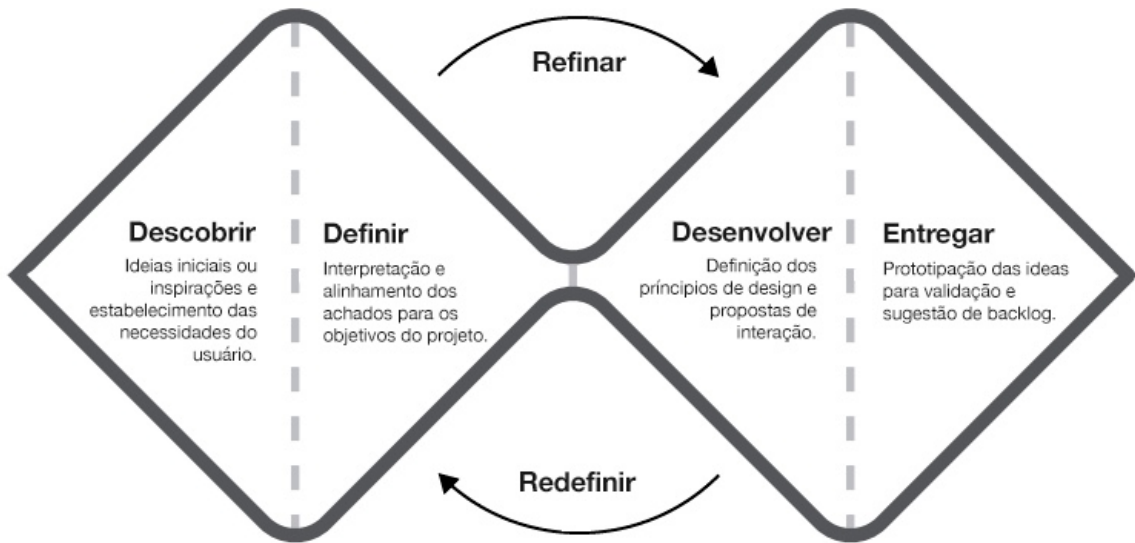
Mapas mentais e *brainstorming* são mencionados, principalmente, na etapa de ideação, por serem processos colaborativos de criação de sentido e proposição de soluções para os problemas apresentados (MICHELI *et al.*, 2018). Enquanto nas etapas de prototipagem e testes ferramentas como visualização, experimentos de campo e prototipagem são mais recorrentes, por permitirem um aprendizado contínuo e o compartilhamento de conceitos, facilitando a técnica de feedback e proporcionando a experimentação e testes constantes, que são características primordiais na aplicação do DT (MICHELI *et al.*, 2018).

Segundo Drew (2019), dentro das possíveis aplicações do DT em serviços, a metodologia do "Duplo Diamante" é uma das mais populares e ainda:

Naquela época, assim como agora, muitas pessoas pensam que '*design*' se refere a objetos, cadeiras, roupas. No entanto, esses designers estavam usando o design como uma ferramenta de resolução de problemas e queriam tornar visível esse processo, e, em particular, a importância de dedicar tempo (e dinheiro!) para compreender o problema que o design final estava tentando resolver (DREW, 2019).

Essa metodologia foi criada em 2003 pelo British Design Council. Na prática, é um processo que explora a não-linearidade do DT, dividido em 4 etapas: Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar (DESIGN COUNCIL; 2023, DREW; 2019).

Figura 2 – Etapas do método Duplo Diamante



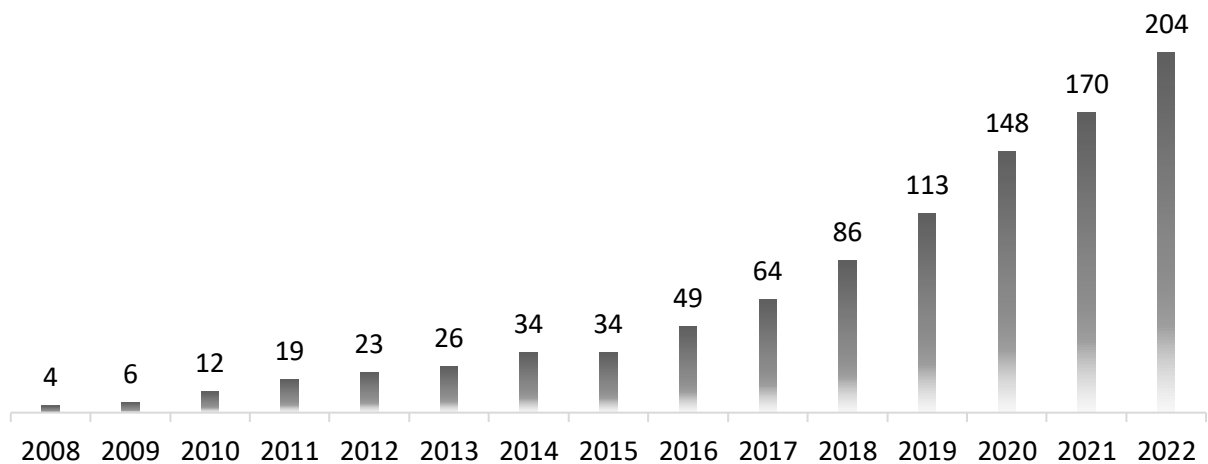
Fonte: Oliveira (2016).

Apesar da reelaboração das terminologias, nessa proposta podemos verificar todas as etapas desenvolvidas pela D.School, mas com uma nova abordagem. As duas primeiras fases: “Descobrir” e “Definir” compõem o primeiro diamante, que tem como objetivo principal uma pesquisa aprofundada baseada em um problema. Essa etapa se caracteriza como de definição de estratégia (DESIGN COUNCIL; 2023, DREW; 2019). A segunda fase: “Desenvolver” e “Entregar”, pode ser entendida como uma etapa de execução que é focada em descobrir uma solução, tendo como base os resultados da etapa anterior. Ambas as etapas podem variar entre pensamentos divergentes e convergentes e todo o processo pode se repetir quantas vezes seja interessante para os participantes (DESIGN COUNCIL; 2023).

2.1.3 Design thinking como abordagem de solução de problemas

Os estudos relacionados ao DT têm sido desenvolvidos a aproximadamente 20 anos, ganhando destaque através das contribuições de Tim Brown, que aponta o uso do DT em ambiente gerencial, promovendo também a adoção do pensamento do designer junto às organizações como uma abordagem para a resolução de problemas, com características que o alinham a inovação e a criatividade (FIALHO; PEREIRA; MENEGALI, 2023). Na Figura 2 pode ser visualizada a evolução cronológica dos estudos sobre o DT até o ano de 2022.

Figura 2 – Evolução cronológica dos estudos sobre *design thinking* até 2022



Fonte: Fialho, Pereira e Menegali (2023)

Os estudos sobre DT têm apresentado grande evolução, especialmente nos últimos sete anos (FIALHO; PEREIRA; MENEGALI, 2023), assim como, também, têm favorecido uma gama de aplicação cada vez maior por sua natureza criativa e adaptativa.

Segundo Hehn, Uebernickel e Herterich (2018), no que tange a prestação de serviços, existe uma lacuna nos estudos sobre inovação nessa área. Ainda, os autores afirmam que:

À medida que a inovação sistemática de serviços se torna importante para que os agentes diferenciem suas ofertas dos concorrentes, novos métodos e ferramentas, como o *design thinking*, são necessários para projetar ou desenvolver de maneira sistemática ofertas de serviços inovadoras (HEHN; UEERNICKEL; HERTERICH, 2018).

Assim, é possível afirmar que existe uma necessidade de entender e explorar melhor como essa abordagem pode ser aplicada na prática desse tipo de atividade, além disso, com a competição crescente dentro do mercado de serviços, surge também a necessidade de explorar maneiras inovadoras de se destacar e atrair clientes.

2.2 SERVIÇOS DE ARQUITETURA

2.2.1 *Captação de clientes em serviços de arquitetura*

O empreendedorismo atinge atualmente níveis sem precedentes de exigência, complexidade e competitividade, devido ao contexto tecnológico, econômico e cultural em que vivemos (TREVISAN, 2020).

Ainda, Trevisan (2020) afirma que:

Além disso, as dificuldades inerentes ao setor de serviços, a complexidade do mercado de trabalho do arquiteto, aliadas à alta carga cognitiva de sua atuação não permitem que o conhecimento comum da administração das organizações seja aplicado ao escritório de arquitetura sem uma adaptação a suas necessidades específicas.

De acordo com o autor supracitado, além dos desafios que são típicos da prestação de serviços, como a intangibilidade, a inseparabilidade entre o serviço e o prestador, a sazonalidade e subjetividade na avaliação de valor e preço, o setor de Arquitetura apresenta complexidades extras. Tanto a produção, quanto a avaliação dos serviços de arquitetura demandam alta carga cognitiva, com benefícios de difícil mensuração quantitativa e vantagens que podem não ser tão evidentes para o cliente (TREVISAN, 2020).

Assim, grande parte dos profissionais acabam ficando reféns de indicações de outros clientes que tiveram uma boa experiência e já têm familiaridade com o escopo de atuação de um arquiteto. Apesar de ser um método confortável de captação de clientes, a dependência exclusiva desse meio faz com que os profissionais fiquem estagnados e passíveis às flutuações de mercado e uma demanda orgânica, sem controle do fluxo de projetos dentro dos escritórios (MEZZOMO, 2020).

Considerando que a definição dos critérios competitivos a serem priorizados por uma empresa depende diretamente das necessidades específicas de seus clientes, faz-se necessário analisar cuidadosamente o cenário particular do mercado. Esse entendimento permitiria que os profissionais desse setor tenham acesso a uma visão mais nítida do mercado em que atuam, possibilitando o ajuste de suas estratégias de forma positiva e pontual (TREVISAN; BARROS; ONO, 2022).

Além das complexidades inerentes a prestação de serviços de arquitetura, os profissionais também estão inseridos num cenário em que o trabalho é transformado em um tipo de atividade em constante mutação, que demanda novas competências profissionais que vão muito além das competências técnicas, adentrando nas

habilidades transversais, também conhecidas como *soft skills* (CUQUE; MATTAR, 2021).

Ao passo que a prestação de serviços se torna uma discussão mais complexa, é fundamental que ocorram esforços para inovação, criando diferenciações entre concorrentes. Por conta disso, novos métodos e ferramentas, como, por exemplo, o DT, são necessários para projetar sistematicamente soluções para ofertas de serviços inovadores (ENGBERTS; BORGMAN, 2018).

2.2.2 Contribuições do design thinking na prestação de serviços de arquitetura

O desenvolvimento de projetos no campo da arquitetura requer uma estrutura organizacional específica, devido a natureza não linear e aberta dos processos projetuais. Esses processos exigem abordagens não convencionais e podem acabar gerando conflitos entre abordagens racionais e reflexivas (TREVISAN; BARROS; ONO, 2022).

Portanto, ainda segundo Trevisan, Barros e Ono (2022), faz-se necessário considerar as particularidades desses processos ao planejar e gerenciar escritórios de arquitetura, além disso:

Adicionalmente a essas dificuldades, considerável parte das consagradas teorias da Administração Geral não se aplica à realidade dos escritórios de arquitetura sem uma prévia consideração de suas especificidades. Em outras palavras, boa parte das ferramentas gerenciais precisa ser adaptada para a aplicação em escritórios de arquitetura para que não interfira significativamente em sua natureza específica enquanto atividade profissional e econômica.

É possível perceber na literatura alguns esforços na utilização do DT enquanto ferramenta dentro da academia, nos processos projetuais de alunos e outras atividades desenvolvidas dentro do ambiente acadêmico, como, por exemplo, os trabalhos de Fischer e Schmid (2019) que trata sobre a utilização do DT enquanto como uma abordagem para projetos de arquitetura, e ainda, Zimmermann et al. (2022) que elabora um estudo de caso sobre a aplicação do DT em um contexto de serviços de saúde. No entanto, apesar de trabalhos como esses que relacionam a arquitetura ao DT, poucas são as abordagens do DT relacionadas ao ofício do arquiteto e suas demandas, como a captação de clientes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como de natureza descritiva e exploratória, a partir da estratégia de revisão bibliográfica e bibliométrica com recorte temporal de 10 anos.

A revisão bibliográfica se configura em um estudo de caráter qualitativo, que corresponde a um tipo de procedimento mais maleável que permite sugerir as relações possíveis dentro de um determinado escopo (BARDIN, 2011). É considerada uma ferramenta valiosa para obter uma compreensão geral das diferentes dimensões de uma questão e, assim, um entendimento mais aprofundado da natureza complexa de um problema (HEHN; UEBERNICKEL; HERTERICH, 2018).

Já a revisão bibliométrica se caracteriza como um tipo de estudo que utiliza métodos quantitativos e qualitativos para analisar e investigar produções científicas seja em um ou vários campos de pesquisa (ARAÚJO, 2006). Suas principais técnicas são a análise de desempenho e o mapeamento científico (PEREIRA; ROSA; CUNHA, 2021). Neste artigo são utilizados os seguintes indicadores bibliométricos: número de artigos publicados e palavras-chave.

Em seguida, é realizado um mapeamento que analisa as palavras-chave que contemplam os termos pesquisados. Esta é uma técnica que tem ganhado espaço nas análises bibliográficas e bibliométricas, majoritariamente pelo desenvolvimento de softwares/ferramentas que facilitam o mapeamento, tornando-o uma opção metodológica importante para representar visualmente as diversas redes que se formam através das produções científicas (PEREIRA; ROSA; CUNHA, 2021).

O levantamento bibliográfico que subsidiou o mapeamento se deu através da base de dados Periódicos Capes. Optou-se por essa base de dados levando em consideração a abrangência e relevância das publicações encontradas. A estratégia de busca utilizou como critérios os artigos publicados entre 2014 e 2023, utilizando as palavras-chave “*design thinking*”, “arquitetura”, “captação de clientes” e “serviços” em diferentes combinações.

A primeira busca na plataforma Periódicos Capes utilizou os termos “*design thinking AND* captação de clientes”, no intuito de relacionar os temas de forma mais abrangente, buscando sobre o DT em outras áreas de conhecimento. Contudo, esta busca não gerou nenhum resultado. A segunda busca, aplicou-se os termos “arquitetura *AND* captação de clientes”, com o objetivo de relacionar as principais

discussões dentro do problema de pesquisa proposto, mas também não retornou nenhum resultado.

A terceira busca teve como base as palavras-chave “*design thinking AND arquitetura*”, de modo a relacionar as discussões do período dentro do assunto proposto, resultando em 21 artigos.

Os dados bibliográficos mencionados foram exportados, na forma de um arquivo metadados e tratados com o apoio do *software* Vosviewer para elaboração de um mapa de coocorrência, que representa a rede de relações entre os termos definidos. O mapa foi analisado e dividido em temas conforme o agrupamento gerado pela inteligência artificial do *software*.

Em seguida, no intuito de aprofundar-se nos resultados obtidos, foi elaborado um quadro constando autores, ano de publicação e principal tema abordado no trabalho, tendo como objetivo uma análise mais aproximada dos resultados obtidos em mapa.

Dessa forma, optou-se pela busca das palavras-chave “*captação de clientes AND serviços*”, no intuito de mapear os assuntos proeminentes em outras áreas de conhecimento no que tange à captação de clientes. Em seguida, dos 14 resultados encontrados dentro de “*captação de clientes AND serviços*”, elaborou-se uma tabela com os 10 principais artigos, excluindo-se 3 trabalhos que se encontravam repetidos e 1 artigo que fugia do tema proposto. A partir disso foram elencados os autores, objetivos e principais fatores de influência na captação de clientes.

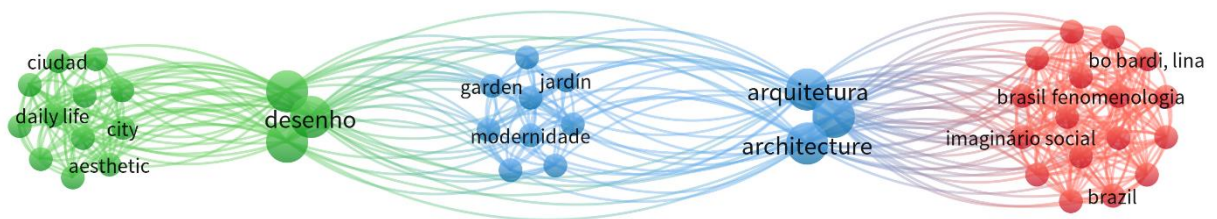
A partir dos dados encontrados e utilizando-se o método do Duplo Diamante, que é um método de aplicação do DT que tem como objetivo a simplificação das etapas propostas pela d.school em um fluxo retroalimentado (DREW, 2019), propôs-se um plano de ação para implementação das ferramentas do DT em um contexto de escritórios de arquitetura.

O plano de ação teve como base a matriz 4W1H, que, segundo Nakagawa (2012), é um *framework* que organiza o desenvolvimento de um projeto em 7 etapas, de acordo com as seguintes questões: "O que?"; "Por que?"; "Quem?"; "Quando?"; e, "Como?". Esse plano tem por objetivo organizar e definir os desdobramentos das ações possíveis dentro do tema proposto.

4 RESULTADOS

Através da pesquisa na base de dados Periódicos Capes, foi possível encontrar mais de 34 mil artigos publicados entre 2014 e 2023 no assunto “*design thinking*”. Contudo, quando pesquisamos por “*design thinking AND arquitetura*” com os mesmos critérios, recebemos apenas 27 resultados que foram exportados como metadados para o *software Vosviewer*, gerando a Figura 3.

Figura 3 - Mapa de coocorrência de palavras-chave referentes a “*design thinking AND arquitetura*”



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o Vosviewer (2023)

O grafo da Figura 3 expõe a rede de palavras-chave com maior ocorrência entre os artigos encontrados na pesquisa anterior. A rede está subdividida em 3 agrupamentos (*clusters*), representados pelas cores verde, azul e vermelho.

Os *clusters* agregam as palavras-chave que apresentam similaridades e interações entre temas que se relacionam. O cluster verde une as palavras-chave que se relacionam a cidades e questões socioculturais. O cluster azul relaciona palavras que tratam sobre design, arte e arquitetura enquanto objeto de estudo. Por fim, o cluster vermelho diz respeito a questões de moradia e sociologia.

A partir dos artigos encontrados, removeu-se os artigos que se repetiam na pesquisa, com isso, criou-se um quadro com os 26 resultados restantes, que se encontra a seguir:

Quadro 2 – Artigos publicados dentro das palavras-chave “*design thinking AND arquitetura*”

Autor	Objetivo	Tema
Mattana, Souza, Pfüzenreuter e Primenta (2021)	Compreender as necessidades, expectativas e demandas da tectônica em um ateliê de projeto de arquitetura de um curso de Graduação em Arquitetura e Urbanismo	Ensino de projeto de arquitetura

Digiandomenico, Landim e Fischer (2017)	Discute o desenvolvimento de um algoritmo de projeto, os parâmetros, a performance do projeto e o uso das tecnologias de prototipagem rápida e da fabricação digital para a análise do modelo e das técnicas construtivas	Ferramentas de parametrização
Silva, Guadanhim e Hirota (2018)	Enfoca a pesquisa em Metodologia de Projeto e pretende apresentar as estratégias adotadas por Paulo Mendes da Rocha e equipe MMBB Arquitetos.	Análise de projeto/obra
Costa, Silva e Souza (2022)	Elabora uma proposta integrativa que concilia notas e estabelece as fundações para a constituição de uma Urban Agriculture Digital Library (UADL).	Elementos para uma biblioteca digital
Oliveira (2017)	Propõe um programa de investigação voltado para o estudo de como se organizam os saberes arquitetônicos na prática projetual contemporânea	Ensino de projeto de arquitetura
William (2022)	Versa sobre dois jardins concebidos em Montevidéu há quase cem anos.	Análise de projeto/obra
Estévez (2021)	Discute sobre as principais características e fatores do desenvolvimento do desenho arquitetônico através da evolução da arquitetura moderna.	Evolução do desenho arquitetônico
Giménez, Mirás e Valentino (2021)	Elabora sobre a relação entre arquitetura e biologia trazendo questões relacionadas a bioarquitetura, morfologia, arquitetura evolutiva, desenho morfogenético e ciencias biológicas.	Bioarquitetura
Guembe (2017)	Versa sobre a obra de Lina Bo Bardi na Igreja do Espírito Santo.	Análise de projeto/obra
Nascimento (2020)	Examina se o design contemporâneo está passando por uma queda em seus padrões de qualidade profissional e pedagógica devido a uma crise de identidade que aparentemente tem afetado o campo desde o final dos anos sessenta.	Ensino de projeto de arquitetura
Fabricio (2017)	Desenvolve algoritmos generativos de estruturas de edificações de múltiplos pavimentos em concreto armado.	Ferramentas de parametrização
Innis (2019)	Estudo e discussão acerca das características e ideias difundidas por Pallasma.	Análise de projeto/obra
Bizarrias, Penha e Silva (2021)	Discute sobre a gestão de projetos sob a ótica do marketing.	Gestão de projetos
Rocha (2016)	Aborda e discute as principais características da complexidade no contexto do design e aponta revisões epistemológicas da atividade de design como prática e como disciplina.	Ensino de projeto de arquitetura
Carrasco e O'Brien (2022)	Analisa as percepções dos moradores e as adições incrementais às 'meias casas' construídas nos quatro anos desde a ocupação e identifica os fatores que influenciaram essas adaptações.	Análise de projeto/obra
Lusardi (2017)	Aborda a natureza da LIPADA em relação à sua definição como laboratório e arquivo, bem como as modalidades pelas quais se insere no atual debate sobre arquivos, levando em consideração uma série de aspectos que caracterizam a pesquisa nos campos da arquitetura, design e artes.	Análise de projeto/obra
Konrath e Reyes (2022)	Lança uma reflexão acerca do planejamento e do projeto em urbanismo a partir de produções latino-americanas recentes, que discutem a periferização enquanto processo territorializante e produção estética.	Ensino de projeto de urbanismo
Pouwhare e McNeill (2018)	Destaca como a pesquisa conduzida pela prática artística, sob a perspectiva do Kaupapa Māori, desafia a hegemonia acadêmica convencional, valoriza o conhecimento indígena Māori e demonstra que a prática artística é mais do que a produção de artefatos.	Ensino de projeto de arquitetura

Noto (2015)	Sugere a reconciliação entre planejamento urbano e design urbano como duas instâncias complementares no enfrentamento das questões urbanas contemporâneas.	Ensino de projeto de arquitetura
Caicedo (2014)	Discute como o design industrial está evoluindo de uma abordagem técnica para uma abordagem que busca servir à ética, estética e política urbanas, considerando a complexidade e heterogeneidade das práticas urbanas e a transformação da cidade em um espaço circunstancial e situacional	Ferramentas de expressão gráfica
Santos (2022)	Reflete sobre a preservação da obra de Carmela Gross, e como pode colaborar para pensar outros elementos da paisagem em que se insere e conforma	Análise de projeto/obra
Heynen e Moreno (2022)	Explora os dilemas historiográficos e desafios envolvidos na narração das histórias das arquitetas, com foco em dois dos mais relevantes: a questão da autoria e a compreensão canônica da arquitetura como o design de novos objetos arquitetônicos.	Análise de projeto/obra
Martínez e Duarte (2023)	Propõe o desenvolvimento de um guia metodológico para a criação de conteúdos audiovisuais transmídia e multi-tela de não ficção, um documento que orienta o processo de criação, navegação e interação em ecossistemas midiáticos.	Ferramentas de expressão gráfica
Pizoni e Sella (2022)	Revela uma maneira de gerar um projeto, um pensamento arquitetônico, em relação à complexidade do humano e reconhece a partir do campo disciplinar, uma prática de abordagem ao projeto como um dispositivo poético, com base na retomada de propostas e conceituações de Emilio Ambasz feitas nos anos 70.	Ensino de projeto de arquitetura
Ramos (2017)	Proporciona uma aproximação descritiva, analítica e reflexiva do trabalho do arquiteto brasileiro Eudaldo de Almeida.	Análise de projeto/obra
Potes, Chavez, Bernal e Llano (2018)	Apresenta uma análise do quadro institucional atual na Colômbia relacionado ao meio ambiente e à sustentabilidade em arquitetura e design urbano, incluindo políticas nacionais, instrumentos de planejamento, manuais e documentos normativos.	Análise de projeto/obra

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da base de dados Periódicos Capes.

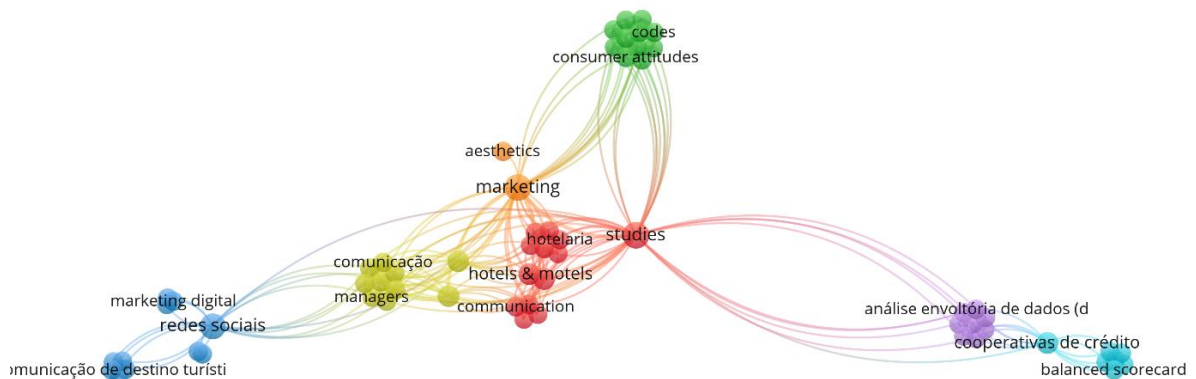
A partir do mapa da Figura 3 e do Quadro 2, é possível perceber que não foram encontrados resultados que tratam do DT aplicado a um cenário de gestão de escritórios de arquitetura, nem especificamente à captação de clientes em escritórios de arquitetura. Ainda, é possível perceber que grande parte dos resultados encontrados tratam sobre análises de projetos e obras, bem como ensino de projeto de arquitetura e urbanismo, não necessariamente se relacionando à metodologia do Design Thinking.

Ainda, quando pesquisamos pelos termos “*design thinking AND* captação de clientes” e também “arquitetura *AND* captação de clientes” não encontramos nenhum resultado dentro da base de dados Periódicos Capes. Dessa forma, se fez necessário

a busca em outras áreas de conhecimento que falam sobre a captação de clientes dentro da prestação de serviços.

Dentro da junção dos termos "captação de clientes" e "serviços" pôde-se encontrar 14 resultados que foram mapeados a partir de suas palavras-chave no software *Vosviewer*, para elaboração do mapa de coocorrências, conforme Figura 4.

Figura 4 - Mapa de coocorrência de palavras-chave referentes a “captação de clientes *AND* serviços”



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o Vosviewer (2023)

Analisando a Figura 4 é possível perceber que os resultados se dividem em 7 *clusters*, nas cores azul escuro, amarelo, laranja, vermelho, verde, roxo e azul, que, respectivamente, podem ser relacionados as áreas de: marketing digital, comunicação, marketing tradicional, hotelaria, comércio eletrônico, empresas bancárias e cooperativas de crédito.

Explorando de forma mais aprofundada os artigos encontrados, removeu-se os artigos que apareciam mais de uma vez na pesquisa e os que não eram de fato relacionados aos termos pesquisados. A partir disso, criou-se um quadro com os 10 resultados mais relevantes para essa pesquisa, que se encontra a seguir:

Quadro 3 – Artigos publicados dentro das palavras-chave “captação de clientes *and* serviços”

Autor	Objetivo	Fatores
Bastos e Augusto (2022)	Compreende como os recursos, bases de diferenciação (BD) e mídias sociais podem construir uma abordagem estratégica baseada na diferenciação de nutricionistas.	<ul style="list-style-type: none"> • Customização de serviços • Especialização tecnológica Desenvolvimento de marca
Batistella, Pinheiro e Ransan (2022)	Analisa a influência do uso do mix marketing nos escritórios de contabilidade. Uso dos P's do marketing proporciona	<ul style="list-style-type: none"> • Uso do mix marketing • 4P's (Produto, Preço, Promoção, Praça)

	melhoria na captação de clientes, faturamento e rentabilidade financeira dos escritórios, conforme os respondentes.	Especialização tecnológica
Soares, Costa e Trapé (2022)	Identifica as estratégias de marketing esportivo utilizadas por gestores de academias.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de perfil • Redes sociais • Métodos híbridos de marketing
Deccax e Campani (2021)	Propõe um novo conjunto de variáveis demográficas e psicográficas na segmentação de clientes de serviços financeiros, incorporando variáveis oriundas da Psicologia e de Finanças Comportamentais.	<ul style="list-style-type: none"> • Entender variáveis demográficas • Considerar variáveis psicográficas • Aplicação de questionários personalizados
Silva, da Luz e Rengel (2021)	Evidencia práticas realizadas pelos profissionais contábeis para obtenção e manutenção de novos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Relação valor/preço • Métodos híbridos de marketing • Desenvolvimento de marca
Santana, Maracajá e Machado (2020)	Propõe um mapa conceitual sobre avaliação da qualidade de serviços no turismo, discutindo as perspectivas teóricas e práticas através de uma Revisão Sistemática da Literatura.	<ul style="list-style-type: none"> • Relação expectativa-desempenho • Dimensões da satisfação do cliente • Fidelização do cliente
Aires (2017)	Mostra a concepção de inovação sob a ótica de diretores hoteleiros, evidenciando mais precisamente o conceito, a importância e a implementação de inovações nos últimos três anos na perspectiva destes profissionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Qualificação de colaboradores • Parcerias estratégicas
Gomes e Mondo (2016)	Avalia a contribuição das redes sociais na captação de clientes sob a percepção dos gestores hoteleiros por meio da aplicação de questionário online enviado aos associados da ABIH-SC.	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing digital • Pós-venda personalizado • Profissionalização de redes sociais
Jesus e Almeida (2016)	Analisa como o modo singular de trabalho das cooperativas influencia no seu contínuo crescimento, em determinado intervalo de tempo, por meio do estudo de suas características e da evolução positiva de seus indicadores financeiros.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise financeira • Desenvolvimento de marca • Melhoria contínua
Altaf <i>et al.</i> (2015)	Mediu a satisfação dos clientes de uma clínica oftalmológica em relação ao serviço prestado através de pesquisa quantitativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de perfil • Fidelização do cliente • Avaliação periódica de satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da base de dados Periódicos Capes.

Além dos dados de autoria e do objetivo da pesquisa desenvolvida, foram elencados 3 fatores principais que influenciam na captação de clientes de acordo com os autores. A partir disso, foi possível traçar pontos de inflexão dentro da temática da captação de clientes e propor um plano de ação com base na técnica da matriz 4W1H e nas etapas do método do Duplo Diamante, presente no Quadro 4.

Quadro 4 – Plano de ação segundo matriz 4W1H com base nas etapas do Duplo Diamante

ID	WHAT	WHY	WHEN	WHO	HOW
	O que	Porque	Quando	Quem	Como
Fase de Descoberta	Análise de variáveis demográficas e psicográficas	Identificar os principais fatores da satisfação dos clientes e criar uma base de informações para o desenvolvimento subsequente da pesquisa.	Contínuo no período do primeiro diamante	Equipe de pesquisa	Aplicação de métodos etnográficos e mapas mentais.
Fase de Definição	Investigação de estratégias	Avaliar a aderência de diferentes estratégias de marketing, e traçar perfis considerando a importância do desenvolvimento de marca e os fatores de influência na percepção da relação entre valor e preço da persona criada.	Conforme definição de atividades	Equipe de pesquisa/ arquitetos/ clientes	Entrevistas, personas e mapas de jornada.
Fase de Desenvolvimento	Idealização do Protótipo	Preparar o protótipo para implementar as ações definidas anteriormente para delinear práticas para fidelização dos clientes e explorar quais as práticas possíveis na criação de serviços mais customizáveis e alinhados com a tecnologia	Contínuo no período do segundo diamante	Equipe de pesquisa/ arquitetos	Brainstorming.
Fase de Entrega	Visualização, experimentação e feedback	Aplicar as conclusões e encaminhamentos anteriores na prática. Alguns resultados poderiam ser: um programa de fidelização para clientes de arquitetura, um programa de qualificação estratégica e contínua para os profissionais envolvidos, ações com métodos híbridos de marketing, entre outras.	Conforme necessidade	Equipe de pesquisa/ clientes	Visualização, prototipagem e experimentação em campo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa é uma sugestão de plano de ação e deve ser complementada e ajustada conforme as necessidades específicas do projeto de pesquisa a ser desenvolvido.

5 DISCUSSÕES

A partir das informações coletadas, foi possível perceber que, apesar da fundamentação teórica indicar um crescimento considerável nos estudos sobre DT nos últimos anos em diversas áreas, a maior parte dos estudos que relacionam o DT a arquitetura ainda ficam no campo das práticas acadêmicas e de questões teóricas, apontando para a existência de uma lacuna no que tange à aplicação do DT nos obstáculos enfrentados pelos profissionais de arquitetura.

Como visto anteriormente, os desafios enfrentados por esses profissionais são notoriamente carentes de formulações e soluções definitivas, frequentemente enfrentando níveis substanciais de incerteza (TREVISAN, 2020). Por outro lado, o DT demonstra ser altamente eficaz para abordar uma variedade de desafios organizacionais, sobretudo aqueles caracterizados por uma complexidade significativa (ENGBERTS; BORGMAN, 2018).

A escolha da utilização do método de mapas de coocorrência se demonstrou uma ferramenta valiosa para identificar tendências e conexões na pesquisa. Os resultados obtidos na Figura 3 apontam um grande número de publicações dentro da sociologia, moradia e questões socioculturais, enquanto a Figura 4 aponta um número maior de resultados nas áreas de hotelaria, comércio eletrônico e comunicação, com muitas conexões importantes relacionadas ao marketing, tanto digital quanto tradicional. A análise dos *clusters* é importante pois pode gerar *insights* sobre tendências e lacunas dentro dos temas pesquisados.

Além disso, a aproximação dos resultados através dos quadros 2 e 3 tornou possível uma análise mais objetiva e aprofundada dos resultados apontados pelos mapas de coocorrência, gerando resultados mais consistentes e completos.

Diante da falta de resultados específicos relacionados ao DT e a captação de clientes em arquitetura, a pesquisa se expandiu para outras áreas, especificamente a captação de clientes em serviço. A seleção dos artigos relacionados ao tema fornece uma base sólida para pesquisas futuras, pois são trabalhos que abordam várias estratégias e fatores que influenciam a captação de clientes em diferentes serviços.

Através da busca em outros campos de conhecimento pôde-se gerar *insights* valiosos que puderam traçar fatores relevantes para captação de clientes na prestação de serviços como um todo, norteando uma proposta de plano de ação,

através da matriz 4W1H, para aplicação dos conceitos apreendidos em um contexto prático para escritórios de arquitetura.

Esses achados enfatizam a viabilidade e relevância do DT como uma abordagem transformadora para impulsionar a inovação e a compreensão no campo da captação de clientes em serviços de arquitetura, abrindo portas para futuras explorações e aplicação prática.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, explorou-se o potencial do *design thinking* (DT) como uma abordagem inovadora para compreender e enfrentar os desafios relacionados à captação de clientes na prestação de serviços de arquitetura. Utilizando uma metodologia que combinou revisão bibliográfica e bibliométrica, a pesquisa buscou identificar lacunas na literatura e mapear tendências emergentes.

Ao abordar a lacuna existente na aplicação do DT no setor de serviços, especialmente na captação de clientes em serviços de arquitetura, os objetivos específicos permitiram traçar um panorama dos estudos existentes sobre o Design Thinking (DT) e a captação de clientes em serviços de arquitetura, investigar os fatores de impacto nesse processo, com um foco especial na aplicação do DT, e, finalmente, propor um plano de ação inovador fundamentado no método do Duplo Diamante e na matriz 4W1H.

Os resultados da pesquisa revelaram um cenário interessante. Observou-se um crescimento significativo nos estudos sobre DT em diversas áreas, mas ainda pôde-se destacar uma lacuna evidente nos estudos referentes ao DT e ao setor de serviços, mais especificamente, na aplicação do DT referente aos serviços de arquitetura. Também, constatou-se um grande potencial de aplicabilidade das ferramentas do DT enquanto métodos para uma maior compreensão das principais dificuldades da profissão do arquiteto, particularmente a captação de clientes.

A pesquisa conclui com uma proposta de plano de ação, com base na matriz 4W1H, que incorpora o método do Duplo Diamante. Esse plano sugere uma abordagem estruturada para investigar a captação de clientes na arquitetura, passando por todas as etapas do método e relacionando os fatores encontrados em pesquisa bibliográfica.

Nesse sentido, o estudo pôde trazer à tona um grande déficit no que tange, não apenas a utilização do DT para solução de problemas complexos do ofício do

arquiteto, mas também na aplicação do DT no setor de serviços como um todo. Entende-se que a agenda de pesquisa definida aponta para um grande potencial investigativo na aplicação das ferramentas do DT enquanto possibilidades reais no enfrentamento das dificuldades encontradas pelos profissionais.

Portanto, as contribuições teóricas e práticas deste estudo residem no reconhecimento dessas lacunas, na identificação de fatores de impacto na captação de clientes em serviços e na proposição de um plano de ação para aplicação dos conhecimentos obtidos. Ao relacionar o DT com a captação de clientes em serviços de arquitetura, a pesquisa fornece uma base sólida para estudos futuros explorarem a aplicação prática dessa abordagem. Já a proposta de plano de ação baseado no método do Duplo Diamante oferece um caminho claro para investigações posteriores, permitindo a criação de estratégias inovadoras para a captação de clientes nesse setor.

Essa pesquisa apresentou algumas limitações referentes à abrangência na base de dados da CAPES, além disso, a própria subjetividade na análise do conteúdo trouxe um certo nível de interpretação ao tema.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se investigações que explorem a aplicação do DT em escritórios de arquitetura, bem como estudos de caso que demonstrem como essa abordagem pode ser implementada com sucesso.

Por fim, este estudo contribui para a compreensão do potencial do DT na captação de clientes em serviços de arquitetura e estabelece uma base sólida para investigações futuras. A aplicação criativa desse método pode não apenas beneficiar os profissionais de arquitetura, mas também abrir caminhos para a inovação no setor de serviços como um todo.

REFERÊNCIAS

AIRES, Jussara Danielle Martins. A inovação na perspectiva de diretores de hotéis em Aveiro – Portugal. **Turismo - Visão e Ação**, [S.L.], v. 19, n. 3, p. 487, 10 out. 2017. Editora UNIVALI.

ALTAF, Joyce; MATOS, Danilo; TAVARES, Letícia; JUNIOR, Oswaldo dos Santos; LIMA, Regilene. Clínica Olhar: análise da satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado. **Revista de Administração**, Sociedade e Inovação, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 21-36, 21 dez. 2015. Programa de Pos Graduacao em Administracao da UFF/VR.

ARAÚJO, Calos. **Bibliometria**: evolução histórica e questões atuais. Em Questão, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11–32, 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/16>. Acesso em: 16 set. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.

BASTOS, Marina de Souza; AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque. Recursos estratégicos no setor de serviços: um estudo sobre a diferenciação entre as nutricionistas da cidade de Maringá. **Revista Expectativa**, [S.L.], v. 21, n. 4, p. 59-87, 30 dez. 2022. Universidade Estadual do Oeste do Parana - UNIOESTE.

BATISTELLA, Ana Julia; PINHEIRO, Alan Bandeira; RANSAN, Daiana. Influência do marketing na visibilidade, atração de clientes e desempenho de escritórios de contabilidade no Sul do Brasil. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 11, n. 3, p. 1-16, dez. 2022. Centro Universitario La Salle - UNILASALLE.

BROWN, Tim. *Design thinking*. **Harvard Business School**, [S.L.], p. 1-10. jun. 2008. Disponível em: <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2023.

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

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **Censo dos arquitetos e arquitetas e urbanistas**. 2020. Disponível em: <https://caubr.gov.br/censo2020/>. Acesso em: 03 fev. 2023.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **Pesquisa CAU/BR - Datafolha**. 2022. Disponível em: <https://www.caubr.gov.br/pesquisa2022/>. Acesso em: 03 fev. 2023.

CUQUE, Lucia; MATTAR, Joao. *Design thinking* e o desenvolvimento de competências dos profissionais do século XXI. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 10, n. 5, p. 1-2, 8 maio 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/14949>. Acesso em: 08 fev. 2023.

DECCAX, Ronaldo Andrade; CAMPANI, Carlos Heitor. Segmentação de investidores em previdência para fins de fidelização e de captação de clientes. **Bbr Brazilian Business Review**, Vitória, v. 19, n. 1, p. 19-39, nov. 2021.

DESIGN COUNCIL (Inglaterra). Instituição Sem Fins Lucrativos. **History of the Double Diamond**: a universally accepted depiction of the design process.. A universally accepted depiction of the design process.. 2023. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>. Acesso em: 15 ago. 2023.

DREW, Cat. **The Double Diamond**: 15 years on. 15 years on. 2019. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/archive/articles/double-diamond-15-years>. Acesso em: 10 ago. 2023.

D.SCHOOL, Bootcamp Bootleg. Hasso Plattner, Institute of Design at Stanford, Palo Alto, 9. 1-44, 2011. Disponível em: <https://hpi.de/fileadmin/user_upload/fachgebiete/dschool/documents/01_GDTW-Files/bootcampbootleg2010.pdf>, Acesso em: 03 de junho de 2023.

ENGBERTS, Frederike; BORGMAN, Hans P.. Application of *Design thinking* for Service Innovation: current practices, expectations and adoption barriers. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 51., 2018, Havaí. **Proceedings**. Havaí: Hicss, 2018. p. 1611-1620.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira; PEREIRA, Ricardo; MENEGALI, Camila. (Re) Pensando o *Design thinking*. In: FIALHO, Francisco Antônio Pereira; PEREIRA, Ricardo; MENEGALI, Camila (org.). **(Re) Pensando o design thinking**, vol. 1. Florianópolis: Arquétipos, 2022. p. 17-42.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira; PEREIRA, Ricardo; MENEGALI, Camila. *Design thinking*: Reflexões, mapeamento do campo e agenda de pesquisa. In: FIALHO, Francisco Antônio Pereira; PEREIRA, Ricardo; MENEGALI, Camila (org.). **(Re) Pensando o design thinking**, vol. 2. Florianópolis: Arquétipos, 2023. p. 17-36.

FISCHER, Rafael Santos; SCHMID, Aloísio Leoni. *Design thinking*: uma abordagem de projeto de arquitetura. **Arquitetura e Cidade: privilégios, conflitos e possibilidades**. Curitiba, out. 2019.

GOMES, Bruna Laiene Tomacheski; MONDO, Tiago Savi. A Contribuição das Redes Sociais na Captação de Clientes sob a Percepção dos Gestores Hoteleiros. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 195-206, jun. 2016.

HEHN, Jennifer; UEBERNICKEL, Falk; HERTERICH, Matthias. *Design thinking* Methods for Service Innovation: a delphi study. In: PACIS 2018, 25., 2018, Japão. **Proceedings**. Japão: Aisel, 2018.

JESUS, Ariane Saraiva de; ALMEIDA, Carla Letícia de. Diferenciais do sistema cooperativo sicredi: análise das demonstrações financeiras nos anos de 2012 a 2014. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S.L.], v. 3, n. 5, p. 01, 21 set. 2016. Universidade Federal de Santa Maria.

MICHELI, Pietro et al. Doing *design thinking*: conceptual review, synthesis, and research agenda. **Journal Of Product Innovation Management**. [S. L.], p. 1-25. ago. 2018.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta 4W1H**: plano de ação para empreendedores. São Paulo: Globo, 2012.

OLIVEIRA, Alexandre dos Santos. **Como os Designers Pensam**: o duplo diamante. O Duplo Diamante. 2016. Disponível em: <https://paxliber.weebly.com/dt/como-os-designers-pensam-o-duplo-diamante>. Acesso em: 01 ago. 2023.

OLIVEIRA, Marcia Gladys Guimarães de. Plano de Empreendimento: cantinho da Gladys. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 76-100, 21 dez. 2017.

PEREIRA, Ricardo; ROSA, Kellyn Clyciane Mendes; CUNHA, Cristiano José Castro Almeida (2021). Teoria Implícita da Liderança: uma revisão bibliométrica e mapeamento científico utilizando VOSviewer. **Semead 2021**: XXIV SEMEAD Seminários em Administração.

SANTANA, Juliana Cardoso de; MARACAJÁ, Kettrin Farias Bem; MACHADO, Petruska de Araujo. Avaliação de serviços no turismo: um mapa conceitual da teoria à prática. **Revista Turismo em Análise**, [S.L.], v. 31, n. 3, p. 499-517, 2 dez. 2020. Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA).

SILVA, Jenifer Cristina; LUZ, Igor Pereira da; RENGEL, Rodrigo. Gestão de relacionamentos pelos profissionais da contabilidade: análise da captação e manutenção de clientes no contexto brasileiro. **Revista de Contabilidade da Ufba**, Salvador, v. 15, p. 2104-2021, jul. 2021.

SOARES, Rodrigo Magro; COSTA, Gabriel Peinado; TRAPÉ, Átila Alexandre. Estratégias de marketing para manter e captar clientes durante a pandemia da Covid-19 em academias de Ribeirão Preto-SP, Brasil. **Conexões**, [S.L.], v. 20, 28 out. 2022. Universidade Estadual de Campinas.

TREVISAN, R. M.; BARROS, G. G.; ONO, R. Desafios na gestão de escritórios de arquitetura: Estudos de caso sobre a visão de arquitetos titulares. **Gestão & Tecnologia de Projetos**. São Carlos, v17, n2, 2022.

TREVISAN, Ricardo Marques. **Planos de negócios em arquitetura e urbanismo**: fatores críticos para seu planejamento. 2020. 245 f. Tese (Doutorado) - Curso de Arquitetura e Urbanismo, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

ZIMMERMANN, Ana Carina Lopes de Souza et al. A contribuição do *design thinking* para projetos de arquitetura: um estudo de caso. In: MORGENSTERN, Elenir; AGUIAR, Víctor (org.). **Cultura, sociedade e mercado**: contextualizando o objeto de pesquisa em design. 4. ed. Joinville: Univille, 2022. p. 58-68. (Cenários culturais e sociais do Design).