

DESIGN THINKING DESIGN DE *SERVIÇOS*

BRUNO FAZOLI



5

LISTA DE FIGURAS

Figura 5.1 – Lógica Produzir e vender.....	5
Figura 5.2 – Logo da Zazcar	8
Figura 5.3 – Logo da Urbano.....	9
Figura 5.4 – Serviço de purificação de água Brastemp	9
Figura 5.5 – Comunicação do serviço de purificação de água Brastemp	10
Figura 5.6 – Ford Model T	12
Figura 5.7 – Representação de serviço.....	13
Figura 5.8 – Conceito de Minimum Viable Product com Donuts	14
Figura 5.9 – Lean Startup Process Diagram	14
Figura 5.10 – Tribo da Namíbia.....	15
Figura 5.11 – Design de serviços versus Lean Startup	16
Figura 5.12 – Modelo MVS.....	18
Figura 5.13 – Workbooks MVS.....	19
Figura 5.14 – Passado (ontem), presente (hoje) e futuro (amanhã).....	20
Figura 5.15 – Pesquisa de Bronislaw Malinowski, considerado um dos fundadores da antropologia social, com tribo em Papua-Nova Guiné	22
Figura 5.16 – Usuários Extremos	23
Figura 5.17 – Anéis de fluxo de conversa	26
Figura 5.18 – Jornada do Herói.....	29
Figura 5.19 – Prototipação	31
Figura 5.20 – Pitch do herói	32
Figura 5.21 – Estrutura da Jornada MVS	33
Figura 5.22 – Exemplo de Jornada MVS.....	34
Figura 5.23 – Encenação 1	35
Figura 5.24– Encenação 2	35
Figura 5.25 – Backlog.....	36

SUMÁRIO

5 DESIGN DE SERVIÇOS	4
5.1 A era dos serviços.....	4
5.2 A lógica de serviços.....	5
5.3 Lógica de serviço na prática.....	7
5.4 Desenhando um serviço.....	10
5.4.1 Onde está o cliente, neste contexto?	11
5.5 Lean Startup vs Design de Serviços.....	13
5.6 Mas, afinal, o que é esse MVS?	17
5.6.1 Humanizar	19
5.6.1.1 Humanizar: Projeção	19
5.6.1.2 The time machine	20
5.6.1.3 Sprint etnográfico	21
5.6.1.4 Perfil do herói	23
5.6.1.5 Entrevistas de profundidade	25
5.6.1.6 A sombra	27
5.6.1.7 A jornada do herói	28
5.6.1.8 Humanizar: perspectivas	29
5.6.1.9 Intake.....	29
5.6.1.10 SWAP	30
5.6.1.11 O pitch do herói	31
5.6.2 Cristalizar	32
5.6.2.1 Cristalizar: playground.....	32
5.6.2.2 Princípios de serviço	32
5.6.2.3 Jornada MVS.....	33
5.6.2.4 Playback.....	34
5.6.2.5 Cristalizar: polir.....	35
5.6.2.6 Build backlog	35
5.7 Analisando resultados e tomando decisões	37
5.7.1 Conclusão	37
REFERÊNCIAS.....	38

5 DESIGN DE SERVIÇOS

5.1 A era dos serviços

Remetendo a um breve histórico, houve períodos nos quais atividades manuais passaram a ser automatizadas devido aos avanços tecnológicos, gerando uma grande alteração do comportamento e da rotina social. Esses períodos são as chamadas Revoluções Industriais. Com a produção de energia baseada em máquinas a carvão e a vapor, depois, em energia elétrica e petróleo; produtos antes desenvolvidos manualmente por artesãos passaram a ser desenvolvidos em massa nas indústrias e em linhas de produção. Com a expansão das indústrias, o padrão social passou a ser: todos os produtos são produzidos por máquinas; o perfil do trabalhador valorizado é um perfil especialista, que conhece profundamente uma parte do processo industrial; rotinas e turnos de trabalhos e salários associados a horas trabalhadas. Esse modelo foca, basicamente, em dois grandes aspectos: produzir e vender, não prioriza o processo criativo e é focado apenas em resultados (vendas). Nesse contexto, para as indústrias se diferenciarem, modelos produtivos como Taylorismo, Fordismo e Toyotismo foram criados a fim de maximizar estas duas variáveis: reduzir custos de produção e aumentar vendas. Processos de qualidade e customização em massa também surgiram como um processo de diferenciação, mais tarde, mas o mesmo modelo base permaneceu, a geração de receitas com base em vendas de produtos.

Ainda vemos esse modelo econômico nos dias de hoje, base do capitalismo, cujo modelo econômico é consumir produtos, descartá-los, consumir outros produtos, descartá-los novamente, em detrimento dos recursos naturais e da sustentabilidade.



Figura 5.1 – Lógica Produzir e vender
Fonte: Freepik (2018)

Visto que essa lógica de consumo não se sustenta a longo prazo, uma nova lógica de negócio surge, alterando a estratégia dos produtos para uma estratégia de serviços, do relacionamento da posse para o relacionamento do acesso.

Startups como Uber, Airbnb e outras empresas com modelos descentralizados são os grandes exemplos desse movimento, fortalecendo uma tendência onde o importante não é mais o “ter” e sim o “experienciar”. Nesse caminho, o diferencial não está na produção mais rápida e mais eficiente, mas em colocar o cliente no centro sob um olhar humanizado, evitando desperdícios, sendo mais sustentável e gerando impacto no nosso dia a dia. É sob esse novo olhar de modelos de negócio que surge a necessidade de se estruturar uma nova lógica, a lógica de serviços.

5.2 A lógica de serviços

Perceba tudo o que fazemos no nosso dia a dia, todas as atividades, desde a hora em que acordamos até a hora de dormir. Todas envolvem processos, produtos e serviços, desde um café da manhã, até o transporte para o trabalho, alimentação etc. São todas atividades encadeadas (processos) nas quais nos relacionamos com

produtos de bens de consumo e serviços. As empresas possuem as mesmas atividades. Para gerar valor para os seus clientes, necessitam realizar um conjunto de atividades que dependem também de produtos e serviços.

Produtos seriam objetos que as indústrias produzem, e nós, como consumidores, os compramos e depois os descartamos no final de sua vida útil. Como a receita dessas empresas se baseia na lógica “produzir e vender”, toda a sua estrutura, desde a organizacional, cultura interna, marketing, ciclos de trabalho, é centrada e guiada pelo clássico e antigo modelo industrial: produzir mais rápido, com menor custo e vender mais e de maneira eficiente. O resultado é um consumo desenfreado, sem preocupação com o descarte ou com o ciclo completo de vida do produto e muito menos com a experiência do cliente. Os objetivos são números e não a satisfação do cliente e muito menos a sustentabilidade.

Por outro lado, o serviço é tudo o que não é palpável, diferente dos produtos, são atividades exercidas por alguém ou por alguma empresa que não são tangíveis, considerados, em algumas literaturas como “produtos intangíveis”, em troca de um valor monetário, caracterizando-se como uma atividade econômica.

Certo! Mas o que seria, então, a lógica de serviço? Seria enxergar tudo, exatamente tudo como um serviço! Não como um “produto intangível”, mas como uma experiência. Assim, olhar produtos sob a lógica de serviços não é ignorar o objeto, mas perceber que o foco, na verdade, é entender o serviço que aquele objeto presta ao nosso usuário. De acordo com Pinheiro (2015), produtos passam a ser “avatares” de serviços, uma representação de algo intangível, um objeto que tangibiliza e promove interação do cliente com uma experiência, um meio e não mais um fim, sendo que sua verdadeira fonte de valor está no que agrega na experiência de ponta a ponta.

Dessa forma e segundo Pinheiro (2015), uma experiência de serviço é composta por três importantes etapas:

Aprender: Aprender um serviço não é como aprender sobre um produto, situação em que basta ler o manual para entender suas funcionalidades. Um serviço é um conjunto de processos, uma jornada, com diferentes atores, com diferentes pontos de interação. Então, aprender sobre um serviço é, basicamente, aprender sobre uma jornada, e a única forma de compreendê-lo é vivenciando, expondo-se e envolvendo-se com ele.

Utilizar: Como o serviço é uma jornada, uma experiência, não é possível entendê-lo ou perceber seu valor apenas visualizando-o através de uma prateleira, como acontece com produtos. Nesse caso, é preciso experimentar, vivenciar, utilizar o serviço para engajar-se na experiência que se propõe a nos dar.

Lembrar: A percepção de valor do serviço está no fato de evidenciar que foi realizado, garantindo que o cliente se lembre dele e perceba a experiência executada. Quais memórias foram criadas pelo nosso cliente ou usuário ao interagir com o serviço? Se não gerou memórias, não gerou impacto e valor suficientes; se gerou memórias negativas, o cliente se frustrou e, se superou a expectativa gerando memórias positivas, o serviço tornou-se inesquecível.

“No fim, é a memória que importa, não a experiência em si.” (Kahneman, 2011)

Esse é um jeito de pensar que pode nos deixar confusos, pois não segue a lógica à qual estamos acostumados. Então, vamos exemplificar para ficar mais claro. Um carro não é mais um produto e sim um objeto que faz a interação do cliente com o serviço de mobilidade; uma geladeira, a interação do cliente com o serviço de refrigeração; um celular, com o serviço de telecomunicações e assim por diante. Isso promove outro aspecto no qual as empresas passam a ser responsáveis pelo ciclo de vida do produto como um todo, desde a sua criação, até seu uso e seu descarte, pois, se esse ciclo for mal gerenciado, um serviço pouco efetivo passa a ser realizado. Isso quebra drasticamente o modelo industrial comum que vivemos até hoje, desde a Revolução Industrial; altera a perspectiva do modelo do capitalismo e da lógica de consumo e nos permite ser mais sustentáveis através de uma economia circular.

5.3 Lógica de serviço na prática

A lógica de serviço tornou-se uma estratégia chave de diferenciação para as empresas, pois elas perceberam que o modelo industrial não tem aderência com a nova mentalidade e com as necessidades dos clientes atuais. **Vejamos alguns cases:**

A GM, desde 2016, começou a alterar sua estratégia: parar de vender carros, buscar sair do modelo industrial para um modelo de serviço, com o objetivo de tornar-se uma empresa de mobilidade. Com a evolução e a popularização dos carros

autônomos, a GM percebeu que, num futuro breve, as pessoas não terão a necessidade de possuir um carro como nos dias de hoje, o que diminuirá drasticamente seu mercado. Nesse contexto, ela busca se reinventar, alterando completamente seu modelo de negócio para ser uma empresa de serviço que tem o carro como um objeto de interação com a experiência de mobilidade. Empresas como Mercedes e BMW também aderiram a esse conceito e preveem, para 2018, o lançamento de um modelo de assinatura comercial de carros como serviço.

Além das grandes montadoras, diversas *startups* aderem a esse modelo. Por serem ágeis e versáteis, conseguem se adaptar mais facilmente à lógica de serviços. O Uber é o caso mais emblemático desse modelo. Além de trazer consigo o conceito do modelo de economia de compartilhamento, traz também uma solução de mobilidade que nos faz questionar a necessidade de realmente possuir um carro. As gerações mais novas, nascidas e imersas em um ambiente puramente digital, não têm a necessidade de possuir um carro, também veem como algo sem sentido trabalhar um bom tempo de suas vidas para conseguir comprar um carro de alto valor de mercado. *No mundo digital, buscamos agilidade, praticidade e experiências, o que segue na contramão do modelo industrial tradicional.*

Outras *startups*, como Zazcar e Urbano seguem esse conceito. Com frotas próprias, oferecem serviços de mobilidade urbana, por meio das quais é possível alugar um carro por um curto período de tempo. Todo e qualquer custo de propriedade como IPVA, manutenção e seguro passa a não existir para o cliente, não é mais o fato de ter que é importante e sim o de experienciar e utilizar.



Figura 5.2 – Logo da Zazcar
Fonte: Google Imagens (2017)



Figura 5.3 – Logo da Urbano
Fonte: Google Imagens (2017)

Exemplos de mobilidade são bem clássicos no nosso dia a dia, mas é possível estender a lógica dos serviços para outras áreas? A Whirpool prova que sim, oferecendo, ao invés do produto purificador de água, o serviço de purificação de água. É responsável por todo o ciclo do produto, tirando do usuário a responsabilidade de instalá-lo, mantê-lo, higienizá-lo, trocar filtros e descartá-lo, ao final da sua vida útil. O que usuário recebe é um serviço de qualidade de água fresca e potável em abundância.



Figura 5.4 – Serviço de purificação de água Brastemp
Fonte: Brastemp (2017)



TEMPO DE CELEBRAR

REUNIR A FAMÍLIA PARA COMPARTILHAR
BONS MOMENTOS FAZ BEM.

Nós cuidamos muito bem
da água, para ela estar presente
em todos os momentos
de celebração. Conte com
a Brastemp de domingo
a domingo na sua casa.

**PURIFICADORES
DE ÁGUA BRASTEMP.**

ÁGUA PURA DE VERDADE,
SEM PREOCUPAÇÕES.

Figura 5.5 – Comunicação do serviço de purificação de água Brastemp
Fonte: Brastemp (2017)

5.4 Desenhando um serviço

Seguindo essa abordagem, o desenvolvimento de serviço deve seguir uma lógica bem diferente do desenvolvimento de um produto. Nesse contexto, a mentalidade orientada ao serviço passa a priorizar a experiência a ser oferecida, e para que essa experiência seja relevante o suficiente e gere valor para nossos clientes, ela tem que ser muito efetiva. Como criar experiências efetivas sem conhecer a fundo o comportamento do usuário?

De acordo com Pinheiro (2015), o design de serviços é a mistura de uma perspectiva humanística do design com a lógica orientada ao serviço, visando oferecer uma forma emocional e centrada no ser humano, o que nos leva a criar novos serviços ou melhorar os existentes.

“Desenhar um serviço é desenhar uma jornada, e isso significa, no final das contas, desenhar momentos na vida das pessoas” (PINHEIRO, 2011, p.53)

Assim, para criar serviços eficazes, temos que nos aprofundar no contexto não só do nosso cliente, mas de todos os atores presentes no seu ecossistema, entender de maneira empática como cada um compõe o contexto do serviço e, assim, descobrir e desenhar sua jornada. Para isso, temos que exercitar a cocriação a partir de uma perspectiva humanística, não percebendo um cliente ou usuário, mas priorizando o ser humano por trás deste, o que justifica que o design de serviço esteja apoiado no modo de *pensar do Design Thinking*.

Como o *processo de design de serviços* considera todas as perspectivas dos atores envolvidos, eles passam a ser coprodutores do serviço. É interessante percebermos, aqui, outra quebra de paradigma. Em uma empresa tradicional, independente do seu ramo de atuação, mas que possua enraizada a cultura industrial clássica, a estrutura é departamental, os funcionários são especialistas, cobrados por resultados do processo pelo qual são responsáveis e, quando acontece um problema, é comum ouvir o “problema não é meu” e buscar encontrar o culpado.

5.4.1 Onde está o cliente, neste contexto?

Talvez seja o menos importante do contexto. As empresas atingem as metas internas previstas, porém, os clientes continuam insatisfeitos com o serviço oferecido. Você se identifica com essas situações? Esse modelo e essa cultura são herança do sistema de produção em massa de Henry Ford de 1914, no qual só existia um modelo de carro de uma única cor, ou seja, não importa o que o cliente queira (outro modelo, cores diferentes etc.) o importante é produzir e vender. Meio ultrapassado, não acha?



Figura 5.6 – Ford Model T
Fonte: Wikipedia (2018)

Na economia dos serviços e no *design de serviços*, por sua vez, por estar centrado na cocriação dos atores, não existe mais a questão da departamentalização, de metas individuais, a lógica é completamente invertida, o cliente é o centro do processo e todos os envolvidos são responsáveis pelo resultado. O problema passa a não ser de um e sim de todos. Assim, o processo se constrói de fora para dentro, ou seja, o contexto inicial é compreender as pessoas envolvidas para depois pensar em uma solução eficiente.

Enquanto o modelo industrial é organizado por áreas e processos, o *design de serviço foca na representação de jornadas, que mapeia a experiência do usuário do início ao fim*.

Então, se unirmos todos os processos de uma empresa conseguimos mapear sua jornada? Não!

A jornada não significa a soma dos processos, vai muito além, pois incorpora o processo empático, de se colocar no lugar das pessoas e tornar-se sensível às situações pelas quais passam ao utilizar o serviço, pois só assim se compreende o contexto através de uma visão muito mais humanista.



Figura 5.7 – Representação de serviço
Fonte: Pixabay (2018)

Para conseguir orquestrar bem um ecossistema de serviço, é necessário ter a mentalidade orientada a serviço, empatia para compreender a jornada “aprender, utilizar, lembrar-se” dos usuários e dominar as práticas, métodos e ferramentas, as quais veremos a seguir no modelo MVS.

5.5 Lean Startup vs Design de Serviços

A metodologia *Lean Startup* é composta por três estágios: construir, medir e aprender. Por ser uma abordagem de desenvolvimento ágil, intensifica que esses estágios devam ser executados de maneira rápida e enxuta para que seja extraído desse processo um aprendizado, um conhecimento sobre o cliente, sobre o mercado e sobre a proposição de valor. O MVP (Minimum Viable Product) é um conceito muito difundido pela metodologia *Lean Startup*, que se caracteriza por ser uma versão simplificada, porém funcional de uma solução. Desde a prototipação de mais baixo nível até a construção de um MVP, o modelo caracteriza-se pela prototipação de um produto, ou seja, idealizar “dentro de casa” uma solução, um modelo de negócio e

depois realizar baterias de validação para amadurecer este MVP a fim de encontrar seu *market fit*.

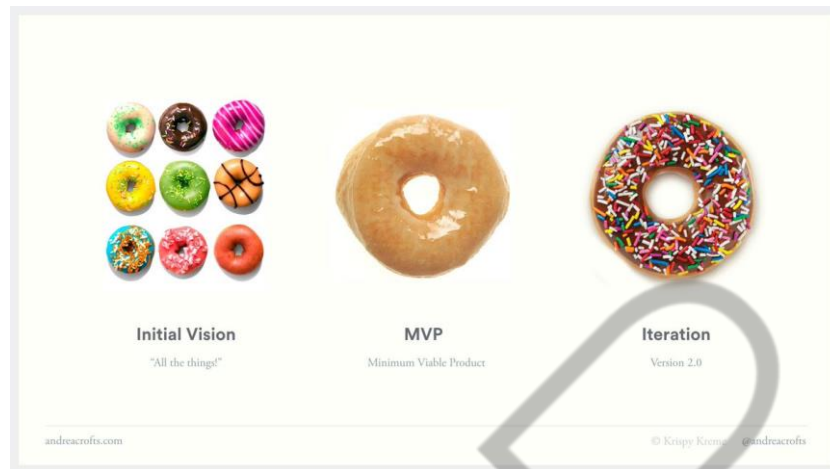


Figura 5.8 – Conceito de Minimum Viable Product com Donuts
Fonte: Andrea Crofts (2017)

Assim, o *Lean Startup* caracteriza-se por um processo científico que busca, por meio de experimentos e validações, criar uma solução mínima de maneira ágil, enxuta e incremental, permitindo que cresça até que atenda o mercado de maneira eficiente. O método, em si, foi baseado na abordagem científica de produção *Lean Manufacturing* com princípios do modelo ágil. Em outras palavras, é um método que torna o processo produtivo ágil, incremental e iterativo, tendo grande foco no desenvolvimento de produtos.

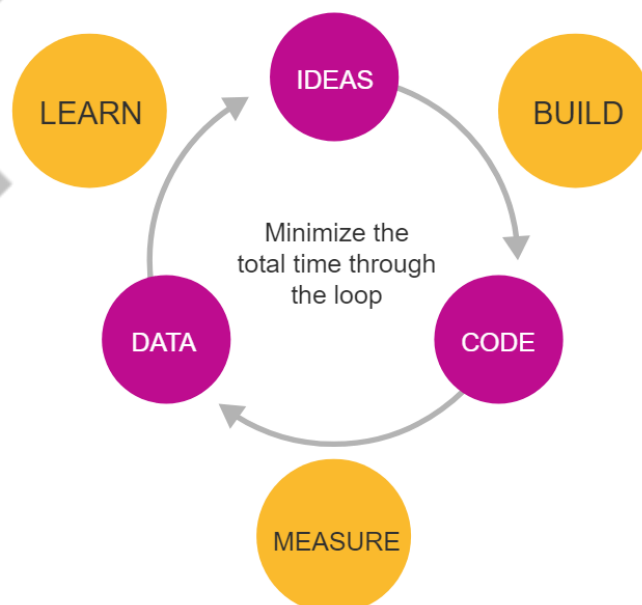


Figura 5.9 – Lean Startup Process Diagram
Fonte: theleanstartup.com/principles (2017)

Mas agora vocês podem se perguntar, não consigo criar soluções de serviços ou *startups* que ofereçam serviços pela metodologia do Lean Startup? A resposta é sim! Existem diversos exemplos no mercado que provam isso, mas a questão não é essa e sim o que refletimos em alguns parágrafos anteriores: a lógica de serviço. O *Lean Startup* foi desenvolvido sobre a base da lógica industrial e não sobre a lógica de serviço que enfatiza a empatia e humanização. Vejamos um exemplo que Tenny Pinheiro demonstra em seu livro “Service Startup – Inovação e Empreendedorismo através do *Design Thinking*”, que ilustra claramente este ponto:

“Digamos que você fosse contratado para desenvolver uma forma de melhorar o acesso à água para as pessoas de um vilarejo na África. Então, você cristaliza um MVP no qual uma bicicleta é usada para transportar água mais facilmente. Que tamanho desperdício seria descobrir mais tarde que as mulheres nesse vilarejo, de acordo com sua fé, não têm permissão para dirigir qualquer tipo de veículo? Conduzi projetos na África por dois anos e posso garantir que essa informação não aparece em uma pesquisa do Google. Esse é um bom exemplo de uma armadilha catastrófica, pronta para engolir um MVP, a qual poderia ter sido antecipada e evitada no modelo MVS” (PINHEIRO, 2015, p. 97-98).



Figura 5.10 – Tribo da Namíbia
Fonte: Jimmy Nelson/Google Imagens (2017)

Dessa forma, enquanto, por um lado, o MVP do modelo *Lean Startup* busca idealizar, testar rapidamente uma solução para oferecer valor ao cliente, o MVS busca, antes de tudo, entender o contexto, os comportamentos e as pessoas envolvidas para entender o que percebem de valor, para depois criar um protótipo não de produto, mas de experiência.

O quadro a seguir demonstra as diferenças entre os modelos:

Design de Serviços	Lean Startup
Design de serviços é orientado a serviços	Lean é orientado a produtos.
O design é integrador de recursos e mistura práticas e áreas de conhecimento em uma abordagem holística na busca por solucionar problemas.	Lean é baseado no pensamento científico, portanto prega a busca por uma solução com base em especialização e divisão (cohorts), análises e bateria de testes.
Design é "outside-in" e co-participativo, e envolve o usuário final cedo no processo de desenvolvimento.	Lean é "inside-out" e envolve a criação de uma hipótese primeiro, e, somente então o envolvimento de usuários em testes e procedimentos de validação.
Design abraça a variação e acredita que na variação se escondem potenciais inovações.	Lean é sobre reduzir a variação na produção e acredita que esta redução ajuda a antecipar melhor o que será obtido a partir dos recursos que estão sendo investidos no processo.
Design é dirigido por empatia. Todo valor criado está enraizado no entendimento de como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam com os outros. Essa habilidade de se conectar a usuários e absorver insights valiosos é nativa em designers.	O TPS, precursor do Lean, tem o Genchi Genbutsu, uma filosofia que prega que para um problema ser resolvido ele deve ser endereçado onde ele acontece. Essa filosofia inspirou a frase "get out of the building". Mesmo que o Genchi remeta a alguma empatia, ela ainda é um approach de troubleshooting, diferente de uma etapa de imersão de um projeto de design.
Uma organização, produto ou serviço não pode criar ou entregar valor. Pode somente propor valor já que valor é algo que é cognitivamente criado na mente do usuário. Essa é a base do pensamento de que jornadas de uso são sempre co-criadas entre provedor e usuários.	O valor é criado e entregue pela organização.

Figura 5.11 – Design de serviços versus Lean Startup

Fonte: Service Startup – Inovação e Empreendedorismo através do Design Thinking (2015), adaptado por FIAP (2018)

Em resumo, estas seriam as diferenças na estrutura das soluções mínimas viáveis de ambas as abordagens:

MVP:

- Idealizar e construir.
- Testar para medir resultados.
- Aprender com resultados e aprimorar (fase de aprendizado é a última etapa).

Protótipo de experiência:

- Aprender com imersão (fase de aprendizado é a primeira etapa).
- Cocriar com simulações para explicar e aprender a jornada.
- Testar, validar e aprimorar.

5.6 Mas, afinal, o que é esse MVS?

Diferente da sigla MVP (Minimum Viable Product), o MVS corresponde a:

Minimum (Mínimo)

Mantém o mesmo conceito do MVP, buscando sempre uma oferta mínima, ou seja, buscando sempre ser enxuto, contexto herdado do desenvolvimento ágil.

Valuable (de valor)

Diferente de *viable* (viável), *valuable* significa buscar extrair valor ao invés de viabilidade no primeiro momento. Nesse caso, a herança vem do design, que aborda a capacidade de ter o ser humano no centro, entender suas necessidades e comportamentos profundamente.

Service

Refere-se à economia de serviço, baseado na jornada “aprender, utilizar e lembrar” e não mais na lógica de industrial de “produzir e vender”.

O modelo MVS é estruturado em dois grandes momentos: Humanizar e Cristalizar.

Humanizar

Esta fase tem como objetivo buscar e compreender as variáveis humanas em primeiro lugar, evitando qualquer tipo de análise ou definição tecnológica. É aplicar a base do design de compreender e enxergar a situação sob um olhar vivencial e também sob diversas perspectivas.

Cristalizar

Esta fase, por sua vez, tem o objetivo de identificar o caminho para uma solução de valor por meio de prototipagem e refinamento, com base em todo o aprendizado da fase Humanizar.

Somando essas duas fases ao conceito de desenvolvimento ágil do *Lean Startup* ou até mesmo a outro método ágil, é possível considerar uma estrutura cíclica e também incremental de aprendizagem, porém, com a base de design guiando o processo de aprendizado.

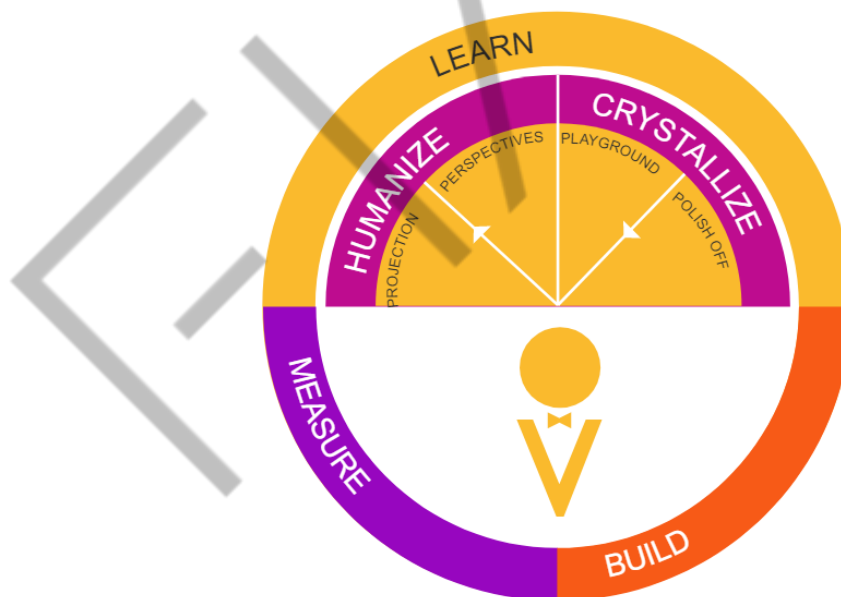


Figura 5.12 – Modelo MVS

Fonte: Service Startup – Inovação e Empreendedorismo através do Design Thinking (2015), adaptado por FIAP (2020)

Vejamos, então, o que compreende cada uma das fases e quais ferramentas do design podemos utilizar para criar serviços de valor. Cada fase descrita possui um conjunto de ferramentas visuais (workbooks) que estão disponíveis em: <http://www.theservicestartup.com/toolkits/>

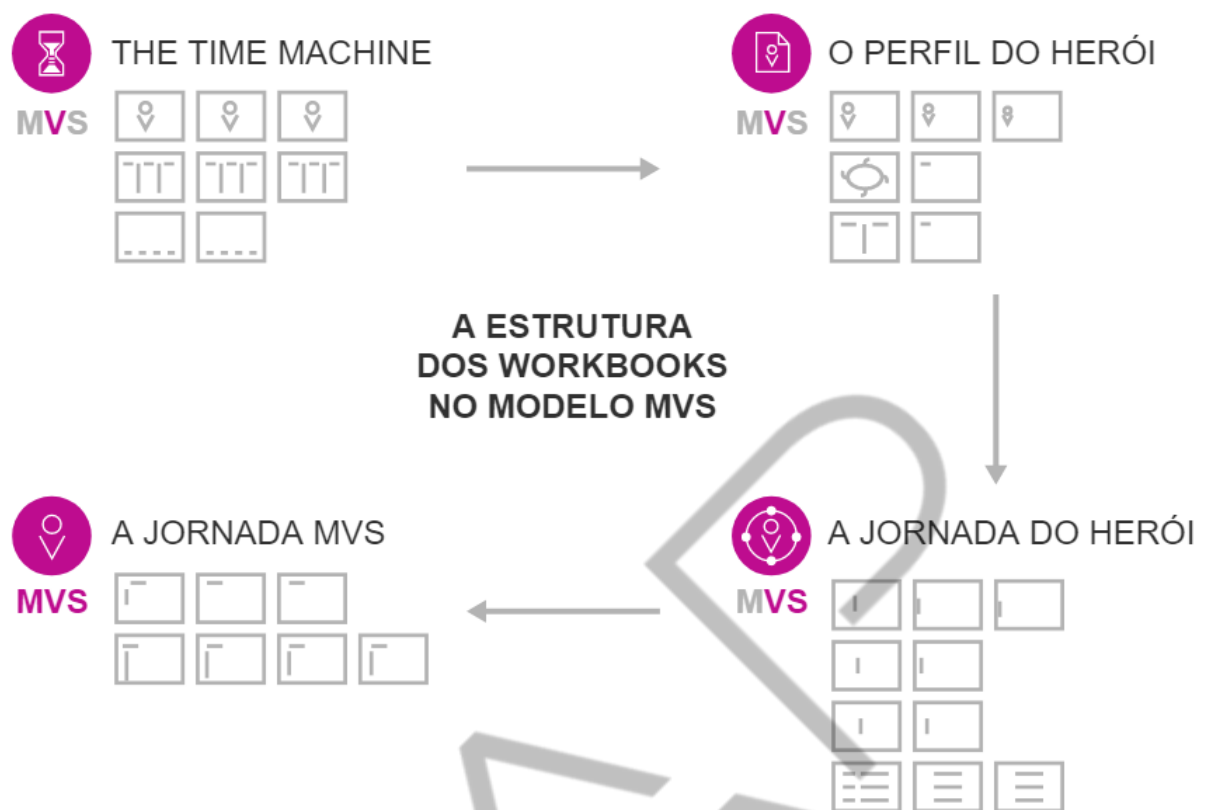


Figura 5.13 – Workbooks MVS

Fonte: Service Startup – Inovação e Empreendedorismo através do Design Thinking (2015), adaptado por FIAP (2020)

5.6.1 Humanizar

5.6.1.1 Humanizar: Projeção

Nesta base temos que buscar maneiras de aumentar a empatia com nosso público alvo para compreender seus comportamentos, desejos, necessidades, expectativas, conceitos culturais, modelos mentais para compreender a partir de uma base experimental e não científica a jornada “aprender, utilizar e se lembrar” do usuário. Para isso, alguns métodos e ferramentas podem nos ajudar com tais desafios, podendo ser utilizados de acordo com o contexto e necessidade em que estamos inseridos.

5.6.1.2 The time machine

O TIME MACHINE é o ponto de partida do processo MVS, que nos indica maneiras de, antes mesmo de pensar em entender o contexto do “hoje”, pesquisar como o nosso usuário resolve esse problema em três diferentes momentos: como o cliente lida com o problema em questão no passado, no presente e como fará no futuro. Essa estrutura nos ajuda a contextualizar o problema sob uma perspectiva mais ampla. Assim, esse workbook nos sugere dividir nossa equipe em três grupos: ontem, hoje e amanhã, e trabalhar em duas fases: *Desk Research* e *Download*.

Desk Research é uma pesquisa de dados que busca em diferentes fontes como internet, revistas, publicações, relatórios, informações relevantes ao contexto analisado. Cada equipe tem o papel de fazer um *desk research* para responder a questões, considerando seu respectivo momento no tempo, como:

- Quais são os motivos pelos quais as pessoas lidam com o problema?
- Quais as forças que influenciam esas atividades?
- Quais são as percepções de valores trocados entre os envolvidos no processo?
- Quais são as atividades e as trocas envolvidas no processo?

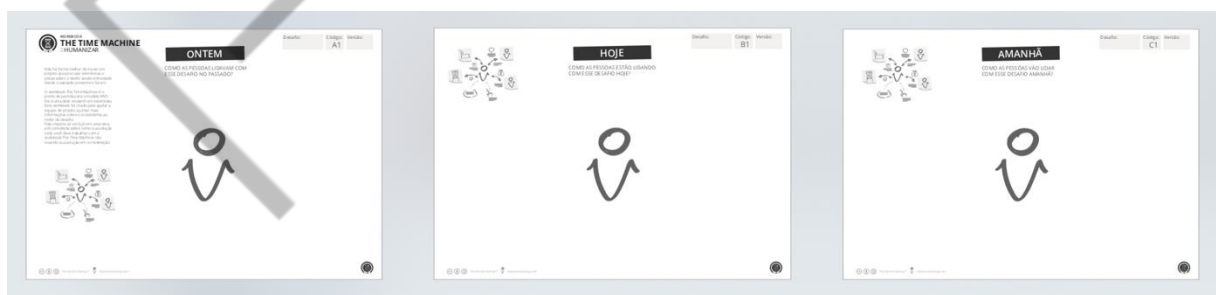


Figura 5.14 – Passado (ontem), presente (hoje) e futuro (amanhã)

Fonte: theservicestartup.com (2017)

Download é a consolidação de toda a pesquisa nos três momentos distintos do tempo em um mapeamento de ecossistema, indicando quais são as relações de trocas, experiências, influências, atividades e percepções de valor do serviço, para

que depois seja realizada uma análise da jornada “aprender, utilizar, lembrar-se”, ajudando-nos a responder a algumas questões:

- Aprender:
 - Como os clientes exploram seus problemas?
 - Como buscam soluções ou formas de solucionar o problema?
 - Como outras pessoas enfrentam os desafios?
- Utilizar
 - Como os clientes de fato solucionam o problema?
 - Como lidam com a situação no seu dia a dia?
 - Quais são as etapas envolvidas na solução?
 - Como os clientes utilizam a solução mapeada?
- lembrar
 - Qual a percepção das experiências dos clientes?
 - Como se lembram dessas experiências, de maneira positiva ou negativa?
 - As experiências são compartilhadas ou armazenadas?
 - A experiência é uma obrigação ou uma realização?

5.6.1.3 Sprint etnográfico

Etnografia é a grande arte de estudar o comportamento humano, não a partir de nosso ponto de vista como pesquisadores, mas sob a perspectiva das pessoas estudadas. Para que isso seja possível, devemos ter um alto grau de imersão no cotidiano das pessoas que são nosso foco de estudo, nos tornarmos parte do mesmo grupo a que pertencem, realizar as mesmas atividades no mesmo local em que ocorrem. Assim conseguimos nos “colocar aos pés” do nosso cliente, sentir e experienciar seus problemas, dificuldades e percepções. Isso requer um alto grau de empatia e imersão, para que verdadeiros comportamentos consigam ser extraídos. Essa etapa constitui também em duas fases: *Pesquisa de campo e Download*.

Pesquisa de campo: Com base no que foi documentado no *workbook Time Machine*, o nosso objetivo na pesquisa de campo é compreender e validar a jornada “aprender, utilizar e lembrar-se”:

Aprender:

- Investigue como os usuários sabem, como aprenderam sobre o processo, como lidam com a experiência, como trocam e adquirem o conhecimento do processo.

Utilizar:

- Investigue como o usuário utiliza a solução disponível, entenda se satisfaz suas necessidades e como imagina que seria uma maneira mais interessante.

Lembrar-se:

- Investigue o que as pessoas lembram da solução, o que as impactou e como compartilham essa experiência.



Figura 5.15 – Pesquisa de Bronislaw Malinowski, considerado um dos fundadores da antropologia social, com tribo em Papua-Nova Guiné
Fonte: Google Imagens (2017)

Download: Uma vez colhidos esses insights de experiências, chegou a hora de consolidarmos todos. De maneira visual, considerando o ambiente físico e não virtual, consolide os aprendizados em informações colhidas para que seja possível seguir com as próximas etapas de análise.

5.6.1.4 Perfil do herói

No MVS, os heróis são as figuras afetadas pelo problema, que conhece todos os detalhes e todas as questões mais pertinentes, ou seja, são usuários extremos que possuem as histórias mais ricas sobre o problema em questão. Dessa forma, para mapearmos os perfis dos Heróis, precisamos mapear quem são os usuários extremos.

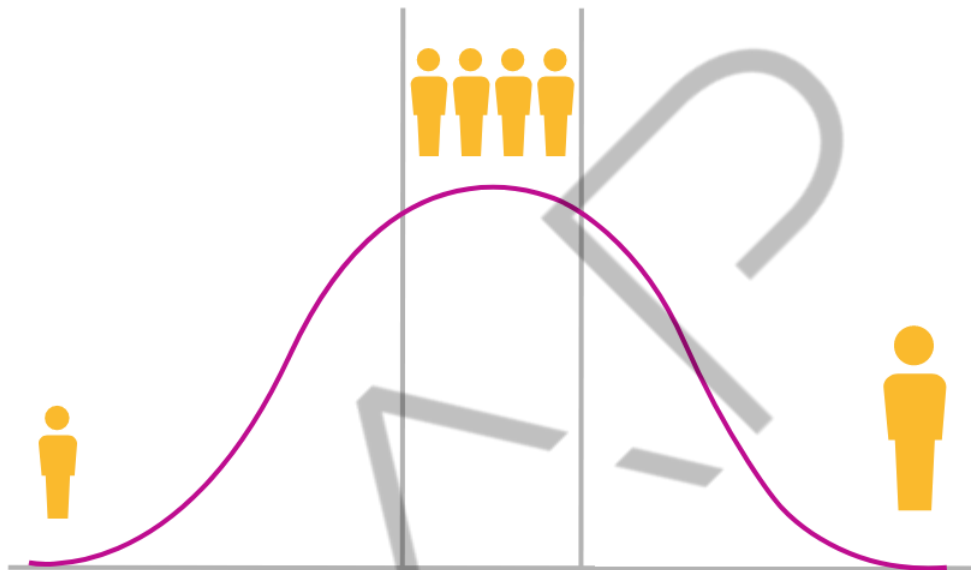


Figura 5.16 – Usuários Extremos

Fonte: Service Startup – Inovação e Empreendedorismo através do Design Thinking (2015), adaptado por FIAP (2020)

Uma vez mapeados os usuários extremos e tratando as necessidades dos extremos, certamente cobriremos também as necessidades dos usuários intermediários. Assim, devemos buscar responder a perguntas como:

- Quais os padrões de comportamento que foram identificados nos usuários mapeados?
- Existem padrões similares que podem ser agrupados?
- Desses padrões, existem comportamentos que se destacam por serem extremos?
- Quais serão os nomes atribuídos a cada perfil de usuário extremos identificado? Considere nomes que represente aquele grupo.

Para ilustrar o conceito, vejamos um exemplo. Uma pesquisa realizada pela Consultoria -Britânica Cello Health Insight revelou que 87% dos médicos brasileiros utilizam o WhatsApp para se comunicar com seus pacientes, diferentemente dos Estados Unidos, com 4% e do Reino Unido, com 2%, onde os médicos são mais receosos quanto aos possíveis processos que possam receber devido às más interpretações pelas trocas das mensagens. Assim, no Brasil, a disponibilidade do médico em tirar dúvidas prontamente pelo WhatsApp tornou-se um diferencial no serviço oferecido. Entretanto, alguns profissionais da saúde têm diferentes percepções e experiências sobre o assunto:

Nunca usam:

“Logo na primeira consulta, compartilho meu telefone, mas aviso à família que não conversarei por mensagem de texto de nenhuma natureza. Esse tipo de prática pode levar a um erro de diagnóstico. Também atuo na área do direito e sei que essas conversas podem ser usadas como prova contra um profissional.” – Claudio Barsanti, pediatra.

“Deixei de usar o aplicativo depois que um paciente fez uma pergunta, eu o orientei a procurar um dentista e respondeu que esperava mais de mim. Aboli o WhatsApp da minha vida, não falo nem com minha família por esse meio. A palavra escrita corre o grande risco de ser mal interpretada.” – Mauricio Wajngarten, cardiologista.

Usam pouco:

“Apenas três ou quatro pacientes falam comigo por mensagem. São pessoas que precisam de um cuidado especial, com urgência. Eu prefiro ouvir o paciente pelo telefone, perceber por sua respiração se a pessoa está ansiosa. Em caso de emergência, têm um número especial para me ligar.” – Antonio Carlos Buzaid, oncologista.

“Sou formado há quarenta anos e tenho por hábito não prescrever, não ver exame sem olhar e falar pessoalmente com o paciente. Eu não sei dar diagnóstico por imagem de celular, meu trabalho é tocar, ver a característica da lesão. Estou no aplicativo para o caso de alguém precisar de mim com urgência, mas existe um limite.” – Artur Timerman, infectologista.

Usam bastante:

“Eu prefiro que me passem mensagem a que telefonem. Assim, eu posso selecionar com quem falar imediatamente. O médico precisa dar o tom, impor a dinâmica desse contato. Consigo transmitir segurança à distância, sem fazer a pessoa sair de casa. Isso promove uma fidelização com quem você atende.” – Claudio Lottenberg, oftalmologista.

“Eu adoro o WhatsApp. É um aplicativo direto e objetivo. Uso para manter contato com as mulheres e ficar mais próximo delas, além de deixá-las mais tranquilas. Recebo cerca de quarenta dúvidas em dias úteis e o fluxo diminui nos fins de semana. Por isso acho que sabem usar, não tenho do que reclamar.” – José Bento de Souza, ginecologista, para Veja São Paulo.

Podemos perceber que, apesar do mercado nos apontar para uma direção na qual os médicos brasileiros têm uma grande aderência ao uso do WhatsApp para complementar o serviço de atendimento médico, ao explorar os usuários e suas percepções, conseguimos visualizar perfis de usuários extremos, cada um com suas respectivas experiências e modelos mentais. Vamos imaginar que criaremos uma solução de *chatbot* para automatizar parte dessa comunicação. Se não buscarmos uma imersão prévia, investiríamos tempo e esforços para criar um MVP e, quando começássemos a validar nosso conceito de produto no mercado, perceberíamos que existem comportamentos de usuários que podem perceber valor no nosso produto e outros que não. Caso usássemos o processo imersivo do design em primeiro momento, como proposto no modelo MVS, conseguiríamos mapear os usuários extremos e entender seu comportamento antes mesmo de investir tempo e esforços em uma solução, evitando o risco do nosso serviço não ter *market fit*.

5.6.1.5 Entrevistas de profundidade

É um tipo de entrevista que tem o grande objetivo de se aprofundar no contexto das pessoas entrevistadas, buscando insights valiosos sobre o problema, as soluções desejadas, as crenças e *mindset*. Isso pode ser, para nós, muitas vezes, um grande desafio. Como extrair informações relevantes, histórias ricas e cheias de detalhes entrevistando alguém que não nos conhece? Vamos nos imaginar no papel do

entrevistado, como compartilharíamos detalhes de nossa experiência com alguém que não conhecemos e em quem, por consequência, não confiamos? Para isso, um alto nível de empatia precisa ser alcançado e, para nos auxiliar nisso, os anéis de fluxo de conversa podem nos ajudar:

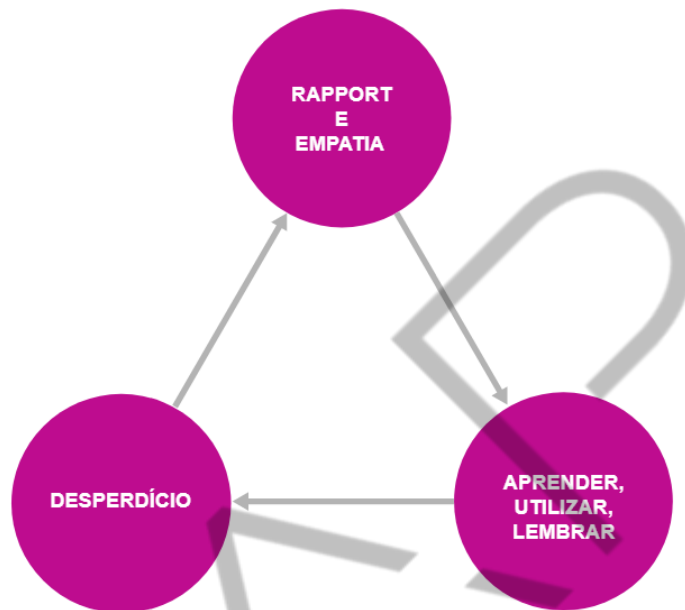


Figura 5.17 – Anéis de fluxo de conversa

Fonte: Service Startup – Inovação e Empreendedorismo através do Design Thinking (2015), adaptado por FIAP (2020)

Rapport e Empatia

Nunca podemos ir direto ao ponto. Nunca devemos começar uma entrevista logo perguntando o que gostaríamos de saber, pois a resposta certamente não será rica o suficiente. Ao invés disso, busque conexões interpessoais com o entrevistado. Inicie sempre com uma conversa informal, fale sobre assuntos aleatórios, talvez sobre experiências que, possivelmente, ambos tiveram para que o entrevistado possa perceber, inconscientemente, os entrevistadores como pessoas confiáveis. Essas experiências não precisam ser nada extraordinárias. Comente sobre a dificuldade que teve no dia com o trânsito, sobre algum acontecimento, datas, eventos, festas etc., até encontrar pontos de maior conexão da conversa com a personalidade e a realidade do entrevistado, como talvez gostos em comum, expectativas em comum, curiosidades em comum, viagens e experiências em comum. Conseguindo isso, a barreira inicial da falta confiança se desfaz, deixando a conversa pronta para o próximo passo: os questionamentos sobre os detalhes que gostaríamos de conhecer.

Aprender, Utilizar e Lembrar

Uma vez o Rapport estabelecido, busque explorar como é a jornada “Aprender, Utilizar e Lembrar” para aquele usuário. Questione como ele se relaciona com o problema, onde busca as soluções e como aprende sobre elas, como utiliza as soluções que estão disponíveis, quais as percepções sobre elas e, por fim, quais são os pontos mais marcantes dessas experiências. É importante lembrar sempre que as perguntas devem ser abertas, imparciais, impessoais, fugindo de repostas “sim ou não” e sempre buscando uma história e uma experiência como resposta.

Desperdício

Diversas perguntas podem ser relevantes, mas nem todas poderão ser aplicadas na entrevista, pela restrição de tempo e de conhecimento, do nosso lado. Assim, não as descartem, armazene-as e avalie se, no final de uma entrevista de profundidade, essas perguntas seriam necessárias ou não e se faz sentido programar uma nova entrevista, talvez abordando outros tópicos ou envolvendo outros atores desse ecossistema.

5.6.1.6 A sombra

Como o próprio nome diz, é ser “a sombra” de um usuário herói ou de usuário extremo enquanto executa determinada atividade. A ideia dessa abordagem etnográfica é, basicamente, evidenciar, anotar, tirar fotos, mapear pensamentos, intenções e modelos mentais através do processo de observação. Evite distrações, pois podem ser o gatilho para perder o fluxo das atividades e prejudicar o mapeamento das experiências.

Nesse aspecto, devemos nos lembrar de que precisamos compreender as etapas da jornada do serviço “Aprender, Utilizar e Lembrar”, e, para isso, questione o “Por quê?”, “Onde?”, “Quando?” e “Como?” em todas as etapas. Estimule, também, o usuário a pensar alto, pois, a partir disso, conseguimos mapear suas percepções quanto a cada etapa do processo.

Outro aspecto muito importante a considerar é, mais uma vez, a empatia! Imagine um estranho andando atrás de você, anotando, tirando fotos do que está fazendo, enchendo-o de perguntas! Meio estranho, não é? Por isso, a empatia é

essencial para termos uma conexão com o usuário e demonstrarmos confiança. Sempre precisamos buscar alinhar que o propósito dessa atividade de sombra não é criticá-lo, mas entender o contexto para ajudá-lo a deixar o trabalho mais fácil, rápido e prático em um futuro breve. Busque, até mesmo, recompensá-lo de alguma maneira, para que esses usuários sempre fiquem felizes, dispostos e abertos para nos ajudar novamente.

5.6.1.7 A jornada do herói

A jornada do herói corresponde a mapear visualmente todas as etapas que nosso usuário extremo realiza, de maneira a encadeá-la para que seja entendida ou representada a maneira como esses usuários estão resolvendo os problemas hoje. Essa jornada, como estamos falando sobre serviços, precisa ser representada também sobre as etapas “Aprender, Utilizar e Lembrar”, ou seja, mapear primeiramente os momentos da jornada, e identificar os detalhes de como o usuário aprende, utiliza e lembra-se desse momento. No final desse mapeamento, teremos uma jornada completa, indicando todas as etapas e os comportamentos do usuário nela. Para complementar a jornada, o mapeamento de alguns pontos, como usabilidade, satisfação e facilidade de uso, nos ajuda a extrair ainda mais as percepções sobre o comportamento humano em cada momento da jornada.



Figura 5.18 – Jornada do Herói
Fonte: UX Collective Brasil (2017)

5.6.1.8 Humanizar: perspectivas

Esta é a fase de ideação do MVS, é o momento no qual, a partir de todo o entendimento do contexto humano envolvendo nossos usuários-heróis ou usuários extremos, podemos envolver toda equipe de projeto para sugerir e combinar ideias de solução em conjunto e de forma colaborativa com nossos usuários, garantindo uma eficiência bem maior nas soluções geradas, pois minimiza integralmente os riscos envolvidos. Algumas técnicas e métodos também são sugeridos para nos ajudar nesta etapa:

5.6.1.9 Intake

Este é o momento em que revisamos tudo o que colhemos e tudo o que aprendemos sobre as atividades dos usuários, seus comportamentos e percepções na etapa Humanize: Projeção.

O objetivo desta etapa é buscar similaridades, comportamentos complementares dos usuários-heróis, fazer agregações, extrair insights... No fundo, é um momento de revisão do processo em detalhes, mas de uma maneira holística, ou seja, ter a visibilidade desse ecossistema mapeado no nível humano e comportamental.

5.6.1.10 SWAP

O SWAP é uma técnica de ideação que busca ativar o nosso lado criativo e criar soluções de maneira individual e também coletiva.

Vamos fazer um exercício rápido. Pare tudo o que está fazendo agora e, em 1 minuto, tenha uma ideia criativa para um problema! Difícil, não? Sim, pois, infelizmente, com o tempo, suprimimos a capacidade criativa que tínhamos na infância. Entretanto, precisamos, em uma etapa de ideação, retomar essa capacidade e nos considerarmos em um momento em que não há críticas nem julgamentos. Para isso, Tenny Pinheiro recomenda uma técnica de ponte afetiva como um gatilho que torne possível recuperar um momento e a emoção positiva que foi disparada em nossa memória quando éramos crianças. Para isso, considere alguns exemplos (PINHEIRO, 2015):

“Toda criança tem um doce favorito. Será que você consegue lembrar-se do seu?”

“Toda criança tem um jogo favorito. Será que você consegue lembrar-se do seu?”

A fase de ideação do MVS é uma etapa colaborativa com foco na cocriação. Ao invés de criarmos alguma suposta solução e depois validarmos com nossos usuários, por que não os envolver no processo de criação? Assim, a ideia desta etapa é criar grupos (de dois a três), considerando como membros os usuários-heróis e representantes da nossa equipe de projeto, que sempre serão a minoria.

Uma vez que os grupos estejam com o *mindset* criativo estabelecido, estamos prontos para “rabiscar” soluções. Garanta o uso de materiais, como canetas coloridas,

papel, tesoura, giz de cera, o que estimula ainda mais o processo criativo. Estimule a criação de soluções individualmente, lançando desafios, conforme a seguinte estrutura (PINHEIRO, 2015):

“Como poderíamos [criar algo] que ajude as pessoas a [fazer algo melhor, eliminar sua dor, conseguir o que desejam...] ?”

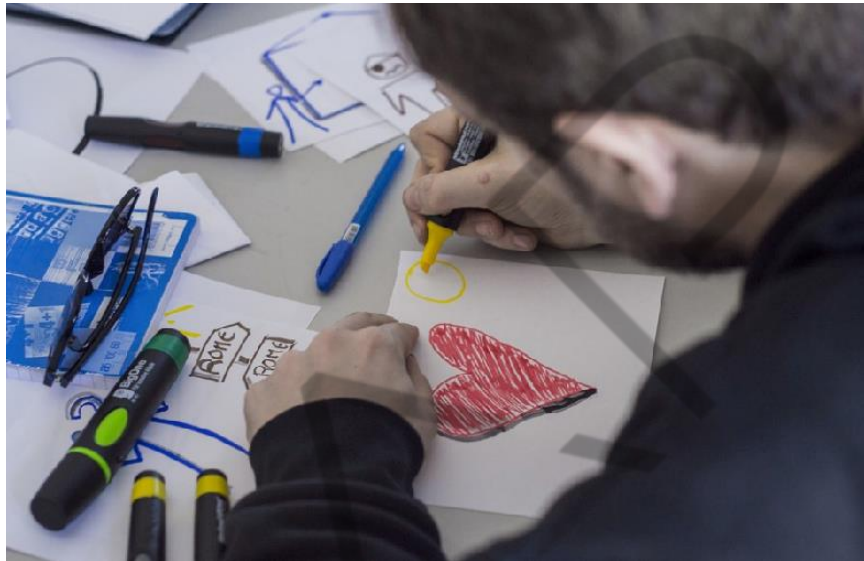


Figura 5.19 – Prototipação
Fonte: Pixabay (2018)

Depois de idealizadas algumas soluções, chegou a hora do SWAP, ou seja, trocar. Cada usuário passa, então, a explicar suas ideias individuais ao grupo, e o grupo tem como objetivo melhorar a ideia apresentada, trabalhando coletivamente. O objetivo não é julgar e sim melhorar a ideia inicial. Repita esse processo para todos os membros do grupo. No final, teremos ideias de soluções mais completas cocriadas e com um senso de pertencimento do grupo como um todo, equilibrando as percepções individuais e coletivas ao mesmo tempo.

5.6.1.11 O pitch do herói

As *startups* fazem *pitches* para investidores, nos quais os empreendedores defendem seus negócios e soluções enquanto os investidores provocam questionamentos sobre seus detalhes e viabilidade; no contexto do MVS vamos encenar esse mesmo papel. Nesse caso, os usuários-heróis são os responsáveis por defender as ideias cocriadas pelo grupo, enquanto, do outro lado, os membros de

todos os grupos têm o papel de questionar, a fim de provocar uma reflexão sobre a realidade, viabilidade e valor propostos pela solução.



Figura 5.20 – Pitch do herói
Fonte: Freepik (2018)

Essa estrutura do *pitch* coloca o usuário-herói como defensor de uma solução contra outros usuários-heróis, ou seja, sob o ponto de vista da criação de um serviço eficiente e que gere valor, temos o melhor dos mundos, pois é a visão do nosso próprio usuário extremo que está sendo discutida e debatida por outro usuário extremo, o que nos ajuda a extrair insights muito valiosos.

5.6.2 Cristalizar

5.6.2.1 Cristalizar: playground

Cristalizar é a fase na qual saímos da ideação e partimos para a prototipação, com o objetivo de tangibilizar a solução identificada e refinar os conceitos. Esse protótipo deve ter ênfase na experiência a ser proposta, por isso é um protótipo de experiência e não um protótipo de produto.

5.6.2.2 Princípios de serviço

A partir de todas as ideias geradas na fase anterior, qual prototipar? Será que perderíamos alguma boa opção se simplesmente escolhêssemos uma? Para evitar

esses problemas ou frustrações no processo, o ideal é identificar os princípios dos serviços.

Precisamos, agora, juntar todas as ideias e começar a fazer um agrupamento sobre similaridades que abordem questões e premissas parecidas. Para cada agrupamento levantado, crie um nome ilustrativo que o represente. Busque fugir de nomes conceituais padrão, quanto mais criativos, melhor para serem referenciados mais à frente, no processo. Esses são os princípios dos serviços que serão a base para prototiparmos soluções de valor, garantindo que estejam alinhados com os direcionamentos e as percepções extraídos na fase Humanizar: Perspectivas.

5.6.2.3 Jornada MVS

A Jornada MVS é o *workbook* em que, a partir dos momentos contidos na jornada do usuário, conseguimos sugerir possibilidades de implementação de solução. Para isso, vamos utilizar três conceitos: momento da jornada (etapas), intenção do usuário (o quê) e avatares (como).

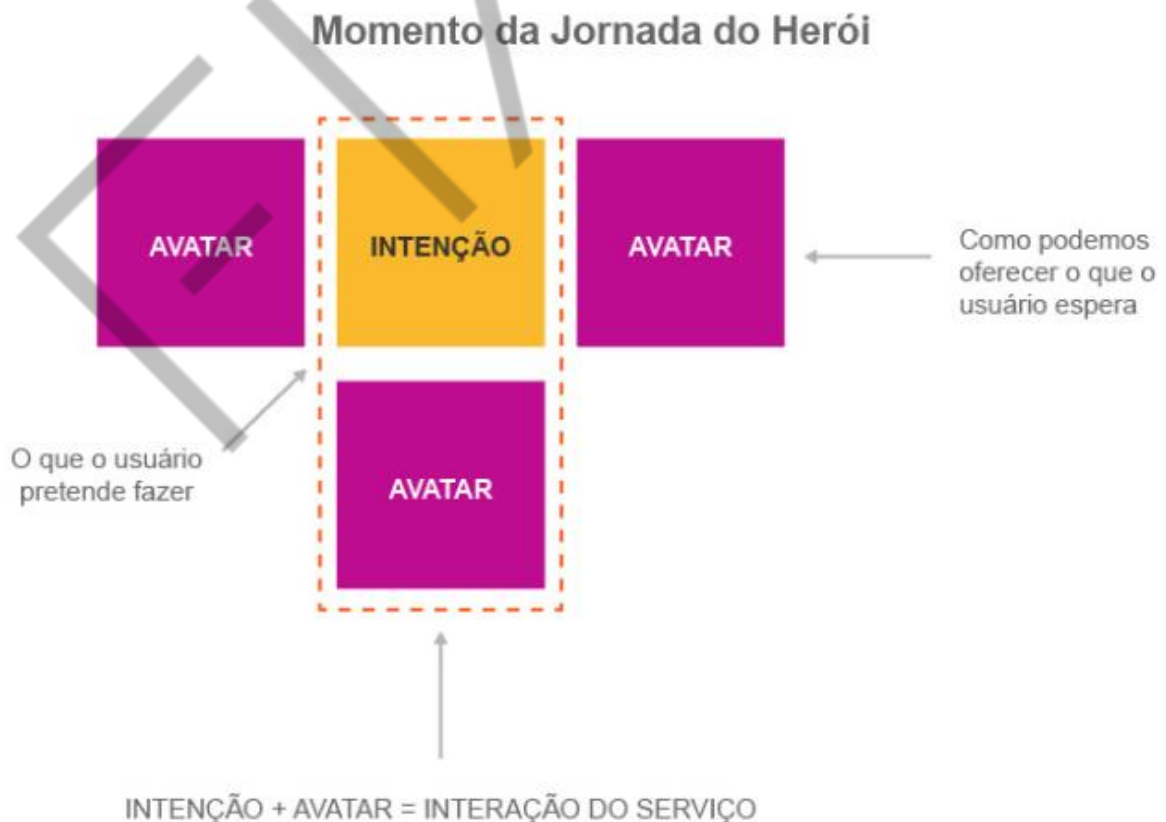


Figura 5.21 – Estrutura da Jornada MVS

Fonte: Service Startup – Inovação e Empreendedorismo através do Design Thinking (2015), adaptado por FIAP (2020)

Vejam os um exemplo para ilustrar este contexto:

Momento 1 - Chegando ao restaurante

Momento 2 - Fazendo pedido

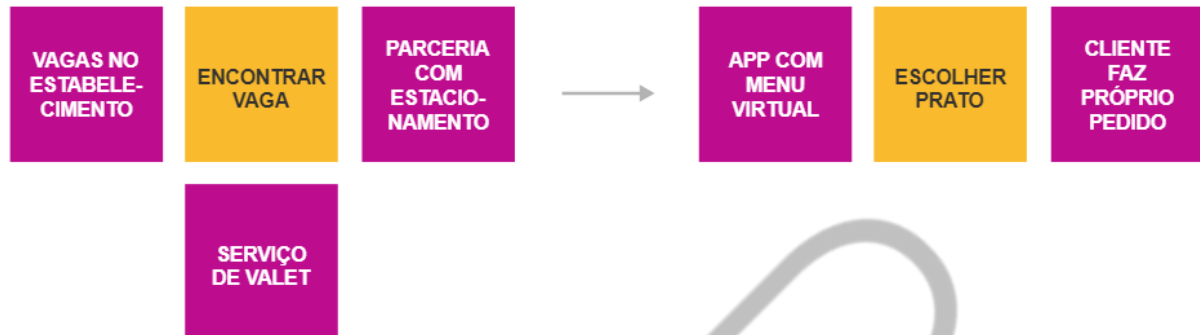


Figura 5.22 – Exemplo de Jornada MVS.

Fonte: Service Startup – Inovação e Empreendedorismo através do Design Thinking (2015), adaptado por FIAP (2020)

5.6.2.4 Playback

Esta é uma técnica de prototipação de experiência, que permite encenar a utilização do serviço para simular suas etapas e experiências, por meio da coparticipação. A intenção é fazer uma simulação da experiência dos usuários, em um ambiente aberto a erros e aprendizados.

Para que a encenação de uma experiência aconteça, é preciso, primeiro, planejá-la, analisar a jornada MVS e identificar, para cada etapa, as perguntas que precisam ser respondidas. Essas são as grandes hipóteses que iremos validar durante o processo de encenação. Também é necessário definir como será essa encenação, quais os cenários utilizados, os materiais necessários para criar uma imersão na situação. Quanto mais simples os materiais forem, melhor, para que cenários muito detalhados não demandem muito tempo de criação e não tirem a nossa atenção do objetivo principal. Uma vez pronto o protótipo, convidem os usuários a interagirem, até mesmo a entrarem no contexto da encenação para fazer uma experiência com seu principal ator, o usuário-herói. No final dessa encenação, retome as perguntas, colha as respostas e compreenda os resultados. Explore, também, a percepção dos usuários envolvidos, o que entendeu como positivo, negativo, do que sentiu falta, o que acrescentaria e quais seus sentimentos e percepções.



Figura 5.23 – Encenação 1

Fonte: Design Thinking – Inovação em Negócios (2011), MVJ Press



Figura 5.24– Encenação 2

Fonte: Design Thinking – Inovação em Negócios (2011), MVJ Press

5.6.2.5 Cristalizar: polir

Esta etapa tem por objetivo refinar o que foi idealizado, prototipado e encenado, considerando os aspectos necessários para transformar a solução ainda hipotética em uma solução real, com aplicação e grande percepção de valor no mercado. Para isso, montamos uma lista de construção, os *Build Backlogs*.

5.6.2.6 Build backlog

O Build Backlog representa entender, de cada etapa da jornada MVS, quais possuem avatares (soluções) mais críticos para a experiência do nosso usuário, priorizá-los em um conjunto de itens que direcione a sua construção como uma solução final. Por fim, teremos uma lista de funcionalidades priorizadas que irá nos guiar no processo de desenvolvimento.

Para iniciar, precisamos entender quais dos avatares criados têm influência maior sobre o resultado da experiência. Assim, podemos categorizá-la de três maneiras:

- **Threshold:** Avatares imprescindíveis para a experiência do nosso serviço.
- **Performance:** Avatares que melhoram a experiência do usuário, mas não são críticos para a experiência como um todo.
- **Excitement:** Avatares com o objetivo de tornar o serviço surpreendente.

Para complementar esta classificação, é necessário também entender o esforço para se criar cada um deles, para ajudar no processo de priorização. Dessa forma, categorize cada avatar de 0 a 10, quanto aos critérios:

- tempo necessário;
- esforço necessário;
- dependências envolvidas.

Assim, com sua lista de avatares categorizados e priorizados de acordo com esses critérios, temos o Build Backlog construído, direcionando-nos a uma maneira mais efetiva de tornar real o nosso serviço de valor mínimo viável.

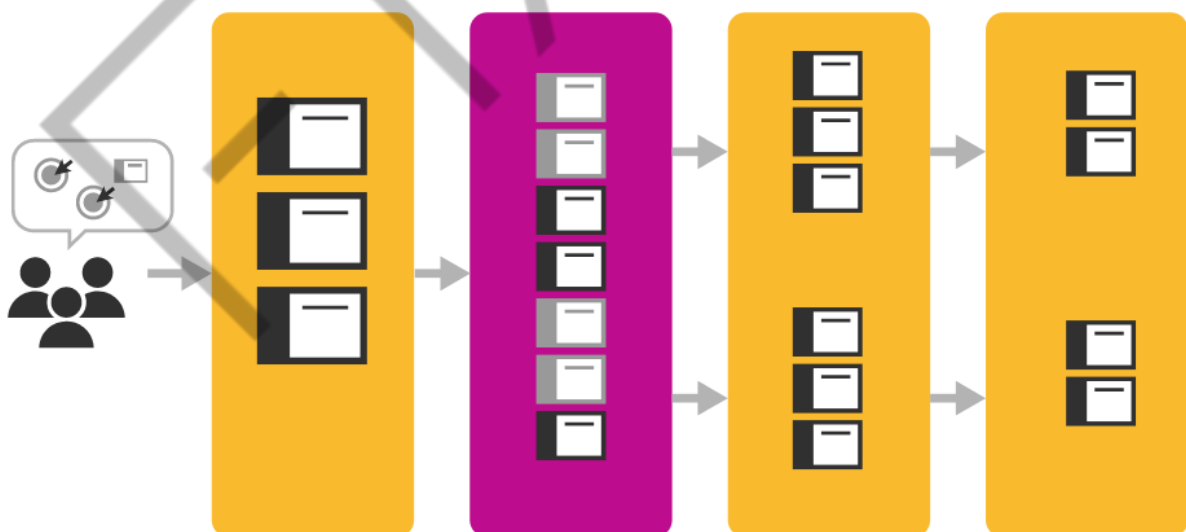


Figura 5.25 – Backlog
Fonte: FIAP (2020)

5.7 Analisando resultados e tomando decisões

Ao final de um processo de *Design de Serviço*, teremos reduzido drasticamente o risco de ter construído um protótipo que não tem aderência com o mercado e com nossos usuários, pois nossa solução de experiência de serviço foi criada a quatro mãos com nossos usuários-heróis e, ainda, levando em consideração o seu lado humano e sua relação com a experiência proporcionada. Entretanto, pode existir a necessidade de realizar alguns ajustes, pivotar e mesmo executar novamente um processo de design de serviço, o que não é nenhum problema, visto que o processo criativo é cíclico e iterativo. Dessa maneira, cabe compreender se é necessário pivotar ou perseverar em uma solução desenhada.

5.7.1 Conclusão

Ao longo deste capítulo, vimos que, por meio da união do modo de pensar do *Design Thinking* e de uma cultura orientada a serviço, não como uma simples atividade econômica, mas no contexto de experiência, conseguimos criar soluções inovadoras. A partir, inicialmente, da compreensão do comportamento humano dos nossos usuários, estimulada pela cocriação de protótipos de experiência e herdando as características dos processos ágeis, o MVS mostra-se um guia que minimiza os riscos de falha no processo de inovação, pois, se estrutura nos conceitos e práticas de design a fim de criar soluções de real valor para nossos usuários.

REFERÊNCIAS

KAHNEMAN, Daniel, **Rápido e Devagar – Duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011

PINHEIRO, Tenny. **Service Startup – Inovação e empreendedorismo através do Design Thinking**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

STARTSE. **GM não quer mais vender carros e vai levar novidade para Nova York**. 2017. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/nova-economia/corporate/gm-nao-quer-mais-vender-carros-e-vai-levar-novidade-para-nova-york>>. Acesso em: 06 mai. 2020.

STARTSE. **Mercedes e BMW adentram mercado de serviços de assinaturas de veículos**. 2018. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/nova-economia/corporate/2018-mercedes-e-bmw-adentram-mercado-de-servicos-de-assinaturas-de-veiculos>>. Acesso em: 06 mai. 2020.

THE SERVICE STARTUP. **MVS Toolkits**. 2014. Disponível em: <<http://www.theservicestartup.com/toolkits/>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

VEJA SÃO PAULO. **WhatsApp: as facilidades e confusões entre médicos e pacientes**. 2016. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/cidades/medicos-pacientes-whatsapp/>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Isabel K. Adler; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. **Design Thinking, inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.