

MESTRADO

MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DA INOVAÇÃO

A contribuição do User Journey Map na identificação e formulação de problemas de negócio

Maria Alice Gobbi

M

2022



A CONTRIBUIÇÃO DO USER JOURNEY MAP NA IDENTIFICAÇÃO
E FORMULAÇÃO DE PROBLEMAS DE NEGÓCIO.

Maria Alice Gobbi

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientado por

Katja Tschimmel

2022

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer a minha família pelo incentivo em todos os passos da minha vida e pelo suporte para a concretização dos meus ideais. Sou grata também ao apoio do meu companheiro que além de compreender a minha frequente ausência, escutou e contribuiu sobre todos os tópicos discutidos ao longo desta formação.

Agradeço o carinho dos meus amigos que disponibilizaram o ombro e os possíveis momentos de descontração, especialmente a minha amiga Roberta Ribeiro que tornou esse objetivo possível.

À Faculdade de Economia do Porto pela oportunidade ofertada, ampliando meus conhecimentos e proporcionando o contato junto a excelentes professores e amáveis colegas, que trouxeram calma e sabedoria nos momentos mais difíceis. Também gostaria de agradecer à minha orientadora, Katja Tschimmel, que foi de grande apoio ao longo da realização deste trabalho. Obrigada por toda a paciência, suporte e conhecimento compartilhado.

Um agradecimento especial aos entrevistados que permitiram a concretização deste estudo, disponibilizando tempo e informação de qualidade, contribuindo não apenas para esta pesquisa, mas também para o meu caminho profissional.

Resumo

O *User Journey Map* (UJM) é uma técnica que consiste em compreender a experiência dos utilizadores quando em contato com um serviço ou produto por meio de um mapeamento visual de todas as fases que integram o processo. Já a identificação e formulação de problemas de negócio indica o enquadramento que as organizações adotam na busca de soluções que proporcionem a capacidade de obter vantagem competitiva no mercado. Com isso, a presente investigação analisou como o UJM pode contribuir na identificação e formulação de problemas de negócio. Para a condução desta pesquisa adotou-se o modelo de investigação qualitativa exploratória, utilizando entrevistas semiestruturadas junto à profissionais de mercado que tenham utilizado o UJM. Os dados recolhidos permitiram concluir que o UJM proporciona uma imersão no contexto e na situação apresentada entre o serviço e os utilizadores, disponibilizando uma visualização integral do cenário, favorecendo na identificação de problemas e oportunidades de negócio. Além disso, verificou-se que o UJM também contribui por meio do seu processo sistematizado de organização da informação e pelo trabalho colaborativo dos profissionais durante as sessões. Beneficiando, assim, a criação de novas perspectivas para a formulação de problemas mais compatíveis às necessidades dos utilizadores e das organizações. Deste modo, este estudo descreve os elementos-chave que a técnica de UJM dispõe para auxiliar no desenvolvimento de soluções mais assertivas para o mercado, trazendo maior compreensão em relação à adoção de técnicas investigativas e criativas para a gestão estratégica de produtos e serviços.

Palavras-chave: Design Thinking, User Journey Map, Identificação de Problemas, Formulação de Problemas, Soluções Centradas no Humano.

Abstract

User Journey Map (UJM) is a technique that aims to understand the user experience over an integral visual mapping of all stages that a customer goes through to use or buy an offering from a company. Identify and formulate business problems indicate the approach that companies adopt to create and develop new solutions in order to obtain a competitive advantage. Thus, this research analyzes how User Journey Map (UJM) could contribute to identifying and framing business problems. The study adopted an exploratory qualitative methodology by a semi-structured interview with market professionals who have used the UJM. The data collected allowed us to conclude that the UJM deep dive into the context and situation presented between the service and the users, providing an integral overview of the scenario, and facilitating to identify business problems and opportunities. In addition, it was found that the UJM also contributes by a systematic approach to the organization of information and through the collaborative work of professionals during the sessions. This supports problem formulation by creating new perspectives that create more compatible proposals with users' and organizations' needs. So, this study describes the key elements that UJM technique has to assist in the development of better solutions, bringing greater understanding regarding the adoption of investigative and creative techniques for strategic management of products and services.

Keywords: Design Thinking, User Journey Map, Identifying Problems, Problem Framing, Problem Reframing, Customer-Centric.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
1 Introdução	1
2 Revisão de Literatura	5
2.1 O desafio das organizações	5
2.1.1 Inovação	7
2.1.2 Enquadramento de problemas: formular e reformular	9
2.2 Design Thinking.....	14
2.2.1 User Journey Map	16
3 Metodologia.....	23
3.1 Coleta de dados: entrevistas	23
3.1.1 Seleção da amostra.....	24
3.1.2 Guião de entrevistas	25
3.2 Tratamento dos dados	25
3.2.1 Processo de codificação e categorização	25
3.2.2 Elaboração de temas para análise	28
4 Apresentação e Discussão dos Resultados	30
4.1 Análise dos dados	30
4.1.1 Aproximação do campo: inspeção e imersão	30
4.1.2 Equipes multidisciplinares: a elaboração reflexiva integrada	32
4.1.3 Visualização sistemática: a construção de significados.....	34
4.1.4 Consolidação de perspectivas: os enquadramentos estratégicos	37
4.2 Discussão dos resultados	39
5 Conclusão	42
Apêndices.....	45
Referências.....	46
Anexos.....	50

Índice de Figuras

Figura 1: Basic Equation of Thinking.....	11
Figura 2: Deductive Thinking.....	11
Figura 3: Induction Thinking - Discovering Patterns.....	11
Figura 4: Normal Abduction - Solid problem-solving.....	12
Figura 5: Design abduction - The creative exploration.....	12
Figura 6: Exemplo de sessão de UJM I.....	18
Figura 7: Exemplo de sessão de UJM II.....	18
Figura 8: Exemplo de canvas de UJM.....	20
Figura 9: Exemplo de UJM preenchido I.....	22
Figura 10: Exemplo de UJM preenchido II.....	22
Figura 11: Exemplo de UJM preenchido III.....	22
Figura 12: Análise de dados - Primeira formulação de códigos.....	26
Figura 13: Análise de dados - Formulação dos temas.....	29
Figura 14: Aproximação de campo - Categorias de análise.....	30
Figura 15: Equipes multidisciplinares: Categorias de análise.....	33
Figura 16: Visualização sistemática - Categorias de análise.....	35
Figura 17: Consolidação de perspectivas - Categorias de análise.....	37

Índice de Tabelas

Tabela A: Innovation levels.....	8
Tabela B: Caracterização das entrevistas.....	24
Tabela C: Categorias e codificação das entrevistas.....	27

1 Introdução

O mercado atual mostra-se cada vez mais complexo para as organizações projetarem seus negócios de forma sustentável, devido a crescente globalização econômica, de produção e de trabalho. Ao considerar também as mudanças tecnológicas, sociais e ambientais, os gestores enfrentam desafios no desenvolvimento de estratégias que possibilitem o crescimento no longo prazo (Ireland & Hitt, 1999; Hamel, 2000). Tendo isso em vista, a inovação e o desenvolvimento de produtos e serviços que proponham uma entrega de valor adicional para os consumidores apresentam-se como uma das possíveis abordagens estratégicas a serem adotadas pelas empresas (Bühning & Liedtka, 2018; Ireland & Hitt, 1999). Deste modo, a identificação de problemas nos negócios significa compreender a complexidade do cenário em análise e investigar hipóteses que possam restaurar o serviço vigente ou desbloquear novas oportunidades (Buchanan, 1992; Liedtka & Parmar, 2012). Todavia, o enquadramento de problemas requer atenção, segundo uma pesquisa conduzida por Thomas Wedell-Wedellsborg (2017), realizada com 106 executivos de 91 empresas em 17 países, públicas e privadas, apontou a importância deste tema para as organizações. A pesquisa verificou que 85% dos entrevistados concordavam que as empresas na qual trabalhavam identificavam de forma inadequada os problemas, e 87% consideraram que tais diagnósticos refletiam em custos consideráveis para as organizações. Tais resultados exemplificam a relevância em explorar melhor o contexto antes de orientar os negócios em direção a soluções prematuras, buscando melhores práticas para enquadramento adequado de problemas (Dorst, 2015; Liedtka & Parmar, 2012).

Uma das alternativas para auxiliar no processo de identificação ou formulação do problema pode ser por meio da utilização do *Service Design* e do *Design Thinking* (DT). Torna-se pertinente clarificar que o DT emerge como um desdobramento a partir do *Service Design*. O *Service Design* pode ser entendido como uma metodologia prática que visa aprimorar e incrementar os serviços disponibilizados pelas organizações, utilizando diferentes métodos e ferramentas de várias disciplinas, combinando técnicas de pesquisa, ideação, prototipagem e validação (Stickdorn & Schneider, 2010; Stickdorn et al., 2018). Já o DT incorpora essas técnicas buscando orientar e estruturar o pensamento em gestão a fim de identificar e tangibilizar melhor os problemas, integrando abordagens analíticas a práticas criativas de análise e experimentação com o propósito de fomentar a evolução e a inovação dos negócios

por meio da elaboração de propostas centradas no humano e na sociedade (Liedtka, 2015; Stickdorn et al., 2018; Tschimmel, 2012).

Neste sentido, o DT propõe o estudo imersivo do utilizador com a finalidade de avançar no entendimento dos indivíduos e das suas dificuldades, criando empatia pelas situações que são apresentadas. Ao tentar compreender melhor sobre as experiências, comportamentos e pensamentos vivenciados pelos indivíduos, uma das ferramentas utilizadas pelo DT é o *User Journey Map* (UJM), também conhecido como *Journey Map*, *Customer Journey Mapping* e *Service Journey Map* (Zomerdijs & Voss, 2010; Rosa & Rozenfeld, 2016). O UJM é determinado por meio de um mapeamento gráfico e visual que permite a identificação e análise sequencial das experiências vivenciadas pelas pessoas ao utilizar um serviço, buscando extrair *insights* sobre problemas e oportunidades que possam incrementar e aprimorar a oferta de serviços (Liedtka & Ogilvie, 2011; Følstad & Kvale, 2018).

Ao considerar os desafios que as empresas enfrentam para inovar e manterem-se competitivas no mercado, somado a necessidade de compreender melhor os problemas que pretendem resolver, o presente estudo pretende investigar a relação entre a ferramenta de UJM e a definição do problema para o desenvolvimento de soluções mais assertivas e inovadoras. Assim, pretende-se responder à seguinte questão de investigação: *Como a técnica de User Journey Map pode contribuir para a identificação e formulação de problemas de negócio em direção a soluções mais assertivas e inovadoras?*

Os estudos recentes relacionados ao UJM aprofundam sobre o vocabulário e a aplicabilidade da ferramenta (Følstad e Kvale, 2018; Heuchert, 2019; Rosenbaum et al., 2017), já outros examinam os conceitos de experiência do consumidor e dos processos de tomada de decisão (Marquez, Downey & Clement, 2015; Lemon & Verhoef, 2016). Entretanto, ainda existe uma lacuna relacionada a respeito da utilização do UJM na identificação e formulação de problemas de negócio, o qual ilustre a sua utilidade no processo de enquadramento do problema e/ou da necessidade a ser solucionada. Com o intuito de atingir os objetivos descritos, este estudo irá testar as seguintes hipóteses:

H1: O UJM contribui na identificação de problemas de negócios ao criar novas perspectivas para a sua formulação a partir do conhecimento aprofundado dos utilizadores e do cenário por meio de um mapeamento estruturado e visual.

H2: O UJM contribui integrando profissionais das áreas de negócios em discussões dinâmicas e construtivas, fundamentadas em dados reais, produzindo múltiplas possibilidades de enquadramento fomentadas pela coleção de diferentes pontos de vista.

Com isso, ao responder à pergunta de investigação, pretende-se contribuir para a literatura através da investigação dos pontos-chave da prática de UJM que sejam eficazes na definição de problemas de negócio e como a ferramenta pode favorecer na criação de novas ideias que estimulem a inovação. Tal compreensão pode beneficiar as organizações na adoção de métodos que favoreçam a criação de novos serviços, trazendo soluções mais assertivas para as pessoas e para a sociedade.

Não obstante, considerando o histórico e interesse profissional no domínio de gestão em tecnologia da presente autora, apresenta-se como motivação pessoal aprofundar sobre técnicas alternativas que exercitem o raciocínio lógico e criativo nas organizações. Almejando, assim, expandir o conhecimento à respeito de métodos de investigação, buscando diferentes recursos para o desbloqueio de ideias que possibilitem novas oportunidades para os negócios. Tal interesse é impulsionado pelo intuito de privilegiar e instigar o desenvolvimento de projetos nas organizações de forma fundamentada e estruturada, procurando maneiras de reduzir a implementação de soluções que se baseiam apenas em suposições e hipóteses prematuras.

Para a condução dessa investigação empírica, adotou-se a pesquisa exploratória e qualitativa. Num primeiro momento, recorreu-se a revisão de literatura para melhor compreensão das necessidades empresariais e do UJM para desenvolvimento apropriado do guião para as entrevistas. Estas, por sua vez, contaram com a contribuição de profissionais de mercado que já tenham participado das sessões de UJM, tendo como finalidade a coleta de informação relativa às características e atributos referente à ferramenta. Os dados provenientes das entrevistas foram examinados por meio da metodologia qualitativa, a Análise de Conteúdo.

Este estudo é estruturado em cinco capítulos. O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, abrangendo os conteúdos relacionados ao desafio das organizações no mercado atual, sobre as premissas para o desenvolvimento da inovação estratégica, além do processo para o enquadramento de problemas. A seguir, aprofunda-se acerca do DT e da técnica de UJM. No capítulo 3 apresenta-se a metodologia aplicada, assim como a coleta de dados e a elaboração para a análise dos dados. O capítulo 4 exhibe os resultados encontrados, e, para a

discussão, foram relacionados com a revisão de literatura. Na última parte, capítulo 5, é apresentada à conclusão do estudo, suas limitações e possíveis linhas futuras de investigação.

2 Revisão de Literatura

2.1 O desafio das organizações

Ao ponderar sobre a globalização do mercado atual e acerca das transformações nos modelos de negócios recentes, as organizações orientam-se na busca de oportunidades a fim de manterem-se competitivas. Tal cenário é evidenciado devido as inúmeras opções de mercadorias disponibilizadas, na rivalidade por preços mais baixos e na percepção de valor entregue para os clientes (Dimache & Roche, 2013; Ireland & Hitt, 1999). Com isso, a literatura sugere que as organizações se mantenham atentas sobre suas propostas de valor e seus modelos de negócios, investigando tanto a respeito das forças da indústria e do mercado, mas também acerca das tendências sociais e das novas possibilidades tecnológicas. Buscando, assim, identificar oportunidades para manterem-se relevantes e projetarem-se adequadamente por meio de uma visão futura e estratégica dos negócios (Ireland & Hitt, 1999; Thompson et al., 2018; Osterwalder & Pigneur, 2010).

Hagel & Singer (1999) explicam que as empresas se baseiam geralmente em um ou mais dos seguintes princípios:

- **Inovação de produto ou serviço:** baseada no desenvolvimento de produtos ou serviços atraentes para o mercado. Velocidade na criação e difusão impulsionam o negócio. Priorizam o quadro profissional e a atração de talentos, pois necessitam de ideias criativas e agilidade na concepção de novas oportunidades.
- **Gestão de relacionamento com o cliente:** atrair e fidelizar clientes. Soluções centradas no humano, identificando suas necessidades e percepções de valor. Cultura voltada à satisfação do cliente, podendo orientar-se para a alta personalização de produtos e serviços.
- **Gestão de infraestrutura:** baseada na gestão e operacionalização de produtos e serviços. Foco na redução de custos, orientando-se a automatização e eficiência nos processos.

A proposta de valor concebida pelas organizações apresenta-se como uma oportunidade de promover a diferenciação no mercado. Esta, por sua vez, demanda

considerar as necessidades e os problemas das pessoas e da sociedade, traduzindo-os em requisitos que possibilitarão a ideação de soluções que agreguem e contribuam na realização de objetivos ou que correspondam a expectativas emocionais (Liedtka, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2010; Stickdorn et al., 2018). Assim, o conhecimento aprofundado dos consumidores pode propiciar o incremento de produtos e serviços por meio do desenvolvimento de novos atributos e funcionalidades, mas também pode propor a construção de ofertas completamente novas e disruptivas, alterando, inclusive, o modelo de negócios vigente (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Neste sentido, compreender a necessidade dos consumidores refere-se a importância em visualizar as situações pela perspectiva dos mesmos com a finalidade de desvendar qual a melhor forma de solucionar seus problemas, observando o contexto no qual se enquadram, englobando suas rotinas diárias, suas preocupações e aspirações (Griffin & Hauser, 1993; Osterwalder & Pigneur). Ao incorporar esse entendimento em propostas de valor para produtos e serviços, permite as organizações poupar investimentos em atributos que podem não proporcionar o retorno esperado para os negócios por não estarem adequadas ao segmento no qual atuam, evitando desperdícios de implementação (Cagan, 2018).

Entretanto, elencar as necessidades dos consumidores, mapear os desafios sociais e as tendências mercadológicas, além de buscar a sustentabilidade dos negócios fez com o que as organizações começassem a enfrentar um novo tipo de problema. Dorst (2015) caracteriza estes problemas como abertos, complexos, dinâmicos e interligados. Adicionalmente, Rittel e Webber (1973) apresentaram o conceito de *wicked problems* que descreve problemas mais complexos de resolver, pois são confusos e contraditórios, não podendo ser resolvidos com métodos e conhecimentos clássicos e diretos, como a matemática por exemplo. Originalmente, a expressão surgiu para tratar de problemas sociais, tal como a pobreza e as questões climáticas, pois são considerados mais complexos em comparação aos problemas das ciências naturais, já que esses podem apresentar uma identificação mais clara das possíveis soluções. Todavia, a definição de *wicked problems* começou a ser utilizada também na gestão de negócios, visto que os desafios atuais têm evidenciado que as técnicas tradicionais de planejamento estratégico e gestão não são suficientes para a natureza dos tipos de problemas que as organizações têm vivenciado ao considerar as frequentes transformações do cenário atual (Camillus, 2008). Assim, torna-se pertinente adotar abordagens interdisciplinares para lidar com os novos tipos de problemas que emergem,

explorando hipóteses por meio de um planejamento estratégico orientado à investigação e validação a fim de gerar novos *insights* e possibilidades (McMillan & Overall, 2016; Camillus, 2008).

2.1.1 Inovação

Tópicos relacionados à inovação ganham cada vez mais destaque nas organizações, sendo alvo de discussão das lideranças estratégicas que almejam estar a frente do mercado e adquirir maior poder competitivo (Ireland & Hitt, 1999). Entretanto, devido a intensa concorrência atual, descobrir oportunidades valiosas que entreguem maior valor para os consumidores torna-se cada vez mais complexo e desafiador (Mootee, 2013; Thompson et al., 2018). Evidentemente, a inovação pode desbloquear novos produtos e serviços para o mercado, trazendo maior eficiência dentro das empresas, além de poder favorecer o aumento da base de clientes. Mas para isso, é substancial explorar formas de ultrapassar dificuldades e sugerir melhorias para o cotidiano das pessoas e da sociedade, estabelecendo, assim, um propósito consistente capaz de oferecer propostas de valor significativas (Mootee, 2013; Brown, 2009; Lee et al., 2010).

Assim, mais do que inovar a nível tecnológico, torna-se significativo estimular uma abordagem que fundamente os objetivos da inovação em direção a soluções eficazes que solucionem problemas concretos e amenizem experiências negativas, beneficiando o desenvolvimento dos negócios e da sociedade (Brown, 2009). Pois, diferentemente das invenções ou das descobertas tecnológicas, a inovação conta com um propósito econômico e social (Schumpeter 1943; Chesbrough, 2010), fortalecendo a importância de pesquisas relacionadas às necessidades humanas, sem descuidar dos interesses das organizações. Logo, as áreas de inovação podem voltar-se para a criação de um futuro mais inteligente, ultrapassando barreiras sociais, ambientais e de negócios, explorando práticas que superem a constatação do cenário atual, estudando futuros possíveis e disrupções potenciais (Lee & Trimi, 2018, Mootee, 2013). Assim, Hamel (2000) destaca ser relevante estimular ideias não lineares a fim de fomentar novas possibilidades em direção à inovação, podendo contribuir para a sustentabilidade dos negócios no longo prazo.

Neste contexto, as empresas podem considerar que, se não orientarem seus negócios em direção à inovação, podem ser abatidas pelo mercado atual. No entanto, esse entendimento pode ser equivocado, pois a inovação precisa ser estratégica para adquirir valor de mercado (Ireland & Hitt, 1999; Bijl-Brouwer & Dorst, 2017). A inovação estratégica pode ocorrer de diferentes formas. Lee et al. (2010) classifica três tipos de criação de valor por meio da inovação no qual as organizações podem direcionar seus esforços (Fig. 1): *process innovation* - propondo-se a otimizar a arquitetura da cadeia de valor; *customer value innovation* - criação de valor para o cliente; e *customer base innovation* - redefinição que considera múltiplos mercados para além do utilizador final. Os autores ainda enfatizam que a criação de valor para o cliente deve ir além de preço e qualidade, sendo importante ponderar sobre as expectativas que atendam as necessidades dos consumidores de forma eficiente, ágil e específica, sejam elas funcionais ou emocionais. Assim, a inovação estratégica considera o aumento do valor percebido para os consumidores, facilitando a percepção entre custo e benefício que justifique o consumo, possibilitando as organizações desenvolverem modelos de negócio mais sustentáveis (Teece, 2010; Hamel, 2000; Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tabela A: Innovation levels (Lee et al., 2010, p.8).

<i>Level</i>	<i>Purpose</i>	<i>Value creation objective</i>
1	Process innovation	Improve the value chain architecture ▪ Procurement ▪ Transformation ▪ Distribution
2	Customer value innovation	Enrich and reinvent customer value ▪ Cost ▪ Quality ▪ Speed ▪ Customisation ▪ Emotional needs
3	Customer base innovation	Redefine and create the customer base ▪ End user ▪ E-customer ▪ Customer communities ▪ Global customers ▪ Non-customers

Essa abordagem demanda uma análise do cenário vigente para impulsionar a viabilidade de remodelar ou criar novos mercados, podendo traduzir em novas

oportunidades de produtos e serviços ou na criação de novos modelos de negócios (Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010). Com isso, a inovação estratégica requer a associação de diversos fatores que englobam as possibilidades tecnológicas e científicas, mas também enderecem as necessidades dos consumidores e as tendências de mercado. Devem considerar também quais as soluções substitutas vêm suprimindo determinadas lacunas, mapeando integralmente o cenário vigente a fim de elaborar propostas mais assertivas. Teece (2010) enfatiza:

Notwithstanding that scholars have recognized that technological innovation without a commercialization strategy is as likely to lead to the (self-) destruction of creative enterprises as it is to profitable (Schumpeterian) creative destruction, technological innovation is often assumed by some to lead inexorably to commercial success. It rarely does. When executives think of innovation, they all too often neglect the proper analysis and development of business models which can translate technical success into commercial success. Good business model design and implementation, coupled with careful strategic analysis, are necessary for technological innovation to succeed commercially: otherwise, even creative companies will flounder (p.183-184).

A temática de soluções centradas no humano apresenta-se, por consequência, como um dos meios de desbloquear soluções inovadoras, pois examina e observa as necessidades humanas e da sociedade, trazendo propostas particulares e diferenciadas (Bijl-Brouwer & Dorst, 2017). Dessa forma, as empresas podem estruturar um plano orientado à inovação que especifique os elementos essenciais para a criação de propostas eficazes, contemplando a visão da organização, o futuro que é pretendido e os problemas que se pretendem resolver. Instrumentalizando, assim, as áreas de negócios competentes para que possam prepararem-se por meio da antecipação de cenários e da previsão estratégica, não deliberando a inovação para os momentos de inspiração, requerendo dedicação à volta das adversidades atuais na busca de novas oportunidades (Bühning & Liedtka, 2018; Mootee, 2013).

2.1.2 Enquadramento de problemas: formular e reformular

Os problemas de negócios emergem, geralmente, da combinação de diferentes elementos, no qual pode-se considerar o objetivo de aumentar receitas e adquirir vantagem competitiva, somados as necessidades e expectativas dos consumidores (Ireland & Hitt, 1999; Liedtka & Parmar, 2012). Desta maneira, o propósito inicial configura-se em

determinar quais os problemas que podem ser transformados em oportunidades. Entretanto, estes podem ser difíceis de identificar, sendo válido recorrer ao entendimento mais aprofundado da origem e dos elementos que constituem os problemas (Paton & Dorst, 2011). As organizações, ao estarem imersas e possuírem conhecimento sobre um domínio específico, além de terem um conjunto de experiências passadas relacionadas, acabam por definir os problemas a partir do seu histórico, optando por concepções e soluções familiares (Paton & Dorst, 2011). Contudo, o enquadramento estratégico eficiente deve perseguir a eliminação de suposições, removendo conceitos pré-estabelecidos e restritos, empreendendo novas abordagens para a solução de problemas (Mootee, 2013). Pois, o enquadramento precoce pode limitar as alternativas, bem como adotar propostas comuns que entregam baixo valor percebido para o mercado (Dorst, 2011).

A formulação de problemas pode solicitar a adoção de uma nova perspectiva para uma situação. Por isso, perceber integralmente sua origem torna-se relevante, uma vez que instrumentaliza o campo de visão com novos pontos de vista (Bijl-Brouwer, 2019; Dorst, 2011). Para criar enquadramentos mais apropriados, Dorst (2015) sugere a adoção dos modos de investigação praticadas no *design*, uma vez que nem sempre se tem clareza do problema a ser resolvido, sendo usual ter apenas uma ideia aproximada do resultado que se espera obter. Os métodos utilizados em *design* proporcionam estratégias de pesquisa, acrescentam técnicas de visualização, mapeamento, colaboração entre profissionais e incentivam a prototipagem na busca da melhor resposta para os problemas e não apenas uma única resposta (Liedtka & Parmar, 2012; Dorst, 2015).

Segundo Dorst (2015), a solução de problemas apresenta quatro padrões de raciocínio. O autor explica que os elementos que compõem a equação de uma determinada situação são os que definem a sua complexidade, apresentando uma estrutura lógica a partir daquilo que se tem conhecimento e aquilo que se é desconhecido. Para compreender melhor, o autor caracteriza a equação da seguinte forma:

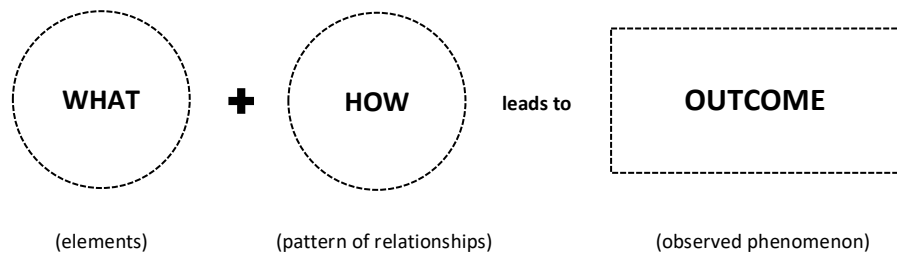


Figura 1: *Basic Equation of Thinking*, adaptado de Dorst (2015).

Um dos padrões de raciocínios é o dedutivo (Figura 2). Neste, os elementos centrais da equação estão presentes, sabe-se o objeto e como ele funciona, já o resultado final é o elemento que falta e que pode ser obtido por meio da dedução (Dorst, idem). Já no raciocínio indutivo (Figura 3), o objeto e o seu resultado (fato) são conhecidos, faltando compreender como isso acontece. Dorst (idem) sublinha que esses dois padrões de raciocínio são muito utilizados nas ciências, pois analisa-se e observa-se os fenômenos de forma lógica e direta.

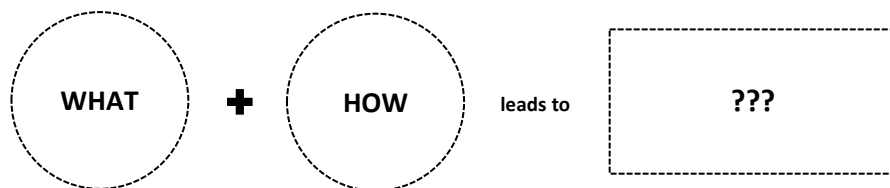


Figura 2: *Deductive Thinking* (Dorst, 2015)

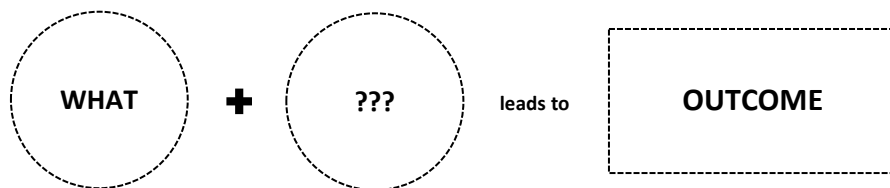


Figura 3: *Induction Thinking - Discovering Patterns*, adaptado de Dorst (2015).

Os outros dois tipos estão relacionados com a criação de novas coisas e são conhecidos como padrões de raciocínio abdutivo. Segundo Dorst (idem), na abdução tradicional (Figura 4) tem-se conhecimento do resultado que se almeja atingir, igualmente entendido como um

processo que se baseia pela experiência. Pois já se sabe como o resultado pode ser atingido, faltando identificar o objeto. Esse tipo de raciocínio é que permite criar novas soluções.

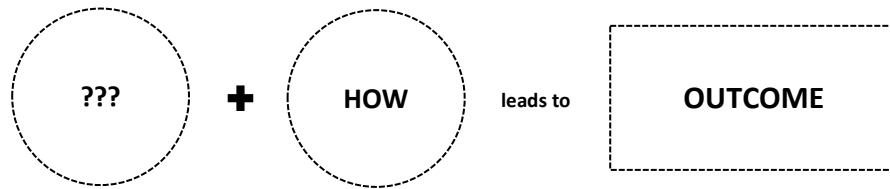


Figura 4: *Normal Abduction - Solid problem-solving*, adaptado de Dorst (2015).

Por fim, o raciocínio abduutivo de *design* (Figura 5), no qual a solução é desconhecida e também não se sabe como ela irá relacionar-se com o contexto explorado, mas tem-se um esboço, uma ideia vaga do resultado que se almeja atingir (Dorst, *idem*). O autor pontua ser essa a base para o enquadramento de problemas, pois promove a criação de novos *frames* que serão capazes de definir melhor as situações problemáticas. Ou seja, o desconhecimento desses dois elementos leva a um processo de exploração criativa na qual ambos componentes precisam ser definidos, demandando serem testados e afinados na busca da entrega do valor final. Deste modo, Dorst (*idem*) argumenta que a utilização do raciocínio abduutivo e dos processos de *design* tornam-se relevantes e estratégicos para as organizações, uma vez que ultrapassam o desconhecido por meio da formulação de novos conceitos, orientando-se em direção a soluções mais inovadoras.

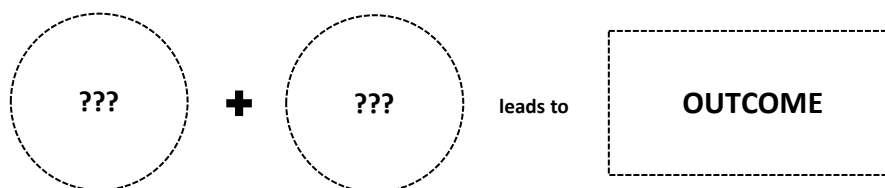


Figura 5: *Design abduction - The creative exploration*, adaptado de Dorst (2015).

Assim, a base para iniciar a definição do problema será estabelecida a partir da coleta e análise de todas as informações que permeiam a situação, trazendo insumos suficientes para a formulação ou reformulação do enquadramento, viabilizando a manipulação dos elementos para a criação de novas ideias na busca de respostas para a necessidade inicial (Mumford & McIntosh, 2017). Com isso, o enquadramento propõe visualizar os problemas

por meio de novas perspectivas para que diferentes soluções possam ser exploradas e testadas (Dorst, 2011), movimentando os coeficientes que compõem a circunstância, experimentando diferentes combinações que propiciem novas possibilidades. Isso possibilita às organizações a descoberta por meio da aprendizagem, podendo criar novos conceitos e, até mesmo, novos futuros. Pois, permite deliberar entre diferentes enquadramentos com o objetivo de compreender aquele que melhor atende à necessidade e objetivo que se almeja atingir (Dorst, 2011; Yuan & Hsieh, 2015).

2.1.2.1 Modelo para a criação de frames

Dorst (2015) apresenta uma abordagem para a formulação de problemas por meio da criação de temas composta por 9 etapas. Segundo o autor, os temas podem indicar possíveis *frames* para a formulação de problemas. Para tal, sugere-se uma investigação com a finalidade de multiplicar os elementos de análise e, depois, reagrupá-los a fim de criar **grupos temáticos**. Todavia, o autor aponta que essas etapas não precisam ser aplicadas sequencialmente, podendo haver flexibilidade, apoiando-se mais nas motivações de cada fase do processo de investigação:

- **Arqueologia:** análise da história do proprietário do problema (dentro da organização) - suas necessidades e contexto, entendimento da formulação inicial, compreendendo também possíveis soluções passadas para problemas semelhantes.
- **Paradoxo:** perceber como o problema surgiu e o que o tornou difícil de resolvê-lo.
- **Contexto:** compreender as áreas de negócios envolvidas, as suas necessidades, como o problema os afeta e quais as possíveis práticas para amenizar o problema.
- **Campo:** apurar sobre todos os atores que estejam envolvidos no problema e suas respectivas necessidades.
- **Temas:** criar temas universais por meio da identificação de necessidades dos atores, elencando suas motivações, experiências, preocupações, etc.
- **Enquadramento (*frames*):** identificação de padrões entre temas para criar *frames* que sejam acionáveis e inspiradores, criando imagens mentais e estruturas que incitem possíveis soluções

- **Futuros:** explorar os enquadramentos desenvolvidos anteriormente, validando sua viabilidade de aplicação e dos possíveis resultados desta implementação, analisando se condizem com os objetivos esperados ou se sugerem novas abordagens de orientação.
- **Transformação:** validar as ideias que são viáveis de executar, prosseguindo com o planejamento e a criação de uma estratégia para o desenvolvimento da nova solução em curto e longo prazo.
- **Integração:** garantir que a nova solução está devidamente integrada e verificar a possibilidade de novas oportunidades que podem surgir a partir disso.

Desta forma, os quatro primeiros pontos propostos por Dorst (2015) sugere o conhecimento integral da situação, mapeando desde relações e cenários da organização, além dos atores e das situações que compõem o cerne do problema. Dorst e Watson (2020) comentam que isso faz com que haja uma expansão para além do problema inicial, permitindo que novos padrões sejam identificados, trazendo mais insumos para a fase central do processo, a criação dos temas. Estes permitirão desenvolver as novas perspectivas para o desenho de possíveis enquadramentos. Assim, os autores pontuam que as primeiras quatro etapas criam a base para a elaboração de *frames*, já as demais apontam os enquadramentos potenciais, suas implicações e as direções necessárias a seguir para as soluções propostas. Liedtka et al. (2013) sublinha que são nessas etapas iniciais de observação e de aproximação com a situação problemática ou com a oportunidade que se pretende alavancar é que se possibilita descobrir necessidades ainda não desvendadas e que podem promover soluções mais valiosas. Pois, promovem *insights* que estão interligados com o momento presente das organizações e dos seus respectivos consumidores.

2.2 Design Thinking

Ao ter em consideração o cenário atual, as empresas vêm buscando maneiras de lidar com as incertezas de futuro na tentativa de estabelecer um plano orientado para uma sustentação de longo prazo nos negócios (Lee et al., 2010). Logo, o DT surge como um método que acolhe o questionamento e as ambiguidades atuais, promovendo a reflexão imersiva no empenho de concretizar as necessidades da sociedade, viabilizando um entendimento em relação às lacunas que podem ser melhoradas mediante soluções mais

adequadas aos problemas existentes (Mootee, 2013). A investigação e o diálogo ao entorno de diferentes pontos de vista, explorados por um processo estruturado e colaborativo, multiplicam as possibilidades de análise sem depender apenas do viés dos tomadores de decisões, fomentando novas linhas de pensamento e favorecendo criação de soluções mais inovadoras (Bühring & Liedtka, 2018).

De maneira prática, o DT propõe a utilização das ferramentas de *design* aliadas ao pensamento analítico de negócio na solução de problemas, podendo ser aplicado aos mais distintos tipos de necessidades das organizações, contribuindo para o desenvolvimento do pensamento intuitivo, criativo e crítico (Tschimmel, 2012; Brown, 2009). O que evidencia o valor do DT é sua abordagem de aprender enquanto realiza-se, ou seja, a possibilidade de testar soluções antes de serem efetivamente distribuídas ao mercado (Liedtka & Parmar, 2012; Mootee, 2013). Isso permite ampliar o conhecimento dentro das equipes e evitar custos de produção, possibilitando melhorias ainda nas fases iniciais de concepção (Mootee, 2013).

O DT apresenta diferentes tipos de modelos de processos que podem ser utilizados pelas organizações. No entanto, existem alguns princípios básicos que são comuns a todos eles, como a abordagem centrada no humano, a criação colaborativa entre as diferentes áreas de negócio das organizações e a imersão visual através da coleção de desenhos, ideias e elementos-chave que possam tangibilizar as questões em análise (Tschimmel, 2012; Stickdorn & Schneider, 2010). Outro ponto comum existente nos modelos de DT está relacionado com as fases do processo, estes podem não seguir obrigatoriamente a mesma sequência, mas propõem de forma similar os seguintes momentos: *observation* ou *discovery*, uma imersão ao cenário e aos atores envolvidos no problema principal, buscando um entendimento claro de todos componentes existentes; *ideation* ou *creation*, reservada a absorção de tudo o que foi assimilado para a concepção e experimentação de possíveis soluções ao problema; por fim, *implementation* ou *delivery*, que corresponde ao desenvolvimento da solução final (Tschimmel, 2012; Stickdorn et al., 2018; Bühring & Liedtka, 2018).

Ao examinar as fases propostas pelos modelos DT descritas acima, pode-se interpretar que a etapa inicial de **observação** é um momento fundamental para aprofundar no entendimento do que se pretende resolver. Nesta fase será concebido o enquadramento do problema com o propósito de entregar um valor significativo para o utilizador final (Dorst, 2011). Com isso, os atores e o contexto são explorados por meio da criação de empatia,

almejando desenvolver uma visão compreensiva das situações ao realizar uma inspeção objetiva de todas as ocorrências e identificar também os seus reflexos emocionais (Brown, 2009; Lockwood, 2009). Contudo, para desenvolver empatia é necessário realizar uma pesquisa pormenorizada sobre as atividades, as rotinas e os pensamentos das pessoas perante uma determinada situação e cenário. Tal análise e aproximação é que poderá revelar novos pontos de vista, além de facilitar a eliminação de premissas e suposições assumidas, suscitando novas ideias (Stickdorn et al., 2018). Consequentemente, essa fase corrobora para o entendimento da realidade em questão e qual o problema ou oportunidade que se pode alcançar, trazendo uma compreensão integral antes de dedicar-se a desvendar uma nova entrega de valor (Liedtka & Ogilvie, 2011).

Para o exercício de observação, os modelos DT contam com diversas ferramentas de pesquisa que podem auxiliar na contextualização e assimilação do problema. Muitas dessas dispõem de artefatos de visualização, como *Mind Maps*, *Journey Maps* e *Personas* (Tschimmel, 2012; Beckman, 2020). As ferramentas de visualização auxiliam a exercitar e aceder ao lado direito do cérebro, favorecendo o processo criativo ao narrar histórias, gerando empatia pela situação apresentada (Liedtka & Ogilvie, 2011). Além disso, a visualização possibilita trazer maior sentido a dados e demais fontes de informações, permitindo a assimilação e construção do raciocínio, produzindo cenários e histórias mais concretas e tangíveis (Carlgren et al., 2016). Dessa forma, o uso de diferentes cores e materiais, como os *Post-its*, torna-se relevante, pois propiciam a construção de significados e conceitos. Estas ferramentas auxiliam a categorizar e associar elementos, possibilitando agrupar tópicos, bem como reorganizá-los rapidamente, buscando tornar o abstrato mais perceptível por meio do pensamento visual (Osterwalder & Pigneur, 2010; Stickdorn et al., 2018).

2.2.1 User Journey Map

O UJM designa-se como uma técnica que viabiliza a visualização detalhada sobre o percurso de um consumidor durante a realização de uma atividade ou no esforço para o atingimento de um objetivo, considerando suas motivações, sentimentos e atitudes (Stickdorn et al., 2018). Neste sentido, torna-se relevante acordar primeiramente que, nesta revisão, o UJM será abordado como uma técnica que faz parte dos métodos de DT e do *Service Design*.

A motivação por trás do UJM é entender a composição e os vínculos vivenciados em cada etapa numa determinada conjuntura, pois, ao registrar graficamente determinadas situações, é possível tangibilizar e explicitar os problemas enfrentados pelos indivíduos, trazendo um entendimento comum dentro das organizações (Kalbach, 2016). Além disso, o UJM configura-se como uma documentação da interação entre o cliente e o serviço em análise, registrando desde as ações envolvidas no percurso, como as emoções e os pensamentos dos utilizadores (Angrave, 2020).

A percepção crítica, por meio do mapeamento gráfico da experiência do utilizador, diferencia-se das pesquisas realizadas mediante a entrevistas ou questionários por conseguir integrar contextos, necessidades e emoções vivenciadas numa circunstância particular (Ogeya et al., 2021), culminando num registro integral de diversos componentes. Deste modo, o UJM possibilita uma investigação que contempla a análise tanto por recortes específicos dentro de uma jornada completa do cliente com o serviço, como também permite visualizar o todo e conceber associações e dependências sobre o percurso (Rosenbaum et al., 2017).

Ao organizar as principais informações dos utilizadores e contemplar a jornada dos mesmos num determinado contexto, facilita-se a criação da empatia a respeito do cenário apresentado, viabilizando o encontro de oportunidades e soluções que possam aprimorar a experiência ao buscar recursos que melhor respondam a determinadas necessidades e objetivos (Ogeya et al., 2021; Kalbach, 2016). A disponibilização visual através do UJM expressa, assim, as lacunas vivenciadas pelos utilizadores numa circunstância específica, promovendo para as organizações a identificação de dificuldades ou decepções que podem ser otimizadas, possibilitando a transformação de possíveis frustrações ou problemas em oportunidades (Stickdorn et al., 2018; Kalbach, 2016).

2.2.1.1 Preparação e estruturação

A técnica de UJM pode ser realizada por meio de uma sessão colaborativa (Figura 6 e 7) para discussão e reflexão da jornada do utilizador (Kalbach, 2016). Para tal, é necessário que seja definido o objetivo e o escopo de discussão. O primeiro está relacionado com a intenção do mapeamento, que pode considerar a experiência integral de utilização do serviço ou delimitar em áreas específicas que se pretende melhorar, já o segundo esclarece sobre o

perfil dos consumidores (o ator em análise) e o contexto no qual estão inseridos (Heuchert, 2019; Kalbach, 2016; Rosenbaum et al., 2017). A duração da sessão é variável de acordo com o objetivo e o tamanho da jornada que será mapeada. Todavia, pode-se dizer que entre 2 e 3 horas pode ser suficiente para considerar todas as etapas da dinâmica (Stickdorn et al., 2018).



Figura 6: *Exemplo de sessão de UJM I - Sutherland Labs¹*



Figura 7: *Exemplo de sessão de UJM II - Motivate Design²*

A realização da dinâmica conta com a presença do facilitador e de um grupo previamente selecionando que participará do processo de investigação e análise. Segundo Stickdorn et al. (2018) e Heuchert (2019), o facilitador é responsável pela condução das atividades. A sessão não requer necessariamente um consultor externo, mas é essencial ter total conhecimento da ferramenta e de como conduzir as etapas durante a dinâmica. Complementarmente, é oportuno que o profissional designado seja neutro ao projeto em pauta para trazer imparcialidade nas discussões. Os autores acrescentam que o facilitador será quem trará orientação e acolhimento aos participantes, por isso, é importante que apresente os objetivos de cada encontro e tenha conhecimento de algumas técnicas de descontração para reduzir a tensão e a timidez.

O grupo de participantes pode ser composto entre 4 e 8 pessoas. Os convidados selecionados devem possuir conhecimento sólido sobre a jornada a ser mapeada, deste modo, profissionais que atuam próximos aos consumidores, os próprios utilizadores do serviço, profissionais técnicos e gestores podem integrar a dinâmica (Heuchert, 2019;

¹ Disponível em: <https://www.sutherlandlabs.com/blog/how-to-create-effective-customer-journey-maps/>. (Acedido em 10 de junho de 2022).

² Disponível em: <https://www.motivatedesign.com/why-customer-journey-mapping-is-a-vital-element-of-the-design-process/>. (Acedido em 10 de junho de 2022).

Stickdorn et al., 2018). A combinação de diferentes perfis irá acrescentar com múltiplas perspectivas e diferentes conhecimentos.

Referente ao espaço e aos materiais necessários, Stickdorn et al. (2018) enfatiza a acessibilidade a artefatos que possam contribuir para a agilidade de transposição de ideias, como papéis, canetas e *Post-its* para a realização de desenhos e anotações. Já o local deve privilegiar a privacidade perante o resto da organização, estimulando o debate e a troca de ideias de forma dinâmica.

Ademais, ao determinar um objetivo específico, algumas organizações podem possuir previamente informações pertinentes que possam enriquecer no processo de entendimento dos problemas e das etapas da jornada a ser mapeada. Assim, pesquisas, compilação de dados e métricas, vídeos e depoimentos podem ser utilizados durante a dinâmica para auxiliar no mapeamento fidedigno da jornada (Micheli et al., 2019; Kalbach, 2016).

Durante o mapeamento pode-se agregar também o conceito de *job-to-be-done* disseminado por Christensen et al. (2007). Esta concepção elucida a respeito do que impulsiona as pessoas a consumirem um determinado produto ou serviço. A base desta relação está em satisfazer uma necessidade e não apenas focar nas funcionalidades ou no objeto em si, ou seja, compreender o desejo ou objetivo inerente que o cliente busca atender ou realizar. Stickdorn et al. (2018) desenvolve isso criando um esquema simples para a identificação direta das necessidades dos clientes, elencando três pontos específicos: **situação**, **motivação-impulso** e o **resultado esperado**. O autor explica que ter essa definição no início da dinâmica pode auxiliar os colaboradores a moverem o seu pensamento da solução atual existente, contribuindo a explorar novas ideias por meio diferentes questionamentos e necessidades.

2.2.1.2 *A ferramenta e a dinâmica*

Existem diversos modelos do UJM difundidos atualmente, portanto considera-se mais significativo destacar sobre a essência da ferramenta e das suas principais características. Sendo esse um instrumento centrado no humano, a criação do mapa gráfico deverá evidenciar todos os passos pelo qual os utilizadores interagem com o serviço e, também, revelar as etapas-chave que impactam a sua experiência (Stickdorn et al., 2018; Kalbach,

2016). A partir do esquema visual consolidado é que será desenvolvido pelos participantes a interpretação e reflexão na busca de novas perspectivas e ideias que poderão incrementar e aprimorar o serviço em questão (Liedtka, 2015; Kalbach, 2016; Tschimmel, 2012).

Conforme exposto por Stickdorn et al. (2018) e Kalbach (2016), o mapa gráfico que será utilizado durante a dinâmica deve ser desenhado previamente (Figura 8 e Anexo A). Assim, os participantes podem preencher durante as reuniões com as informações que possuem a respeito do utilizador. Para isso, os autores explicam que o *canvas* compõe-se de:

- Linha temporal com as etapas vivenciadas na utilização do serviço;
- Área para inclusão das ações do utilizador e para a descrição das suas necessidades;
- Local para adição dos pensamentos e sentimentos gerados durante a jornada;
- Área reservada para a inclusão de problemas e oportunidades em cada uma das etapas.

STAGES	Awareness >	Consideration >	Acquisition >	Service >	Loyalty
STEPS	Wants to find a TV provider	Needs to choose a provider	Subscribes to a plan	Uses the service	Extends service subscription
THINKING	- Who's on the market?	- Who is the best provider? - What are the prices? - What people prefer? - What are the offerings? - What are the features?	- Is there a discount? - Is there a trial? - How to pay? - How to cancel the membership?	- How good is the quality? - How good is support? - How to connect a new device?	- Is there going to be more content? - Is there going to be new features? - Will the price change?
DOING	Wants to start researching	- Goes to the website - Searches the web for feedback - Compares prices - Compares features	- Makes decision - Pays for subscription - Starts trial - Installs the equipment/software	- Uses the service - Builds playlists, favourites, bookmarks - Connects new devices	- Extends subscription - Recommends the service - Joins the community (forum, slack channels, etc)
FEELING					
PAIN POINTS	- Is not aware of all products - Doesn't know what to choose - Doubts the value of the product	- Doesn't know where to start - Doesn't want to spend a lot of time on research	- Can't pay by BitCoin - The payment process is unclear	- Hard to build playlists - Hard to find content - Not enough content - Buffering issues	- No discounts - Not enough other incentives
OPPORTUNITIES	- Empower word of mouth - Extend marketing channels	- Create positive image of the product - Contextual promo - Decrease frictions for trial opportunities	- Improve payment UX - Support more payments systems	- Improve playlists UX - Provide better streaming quality - Increase content discoverability	- Create loyalty programs - Turn users into advocates - Offer partner programmes - Improve discounts model

Figura 8: Exemplo de canvas de UJM - UX Hints³

Com isso, os autores apresentam como base para utilização da ferramenta os seguintes elementos:

³ Disponível em: <https://uxhints.com/ux-research/customer-journey-map-template/>. (Acedido em 20 de junho de 2022).

- **Ator principal:** o utilizador do serviço ou produto a ser analisado. Deve considerar informações sociodemográficas, bem como comportamentos sociais e interesses pessoais.
- **Cenário:** demarcação do que o ator está pretendendo fazer ou atingir. A definição de um objetivo específico a ser atingido e o detalhamento da circunstância em que se insere durante o processo para alcançar o seu objetivo.
- **Fases e Ações:** o que o ator está fazendo ao longo de um período específico para atingir o seu objetivo? Descrição do percurso e do que acontece no seu decorrer: interrupções, conversas e desdobramentos.
- **Pensamentos e emoções:** especificação e reflexão de como o ator se sente ao longo do processo quando em contato com o serviço. Quais os sentimentos que surgem? Qual o seu nível de satisfação durante cada uma das fases?
- **Canais:** detalhamento do contato entre o utilizador e o serviço ao longo de cada fase. Quais os dispositivos utilizados e as conversas realizadas com a empresa?

O UJM, assim como outras técnicas de DT, também utiliza materiais alternativos como marcadores de textos, canetas coloridas e *post-its* para encorajar a criatividade e otimizar o tempo, deixando o processo mais dinâmico e produtivo (Osterwalder & Pigneur, 2010; Stickdorn et al., 2018). Os autores explicam que esses materiais facilitam, por meio das cores e, até mesmo, dos formatos de *post-its*, por exemplo, a desenvolver códigos e categorias de conceitos, contribuindo para a construção e agilidade do raciocínio.

Com as informações distribuídas sistematicamente (Figura 9, 10 e 11), os participantes tem a chance de debater a respeito da jornada do utilizador de forma integral, compreendendo os maiores obstáculos e traçando possíveis alternativas que possam facilitar e melhorar a experiência. Mootee (2013) descreve que isso propicia meios de formular significados maiores a respeito dos objetivos e das necessidades do utilizador e do negócio, trazendo embasamento e sentido para o projeto. Deste modo, pode-se dizer que a dinâmica decorre essencialmente ao entorno de três momentos: apresentação dos objetivos e do utilizador, o mapeamento da jornada e, por último, a fase de discussão entre os participantes a respeito do que foi visualizado. Essas etapas contribuem trazendo foco e criando novos conceitos a cerca de um cenário específico, fomentando *inputs* que tragam diferentes

possibilidades para o aprimoramento do serviço e da experiência do utilizador (Heuchert, 2019; Stickdorn et al., 2018).

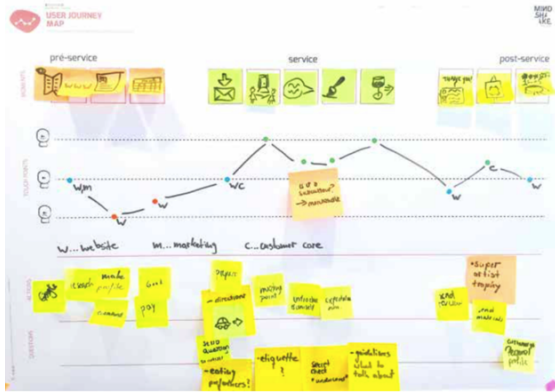


Figura 9: Exemplo de UJM preenchido I - Mindshake Model (Tschimmel, 2018)

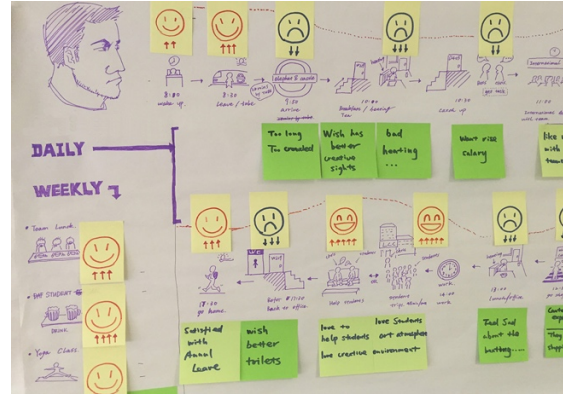


Figura 10: Exemplo de UJM preenchido II (Stickdorn et al., 2018)



Figura 11: Exemplo de UJM preenchido III⁴

Fonte: Blog Museu Nacional D'Art de Catalunya (Foto: Conxa Rodà)

⁴ Disponível em: <https://blog.museunacional.cat/en/visitor-journey-mapping-walking-in-our-visitors-shoes/> (Acedido em 20 de junho de 2022).

3 Metodologia

Tendo em atenção os interesses e objetivos desta investigação empírica, adotou-se a pesquisa exploratória e qualitativa para a condução do estudo. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória visa estimular o entendimento do pesquisador, procurando compreender melhor o problema com o intuito de aprimorar e afinar as ideias por meio de consultas bibliográficas e entrevistas com pessoas que possam auxiliar na compreensão do problema, providenciando informações que validem hipóteses e disponibilizem exemplos. Deste modo, a pesquisa exploratória proporciona e amplia a percepção do objeto de estudo, trazendo mais insumos para a sua definição (Gil, 2008). Já a pesquisa qualitativa, conforme exposto por Triviños (1987), possibilita a criação de significados a partir dos dados coletados por meio de uma imersão ao contexto do objeto em análise. Flick (2009) incrementa que a pesquisa qualitativa permite refletir sobre diferentes perspectivas, ponderando o envolvimento dos atores e a sua relação em determinadas situações, extraindo um detalhamento substancial para a concretização da informação. Dessa forma, serão exploradas as particularidades que envolvem a utilização da ferramenta de UJM a fim de recolher elementos que clarifiquem sobre as características que possam delinear os aspectos que sustentem ou não a identificação e a formulação dos problemas de negócios.

3.1 Coleta de dados: entrevistas

Para a recolha de dados recorreu-se a realização de entrevistas a fim de obter um entendimento pormenorizado junto aos entrevistados para compreensão integral dos temas abordados (Gil, 2008). Bogdan & Biklen (1994) também destacam que as entrevistas permitem captar a linguagem do próprio entrevistado, possibilitando para o pesquisador uma interpretação intuitiva dos tópicos em questão. Neste processo, adotou-se o modelo de entrevista semiestruturada, permitindo os entrevistados fornecerem informações e observações que acompanhassem uma ordenação coerente, mas com alguma flexibilidade. A entrevista semiestruturada é caracterizado por um conjunto de questões que são elaboradas previamente, proporcionando ao entrevistador o aprofundamento em questões específicas (Gil, 2010).

3.1.1 Seleção da amostra

Para colher informações com diferentes perspectivas e experiências, a amostra definida concentrou-se em identificar profissionais que houvessem trabalhado com a ferramenta de UJM dentro de ambientes corporativos e em distintas posições profissionais, mas que possuíssem vínculos com áreas voltadas à inovação, *design* ou gestão de produtos e serviços. A seleção dos profissionais ocorreu com base na rede de contatos estabelecida da presente pesquisadora nos diferentes mercados no qual atuou, além de indicações provenientes das primeiras entrevistas realizadas.

Os encontros aconteceram durante o período de março a maio de 2022, percorrendo perfis de diferentes indústrias do mercado, totalizando 10 entrevistas realizadas mediante ferramentas de videoconferência *online*. A maior parte dos entrevistados ocupavam posições em organizações que possuem presença de mercado em diferentes países.

Tabela B: *Caracterização das entrevistas*

Entrevistado	Indústria	Total de colaboradores	Área de atuação	Participações em sessões de UJM (aproximado)	Duração das entrevistas
E1	Educação (e-learning)	5 mil	Product Designer	10	35:28
E2	Marketplace	5 mil	UX Project Lead	50	53:25
E3	Finanças (banca)	99 mil	UX Lead	10	1:02
E4	Service Design	12	Service Designer Consultant	40	49:38
E5	Telecom	30 mil	Product Manager	5	20:10
E6	Consultoria em design e inovação	2 mil	Designer Lead	5	40:10
E7	Cosméticos e perfumaria	12 mil	Digital Transformation Consultant	100	35:34
E8	Tecnologia	282 mil	Innovation Strategist	100	55:34
E9	Consultoria em inovação e gestão de produtos	150	Senior Digital Designer	70	40:41
E10	Saúde	25 mil	Digital Strategist Consultant	50	40:41

3.1.2 Guião de entrevistas

Para a realização das entrevistas elaborou-se um guião de perguntas (ver apêndice A) com o foco voltado em compreender o ponto de vista dos entrevistados referente à ferramenta, procurando perceber as principais características técnicas relacionadas à estrutura (*canvas* de preenchimento) do UJM, além de suas especificidades relacionadas ao comportamento e a criatividade durante a dinâmica. Também buscou-se compreender a respeito da efetividade da ferramenta na identificação e formulação de problemas, bem como o reconhecimento de novas oportunidades de negócio. As perguntas foram elaboradas de acordo com o embasamento teórico adquirido ao longo da revisão de literatura.

3.2 Tratamento dos dados

O mecanismo de recolha de dados possibilitou que as entrevistas fossem gravadas, sendo, posteriormente, todas transcritas para a devida constituição do material. Deste modo, optou-se pela Análise de Conteúdo que, segundo Bardin (2016), permite organizar os elementos coletados de forma sistemática e objetiva, explorando de maneira detalhada e estruturada, mas respeitando critérios previamente estabelecidos a fim de não dispersar do tema em análise. Com isso, deu-se sequência a codificação das entrevistas que, conforme a autora, permite recolher informações ao longo dos textos e reorganizá-los, criando associações que possibilitem uma agregação racional do conteúdo para o pesquisador.

3.2.1 Processo de codificação e categorização

Para otimizar o processo de codificação, num primeiro momento, utilizou-se a ferramenta *Miro Board*, uma plataforma digital que auxilia na visualização de informações. A ferramenta contribuiu para a elaboração inicial de códigos (Figura 12) de acordo com a revisão de literatura e uma primeira análise das entrevistas. Assim, o procedimento aplicado amparou-se no conteúdo previamente assimilado, providenciando a identificação e ordenação dos dados encontrados.

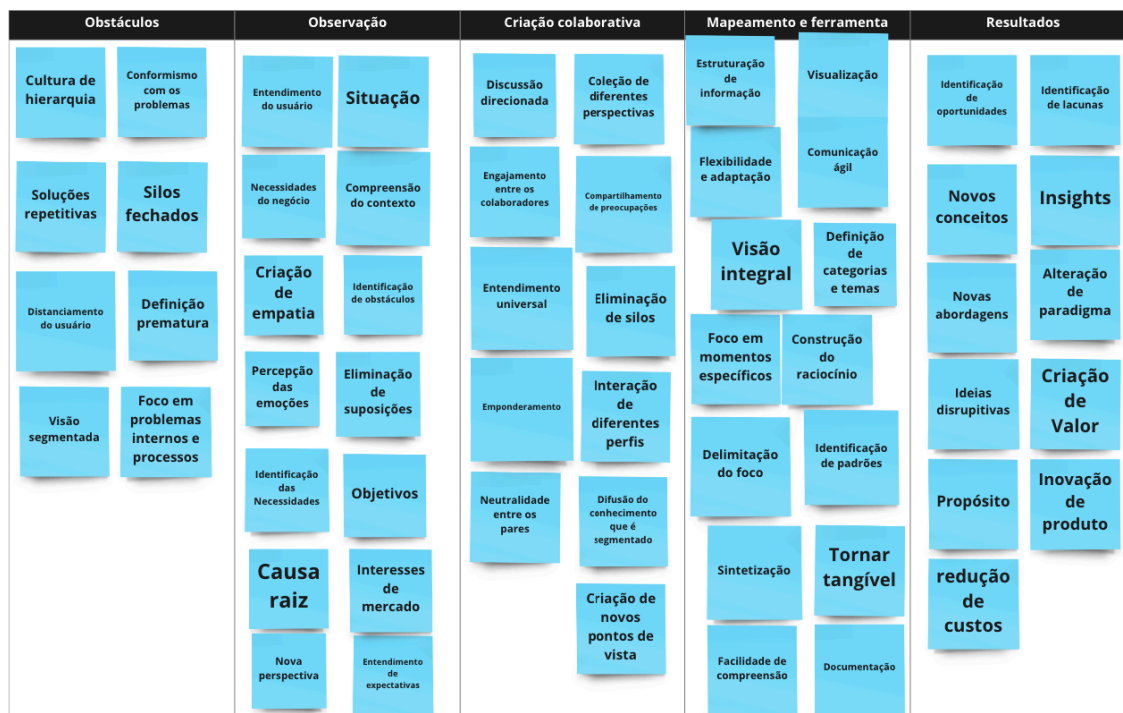


Figura 12: Análise de dados - Primeira formulação de códigos

A seguir, iniciou-se o processo de codificação das entrevistas e agrupamento dos códigos para a criação e reestruturação das categorias. Nesta altura, adotou-se o *software* de análise de dados *Nvivo*, convertendo as informações em dados concretos, o que possibilitou relacionar melhor as informações disponibilizadas, gerando novos códigos e a visualização de novas categorias. Bogdan & Biklen (1994) explicam que a categorização opera como um método de classificação dos dados obtidos, facilitando a sistematização das informações. Com isso, já foi possível identificar a representatividade de cada um dos códigos e suas respectivas categorias, desenvolvendo uma estruturação lógica para a posterior identificação dos temas de análise.

Tabela C: Categorias e codificação das entrevistas

Categoria	Código	Referências
Entendimento do utilizador		111
	Compreensão do contexto e da situação	27
	Criação de empatia	50
	Necessidades e objetivos (expectativas)	34
Necessidades e objetivos do negócio		21
Difusão do conhecimento		128
	Aprendizagem (aprofundamento no negócio)	24
	Coleção de diferentes perspectivas (negócio)	44
	Convergência entre as áreas de negócio	42
	Eliminação de silos	18
Ideação colaborativa		48
	Alinhamento	11
	Colaboração e engajamento entre as áreas de negócio	16
	Debate contextualizado	13
	Neutralidade entre os pares	8
Estruturação da informação		158
	Documentação	23
	Organização clara e acessível	67
	Flexibilidade e adaptação (agilidade)	10
	Foco	20
	Identificação de padrões	19
	Sistematização	19
Sintetização		102
	Concretizar e tornar tangível	39
	Criação de temas e categorias	16
	Visualização integral	47
Clarificação de hipóteses		51
	Alteração de paradigma	23
	Eliminação de suposições	28
Conclusões e resultados		94
	Identificação de oportunidades	32
	Identificação de problemas	35
	Novas de ideias e <i>insights</i>	27

A categoria **entendimento do utilizador** retrata todos os pontos relacionado à compreensão dos clientes de produtos e serviços, considerando desde os sentimentos, impressões e emoções, até a identificação das necessidades e objetivos que os mesmos almejam sanar ou realizar. Além disso, também abrange o contexto no qual estão inseridos, as situações que vivenciam e o seus pontos de vista perante às situações.

As **necessidades e objetivos de negócio** leva em consideração os interesses e demandas das empresas, no qual engloba a eficiência dos processos internos, redução de custos, aumento de receita e objetivos de mercado.

A **difusão do conhecimento** refere-se à ampliação do conhecimento dos colaboradores que pode ocorrer devido a troca de informações entre áreas específicas, a partir compartilhamento de diferentes perspectivas sobre um determinado tema e do encontro de expertises técnicas diversas.

A **estruturação da informação** agrupa os pontos relevantes associados a técnica de mapeamento e construção do *canvas* empregado nas dinâmicas de UJM. Apresenta, assim, as suas principais características, no qual pondera sobre a sistematização da informação, a flexibilidade de utilização, o estabelecimento de foco sobre os temas do negócio, a percepção de padrões que emergem na utilização dos serviços, além de elucidar sobre o valor da construção de um documento oficial do processo de investigação.

A **sintetização** expressa a respeito da compreensão dos temas abordados ao longo da dinâmica e sobre os destaques identificados durante o mapeamento. Desta forma, evidencia os efeitos relacionados à visualização dos dados e das inferências de grupo. Expõe acerca da transformação e concretização de tópicos antes subjetivos, o impacto da visualização integral da jornada do utilizador e da possibilidade de criar temas maiores para análise.

A **clarificação de hipóteses** refere-se ao aprofundamento e a validação dos conceitos visualizados ao longo da dinâmica. Engloba, assim, eliminar ou confirmar hipóteses que o negócio considera sobre seus serviços e consumidores, podendo ocasionar na supressão de suposições ou provocar alterações de paradigmas referente ao negócio, comparando e questionando o que se sabia com o que foi descoberto.

A **consolidação** aborda os resultados finais obtidos por meio do UJM e da natureza dos resultados encontrados. Abrange, então, a identificação de problemas e oportunidades de negócio, além da possibilidade do desenvolvimento novas ideias e *insights* que surgem ao longo do processo.

3.2.2 Elaboração de temas para análise

A partir das primeiras categorias elaboradas, o material foi reorganizado, disponibilizando os dados de forma que emergissem grandes temas (Figura 13) que promovessem uma análise concreta e fundamentada por meio dos relatos coletados. Bardin (2016) enfatiza que a análise temática corrobora por meio da frequência de aparecimento das

informações ao longo das entrevistas, viabilizando o reconhecimento de fatores que promovam a análise do estudo em questão.

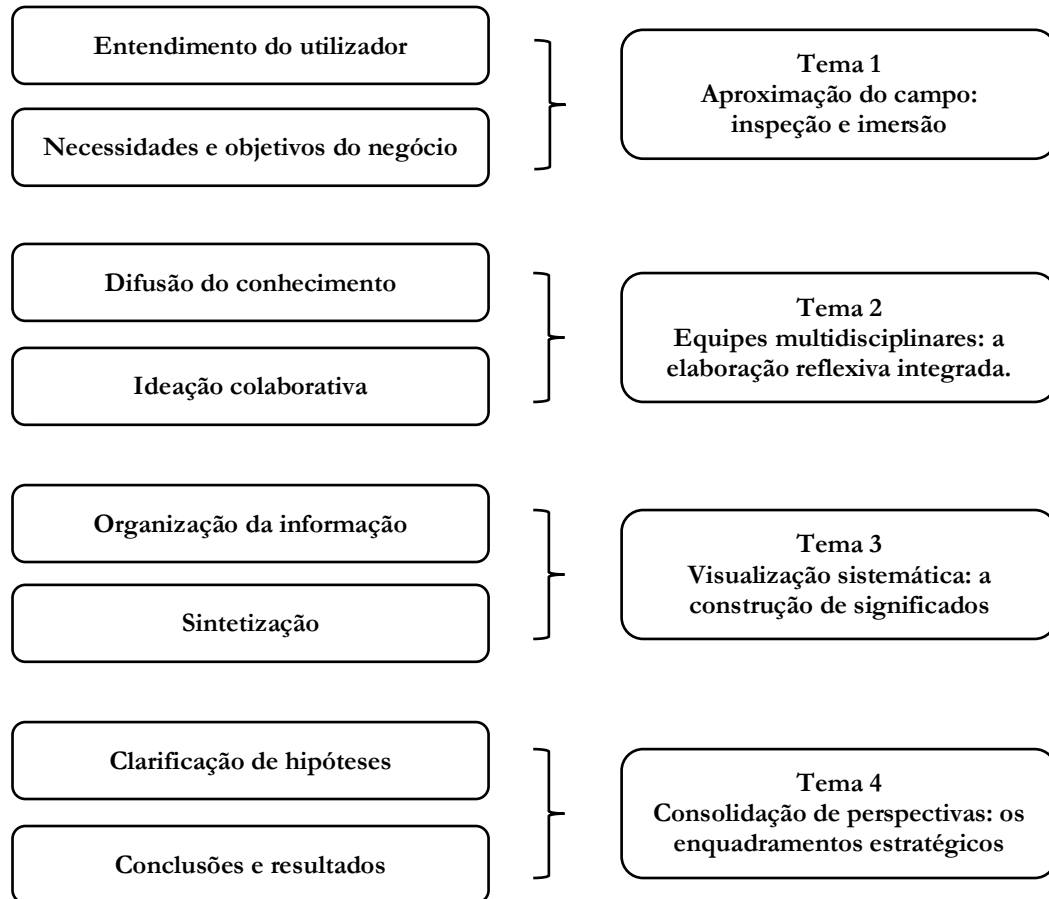


Figura 13: Análise de dados - Formulação dos temas

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Análise dos dados

Ao comparar as informações obtidas com a revisão de literatura, pode-se identificar os temas maiores que possibilitaram um aprofundamento do entendimento do material. Deste modo, foram elencados quatro temas principais acerca do UJM e seus efeitos.

4.1.1 Aproximação do campo: *inspeção e imersão*

A aproximação do campo reúne todos os tópicos relacionados à investigação que o UJM propõe sobre o aprofundamento do utilizador, da organização e dos contextos. Ao longo das entrevistas foi possível identificar que ao ampliar o entendimento nessas questões geram-se mais instrumentos para questionar os problemas e as situações existentes, trazendo dados legítimos que refletem a realidade de todos os atores envolvidos.

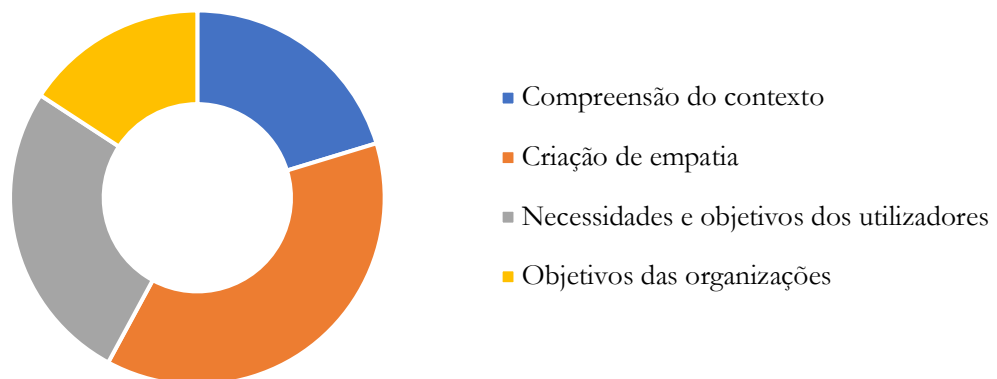


Figura 14: Aproximação de campo - Categorias de análise

Para as organizações, o UJM expõe claramente a visão de quem está utilizando o serviço, qual o problema ou necessidade esse utilizador tem e qual o seu ponto de vista a respeito da situação.

Uma grande vantagem inicial para mim é trazer para o ponto de vista de pensamento do usuário. Eu acho que é uma das ferramentas que mais ajuda a qualquer pessoa de dentro de uma empresa entender para quem realmente está sendo projetado algo. (Entrevistado 4).

Ao distinguir mais atentamente sobre as reais necessidades dos clientes, compreendendo os níveis de satisfação e interesse, possibilita-se aproximar-se da situação de forma empática e sensível, afastando-se de crenças pessoais, indo ao encontro de elementos que tangibilizem uma entrega de valor mais assertiva (Angrave, 2020).

Mas ele faz essa sensibilização, porque é muito fácil a gente robotizar as coisas assim, não é? Ele traz essa proximidade do cliente e isso vai reenquadrando ali o que pode ser realmente o valor para o usuário. (Entrevistado 2).

Então, se você não entende exatamente quem é a persona ou qual a perspectiva, qual é o utilizador daquela jornada, você facilmente cai em armadilhas de começar a desenhar uma jornada sob uma perspectiva e, no final, você misturou com outras perspectivas e outros interesses. (Entrevistado 8).

Além disso, os entrevistados confirmaram que ao associar o contexto e a situação vivenciada pelos utilizadores, torna mais fácil de assimilar as particularidades que compõem cada necessidade dentro daquele universo, fornecendo um conhecimento integral do problema (Dorst, 2015).

A gente costuma ter uma situação de vida, porque ela é mais aberta do que se imagina. Dependendo do produto, a situação pode se alterar de acordo com as necessidades: quando eu estou no trânsito, quando eu estou em frente à TV ou quando o usuário está em ambiente de estudo e com dúvidas... Então, essa situação, ela pode ter uma escala bem específica ou ser algo maior na vida da pessoa. (Entrevistado 1).

Da mesma maneira, essa fase inicial de observação, permite entrelaçar mais elementos e dados referentes a organização, as necessidades de cada área do negócio e seus principais objetivos, complementando a percepção do real cenário e auxiliando a embasar as decisões a partir disso.

Também para entender contextualmente o histórico, ou seja, porque que aquela situação, aquela jornada, está desse jeito hoje. Quais são as decisões que a gente foi tomando que culminou nesse problema? (Entrevistado 7)

Dorst (2015) complementa que a coleção desses diferentes elementos contribui na interpretação da origem dos problemas e seus principais impactos. Com isso, este tema esclarece como a aquisição e união de informação contribuem para o domínio do universo do problema. Elaborando, assim, um corpo informacional consistente e fidedigno que poderão apoiar na criação de perspectivas para o enquadramento dos problemas.

Os objetivos de negócios vão vir de métricas e de objetivos de dinheiro e são as ações que o usuário toma que geram retorno financeiro para a empresa. Enquanto o usuário vai vir com situações e desejos pessoais. Quando essas 2 coisas se encontram é que você tem uma solução de negócios, um produto. Ou seja, então é quando eu quero limpar minha casa, tirar o pó do chão, uma empresa que faz produtos de limpeza acha ali a situação e o produto que pode impactar a minha vida. (Entrevistado 1)

4.1.2 Equipes multidisciplinares: a elaboração reflexiva integrada

As entrevistas trouxeram insumos sobre os impactos do trabalho em equipe e como isso beneficia ao longo da dinâmica de UJM. Os entrevistados expõem sobre a difusão do conhecimento que é estimulado por meio da convergência das áreas de negócio, eliminando silos e colecionando diferentes perspectivas com base no debate contextualizado. Além disso, elucidam sobre a ideação colaborativa, oriunda do alinhamento e engajamento desenvolvido entre as equipes de trabalho, num ambiente que se esforça em reduzir questões hierárquicas, fomentando uma maior neutralidade entre os pares, estimulando, assim, a livre troca de ideias.

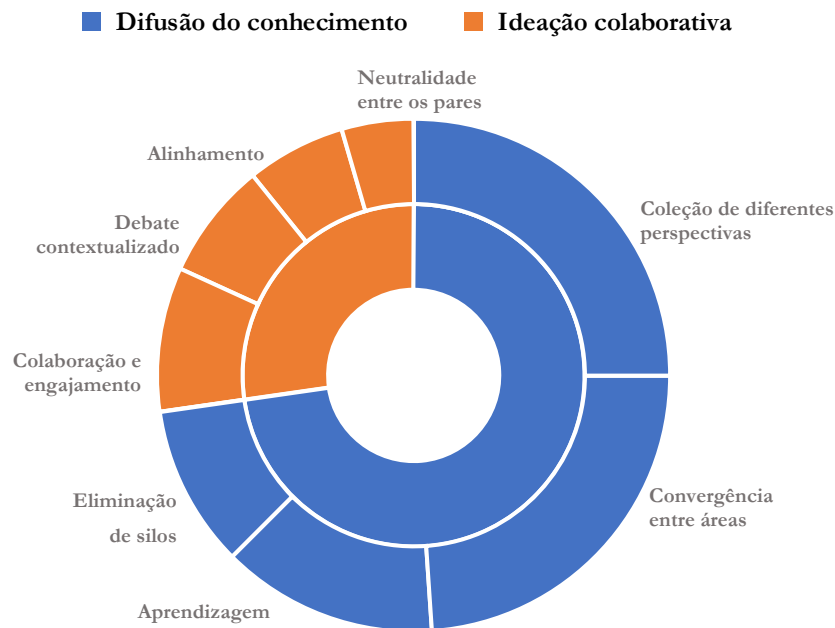


Figura 15: Equipes multidisciplinares: Categorias de análise

Muitas vezes as organizações têm dificuldade de discutir os problemas de forma unificada, no qual as equipes acabam por privilegiar os interesses particulares das suas áreas de atuação (Stickdorn et al., 2018). O UJM reduz esse aspecto, trazendo um recorte claro e definido sobre a responsabilidade de cada um dentro do todo, proporcionando meios de interpretar de forma conjunta os problemas que se apresentam.

Porque normalmente, falando da minha experiência aqui na minha empresa, as pessoas tendem a identificar dores e pensar como aquela área pode contribuir para aquela dor. Cria uma visão ampla de como diferentes áreas e como diferentes caminhos podem surgir para tratar aquelas dores. Neste sentido essa dinâmica favorece muito. (Entrevistado 5)

Consequentemente essa integração também opera na difusão do conhecimento, trazendo mais informações sobre a configuração do negócio, além de expor novas maneiras de pensar e visualizar a situação existente, promovendo novos enquadramentos.

Troca de conhecimento, o complemento de informações também, porque às vezes a mesma informação que eu tenho, não é a mesma que você tem, mas quando a gente junta, isso faz sentido. (Entrevistado 7).

Então, por exemplo, às vezes alguém está querendo insistir muito em uma ideia que faz sentido para ela, mas então a gente aponta uma evidência de pesquisa, por exemplo, e mostra um novo ponto de vista para ter como base, gerando outros insights. Então, com essas trocas, essas coisas vão trazendo novas informações e novas percepções pelo processo. (Entrevistado 9).

O aumento da comunicação favorece que as equipes investiguem os problemas de forma holística, trazendo *insights* profundos sobre os problemas, ao invés de apenas olhar isoladamente para um elemento da questão e de forma superficial (Liedtka, 2014; Dorst, 2015).

A primeira, o fato de poder engajar as pessoas para trabalharem juntas em coisas que elas não estão acostumadas a trabalhar e a se comunicar. Como já comentei, tem essa coisa da gente trabalhar em silos. Quando a gente faz um trabalho desses, coletivo, promove a comunicação entre pessoas que não têm o costume de fazê-lo sobre assuntos que tangem o negócio, o trabalho, a resolução daquilo que faz parte de uma empresa e que tem um grande propósito. (Entrevistado 3).

As dinâmicas de UJM também desenvolvem o alinhamento entre as equipes, Kalbach (2016, p. xii) destaca: “*Misalignment impacts the entire enterprise: teams lack a common purpose, solutions are built that are detached from reality, there is a focus on technology rather than experience, and strategy is shortsighted*”. Consequentemente, estimular o alinhamento entre as áreas dos projetos auxilia criando uma orientação consolidada da conjuntura que envolve o problema e sobre as possíveis hipóteses que podem encaminhar para a solução.

Normalmente, após um processo desses você sente que a linguagem e o vocabulário das pessoas se tornam mais coeso. Então, o ambiente da jornada, todo mundo se refere de volta a aqueles momentos identificados, aquelas oportunidades. Se a conversa foi bem-feita durante o workshop, um novo vocabulário é criado e você vê esse movimento, um alinhamento geral das áreas conectadas. (Entrevistado 1).

4.1.3 Visualização sistemática: a construção de significados

O processo de construção de raciocínio que irá desenvolver e elaborar sobre as possíveis perspectivas foi caracterizado, de forma majoritária ao longo das entrevistas, pela sua visualização sistemática. Neste sentido, a organização dos dados e a visualização do todo promove conexões entre as informações dispostas e uma elaboração lógica sobre o contexto.

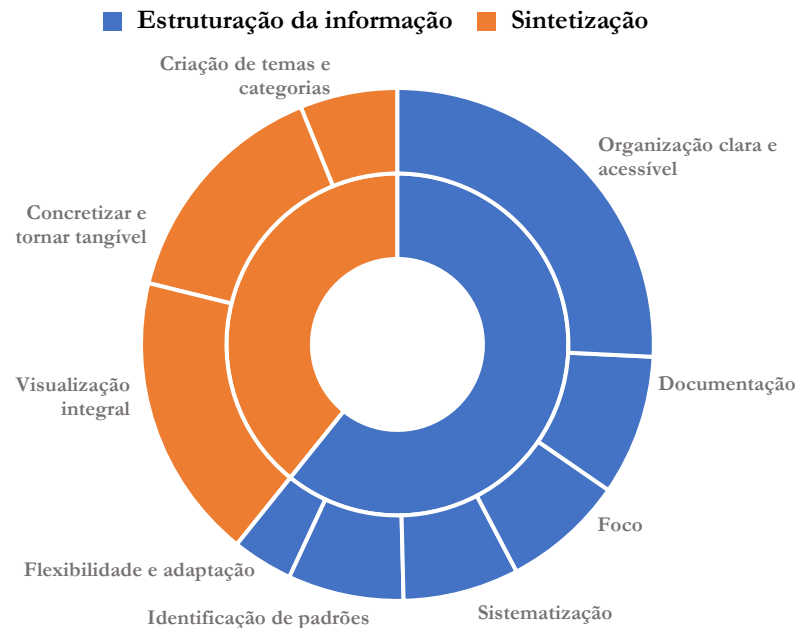


Figura 16: Visualização sistemática - Categorias de análise

Assim, verificou-se que o processo de estruturação, o qual é elaborado de forma ordenada, facilita a concretização do cenário, trazendo uma visualização integral dos atores e da situação em questão para os participantes.

Para o grupo que participa, visualizar aquilo ali junto, numa coisa externa, terceira, é muito importante para que todo mundo tenha a mesma fotografia na cabeça. Porque, normalmente, você trabalhando ali, diariamente, às vezes fica distante da memória do que é você está fazendo ali, tanto que você pode se afastar, inclusive. Você fica tão focado às vezes no seu mundo, por exemplo, fazendo contratos na área do legal.... e quando ela vem e coloca na mesa e olha isso, todo o processo, a primeira questão que vem é um alívio. Agora todo mundo tem a mesma visualização do que é aquilo. E é isso, a gente tem certeza porque é um fato. É um artefato mesmo que está sendo olhado, visto, por todo mundo. (Entrevistado 2).

Os participantes também comentaram a flexibilidade e facilidade de ajustes que o UJM configura, beneficiando a conexão rápida dos elementos, oportunizando agilidade na concepção de conceitos e ideias. Osterwalder e Pigneur (2010) comentam que as notas em *post-its* podem ser meios de colecionar ideias, mas também desenvolvem um vetor de

discussão estratégica, porque podem ser adicionados, removidos ou reagrupados a qualquer momento, auxiliando no desenvolvimento do pensamento crítico sobre os dados presentes.

Além disso, principalmente nos workshops presenciais, além de ser palatável de ver, ela é muito permissiva. Essa questão de permissividade do participante de poder interferir nela e mexer nela, através dos post-its e outros materiais, eu acho que traz uma facilidade de compreensão e visualização. (Entrevistado 4).

Além disso, o que eu acho que se ganha com esse tipo de dinâmica é que você tem muito mais flexibilidade, as coisas mudam mais rápido, eu acho que isso é bom. É mais fácil você mudar um post-it de lugar do que uma coluna do Excel de lugar, isso é bom. (Entrevistado 6).

Ainda sobre a construção do pensamento visual, o qual viabiliza exprimir informações de maneira integral, a ferramenta ainda permite focar em partes específicas e validar como possíveis alterações impactam o todo. Kalbach (2016) explica que processos que envolvem a visualização funcionam como um dispositivo para unificar o pensamento, reduzindo a visão fragmentada e auxiliando os participantes a compreenderem todo o contexto de maneira instantânea.

E a visualização trás isso, você vê o problema, você não pensa, você não imagina o problema dentro da sua cabeça, porque você está lendo umas letras, umas palavras. Você vê, está desenhado. (Entrevistado 10)

Pela perspectiva de quem está buscando encontrar uma solução, tem um certo alívio que já é possível visualizar a big picture. Mas depois eu já posso com cuidado dar um duplo clique em alguns momentos, sem esquecer o todo, sem perder de vista o todo. (Entrevistado 8)

Assim, a sintetização e concepção da informação parte da organização de todo o material compartilhado ao longo da sessão e desenvolve a construção de significados a partir do que foi sendo observado durante as discussões. Segundo os entrevistados, evidenciam-se os pontos de atenção, permitindo desenvolver temas e categorias por meio de relações que começam a indicar caminhos possíveis para uma adequada formulação do problema, bem como criar *insights* que favoreçam o serviço e a experiência do utilizador.

Categorizar, agrupar e discutir esse agrupamento e tal, isso é sempre um mundo de valores que saem dessas dinâmicas e isso facilita o depois da dinâmica, os próximos passos. E, também, depois que a dinâmica acontece, cada um vai para a sua sala, sua área de negócio, e quando você vai conversar de novo, as pessoas já têm uma ideia dos temas a gente está abordando. (Entrevistado 6).

4.1.4 Consolidação de perspectivas: os enquadramentos estratégicos

O último tema identificado refere-se à consolidação dos pontos de vista, o melhor direcionamento estratégico a ser adotado e a formulação dos problemas de negócio. Percebe-se uma seleção espontânea sobre os fatos visualizados, pois, conforme mencionado pelos entrevistados, acontece uma clarificação das hipóteses, tanto aquelas que eram pressupostas antes da sessão, como as que foram levantadas durante a sessão.

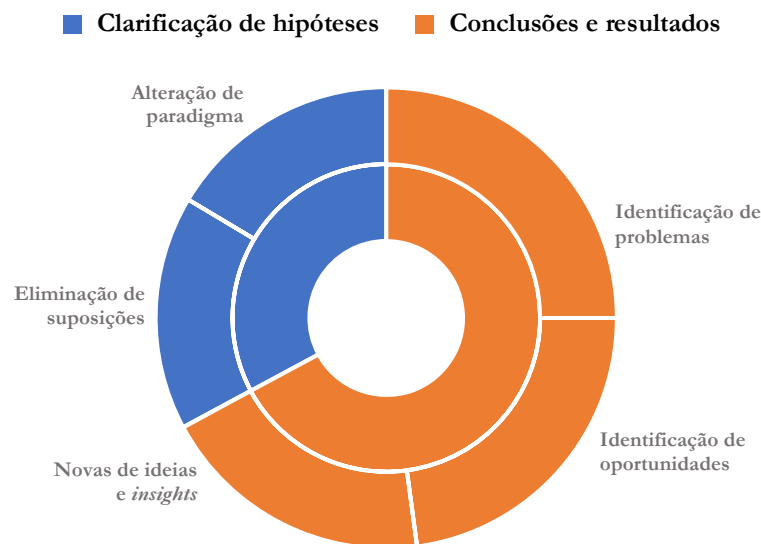


Figura 17: Consolidação de perspectivas - Categorias de análise

Isso permite que uma nova perspectiva seja elaborada em conjunto, facilitando uma construção mais assertiva sobre o universo do problema. Como delineado por Mootee (2013), o enquadramento estratégico desafia normas organizacionais ou suposições pré-estabelecidas em outras circunstâncias, ampliando para novas abordagens na resolução de problemas:

Nisso a gente confirmou a jornada, a gente alinhou que sim era daquela forma que ocorria hoje. Mas a gente estava totalmente desalinhado em quais eram as dores prioritárias, porque o time não tinha profundidade no contexto de uso da ferramenta do franqueado, que é quem seria usuário, e também não tinha visão de todas as outras dificuldades que ele estava enfrentando. [...] Então, pivotamos todo o produto e ao invés de ir para o caminho A, a gente teve dados e argumentos de pessoas que provavam que não era aquele caminho que a gente precisava percorrer, mas outro. (Entrevistado 7).

Com isso, a fase final do UJM propõe a resolução e definição mais qualificada dos problemas por meio da reflexão em conjunto, ultrapassando os interesses individuais:

Se você olha todos os momentos e você vê que mesmo que você melhore tudo aquilo, não vai resolver aquele problema final, aí você consegue ter essa diferenciação. Você simplesmente vai percebendo, começa a ficar mais evidente para todo mundo que não existe uma conexão. (Entrevistado 9).

Consequentemente, por meio da criação dos temas, o mapeamento apresenta pontualmente as lacunas do negócio, resultando numa identificação acessível e objetiva.

Então, ter aquelas raiais lindas de jornadas maravilhosas e podermos vislumbrar como se fosse um mapa, que nem quando a gente vai jogar War, que a gente sabe onde tem as conquistas, onde tem os pontos frágeis, é saber pontualmente onde a gente precisa atacar. Essa é uma boa realidade. (Entrevistado 3).

No modelo de enquadramento proposto por Dorst e Watson (2020), a fase final, após a criação dos temas, indica os enquadramentos potenciais, as implicações e as direções necessárias a seguir. Na finalização e consolidação do UJM é possível conferir este mesmo caminho para o enquadramento dos problemas.

É muito energizante como essa dinâmica se apresenta e traz por meio da exploração do Journey Map, porque ela expõe todas as possibilidades, todas as oportunidades, tudo que a gente pode fazer e aonde elas acontecem. Então traz uma clareza absurda. (Entrevistado 1).

4.2 Discussão dos resultados

As informações encontradas durante a recolha de dados permitem relacionar as principais temáticas identificadas sobre as características e atributos da técnica de UJM na identificação e formulação dos problemas de negócio. Neste sentido, recorda-se que os problemas de negócio podem ser complexos de acordo com a necessidade das organizações, pois devem considerar um planeamento sustentável que englobe a aderência de mercado, bem como a otimização de processos na redução de custos. Com isso, a presente investigação voltou-se para o entendimento da relação que uma técnica centrada no utilizador, o UJM, pode auxiliar as organizações no enquadramento adequado dos problemas de negócio.

Primeiramente, o que se pode destacar é que a técnica de UJM baseia-se fortemente no processo de observação e investigação. As dinâmicas podem contar com diferentes áreas de negócio, a presença dos utilizadores e quaisquer material, como dados quantitativos e qualitativos, que possam orientar os participantes para o entendimento do que será analisado. Essa configuração consegue otimizar num curto espaço de tempo um alinhamento que será fundamental para as etapas seguintes. Kalbach (2016) resume que o registro gráfico propicia maior entendimento sobre cada etapa vivenciada pelos utilizadores em uma determinada situação, providenciando a visão integral, mas também a conveniência de poder analisar momentos específicos dentro do todo.

Com isso, o UJM incorpora num único espaço o pensamento analítico das áreas de negócio juntamente com o estudo sobre a realidade vivenciada pelos utilizadores, considerando suas necessidades, expectativas e o contexto no qual estão inseridos. Tal composição pode auxiliar a visualizar verdadeiramente como os problemas se configuram, pois requerem a criação de uma nova perspectiva que não esteja limitada pelas organizações ou pelo entendimento superficial, seja das necessidades de negócio ou dos utilizadores. Assim, criar novos *frames* demanda conhecimento e aprofundamento, também exige forçar uma análise que contemple diferentes possibilidades, fomentando possíveis ajustes na busca de trazer *insights* relevantes (Dorst, 2011). Os entrevistados pontuaram também sobre essa fase de investigação do campo estimulado pelo UJM, o qual desenvolve-se tanto pela observação de como as coisas se relacionam entre si, como pela criação do espaço de discussão colaborativa.

Então, quando as pessoas se reúnem com cabeças diferentes e de áreas complementares para discutir o mesmo problema, naturalmente você vai ver outras perspectivas e aflorar ideias a respeito do que poderia ser feito. (Entrevistado 8).

Consequentemente, o emprego do UJM como técnica impulsiona as organizações em direção a reflexão fundamentada, indagando sobre quais os fatores que culminaram a circunstância que se pretende resolver.

Quando alguém chega com um problema é muito comum que na minha atuação eu questione o problema e para questionar esse problema eu vou usar as jornadas nesse caminho. Então, para mim, a jornada está muito no caminho de descobrir o problema e não como forma de resolver o problema necessariamente. (Entrevistado 9).

Outro ponto pertinente é que a forma como a dinâmica é estruturada, um determinado foco é estabelecido por meio das orientações que são partilhadas no começo. Por mais que o problema ainda esteja em fase de construção, tem-se consciência do resultado que se almeja atingir, o que se pretende resolver, independente da solução que poderá ser desenvolvida posteriormente. Isso auxilia que o debate seja construído de forma orientada e clara, reduzindo a dispersão em outros temas.

Sempre que alguém traz alguma ideia, alguma solução, acho que é exatamente essa reflexão que a gente tem que devolver: Que tipo de dor isso está resolvendo? Que tipo de oportunidades se está atacando? Então ao invés da gente anotar a ideia ou a solução, a gente anota a oportunidade que a gente enxerga. Então desvincular um pouquinho a solução do problema que a gente está aprofundando. (Entrevistado 7).

Deste modo, após a observação e detalhamento da esfera do problema, de todos os elementos que o compõem, a dinâmica de UJM parte para um estágio de interpretação do que está exposto no *canvas* de mapeamento. Neste momento, os participantes trocam informações e perspectivas sobre cada interação entre o serviço e o utilizador. Por meio da simplicidade de interação com os dados mapeados, as conexões começam a ser desenvolvidas e se torna mais fácil criar e identificar temas pertinentes, originando, então, as primeiras possibilidades de *frames* para o enquadramento do problema. Dorst e Watson (2020) explicam que a identificação de padrões gera mais ideias que possibilitam diferentes perspectivas que permitirão uma formulação final.

Acho que quando você termina uma jornada, você identifica os macros momentos da forma mais pura possível. E, naturalmente, dores e outras questões. Você também começa a poder agrupar e de maneira muito mais simples. Insights gerais você consegue agrupar de maneira mais simples, porque as temáticas começam a apresentar-se ou serem definidas. (Entrevistado 4)

Com isso, as entrevistas apontaram que o UJM pode contribuir para uma formulação mais assertiva dos problemas de negócio, bem como reenquadrar os mesmos ou confirmar primeiras hipóteses, validando as informações e o cenário apresentado. Os atributos que compõem sua performance baseiam-se na inspeção do cenário e dos atores envolvidos, pela visualização estruturada das informações e pelo trabalho em equipe evidenciado por discussões provocativas.

Porque não vai vir de máquina, não vai vir de inteligência artificial, a gente tem que programar inteligência artificial para chegar à solução de questões. Então, vem de alguém que seja pensante. Então vem do encontro de pessoas, eu acho mágico. (Entrevistado 3)

A parte de sintetização que perpassa pela identificação dos padrões e pela categorização e criação de temas é que apontará além do enquadramento do problema, evidenciando outras possíveis falhas que merecem atenção, além de apresentar oportunidades que antes não eram percebidas.

5 Conclusão

Ao levar em consideração o cenário desafiador, as empresas buscam cada vez mais formas de adquirir vantagem competitiva, sendo a criação ou incremento de produtos e serviços um dos meios de destacar-se no mercado. Entretanto, como verificado na revisão de literatura, o desenvolvimento apropriado de soluções requer um maior entendimento do cenário e dos utilizadores para o desbloqueio de soluções significativas. Com isso, a presente dissertação investigou a respeito da utilização do UJM para a identificação e formulação de problemas de negócio. Dentro desta proposta atribuíam-se o interesse em instrumentalizar as empresas com ferramentas que providenciem a construção de um raciocínio lógico, baseado na empatia, a fim de evitar que decisões de negócio sejam baseadas em suposições e sem a devida inspeção, procurando ampliar o conhecimento e encontrar o enquadramento mais apropriado antes iniciarem-se os processos de desenvolvimento e implementação.

A investigação das necessidades dos utilizadores e do contexto, que pode ser entendido como a fase de observação proposta em alguns modelos de DT, traz como resultado o entendimento dos elementos que compõem um determinado universo, investigando os atores, as situações e o contexto em que tudo se relaciona. Esse momento de validação e discussão cria empatia e incita novas perspectivas. O UJM apresenta como técnica um estudo sistemático e estruturado por meio de seu *canvas* de mapeamento, mas sem perder a flexibilidade de ajustes nas fases de discussão e análise.

A partir dos dados qualitativos coletados pelas entrevistas revelou-se os principais contributos do UJM na identificação e formulação dos problemas de negócio. Neste sentido, **a aproximação do campo de análise**, aprofundando no entendimento dos utilizadores e do contexto de negócio, mapeia dados vitais para a elaboração do pensamento fundamentado e consistente. Por outro lado, as **equipes multidisciplinares** intensificam o processo de entendimento e assimilação do negócio, criando uma ideação colaborativa por meio da coleção dos diferentes pontos de vista e do alinhamento entre as diferentes áreas. Já a **visualização sistemática**, organiza a informação e abre o espaço para a discussão orientada e criativa, permitindo identificar padrões e sintetizar a informação por meio de uma visualização integral e holística do problema. Deste modo o enquadramento de problemas é constituído durante a **consolidação de perspectivas**, a fase final, que elimina hipóteses e permite a alteração de paradigmas pré-estabelecidos, oportunizando a formulação

de problemas mais pertinentes. Neste estágio, é possível também identificar novas oportunidades e *insights* que podem contribuir para a jornada do utilizador como um todo. Esse levantamento vai de encontro com os princípios para a criação de *frames* abordados por Dorst (2015), providenciando materiais ricos sobre o cenário em análise, possibilitando a elaboração de enquadramentos por meio da contemplação de novas perspectivas e das conexões concebidas.

Assim, a presente pesquisa confirma as hipóteses apontadas no início da investigação, com base nos relatos partilhados durante as entrevistas. Certificou-se que o mapeamento estruturado e visual com as informações sobre a jornada do utilizador promove a criação de novas perspectivas sobre o contexto de utilização do serviço em relação a seus clientes. Isso possibilita olhar e interpretar sobre qual a melhor forma de ajustar o serviço, sem perder o foco no utilizador, devolvendo enquadramentos mais centrados nas necessidades humanas. Além disso, confirmou-se também que a convergência entre as áreas de negócio, estimuladas pela difusão do conhecimento, bem como do debate participativo e inclusivo, aumentam as alternativas na criação de enquadramentos. A integração dos diferentes perfis profissionais num ambiente colaborativo, orientado e embasado, amplia o campo de visão, além de contribuir na percepção empática sobre os tópicos em análise.

No entanto, o estudo não conseguiu responder a capacidade da ferramenta oportunizar soluções inovadoras. O UJM atende, sobretudo, ao processo de observação, já as soluções estão mais interligadas com a fase de ideação que pode ser complementada com outras técnicas de DT. Ao longo das entrevistas apareceram indicações de que a técnica pode estimular *insights* disruptivos, devido a conexões diferenciadas que podem emergir neste tipo de sessão. Ademais, vale recordar que, conforme pontuado por Lee et al. (2010) e Hamel (2000), a inovação estratégica pode ser orientada à criação de valor para os clientes e pelo estímulo de ideias não lineares. Ambos os aspectos são exercitados ao longo da dinâmica de UJM, o que poderia sugerir que a técnica cria um ambiente propício que pode vir a suscitar soluções inovadoras.

Em suma, esta pesquisa contribui na formalização do aprendizado sobre a aplicação do UJM nas organizações, trazendo mais insumos sobre os principais atributos que favorecem o desenvolvimento de novas perspectivas para os negócios. Tendo isso em consideração, as empresas podem orientarem-se cada vez mais em direção a decisões baseadas na investigação apropriada de campo, englobando práticas analíticas e criativas para

o desbloqueio de ideias e para a construção do raciocínio lógico. Deste modo, pode-se poupar investimentos em implementações ainda prematuras e/ou não adequadas as necessidades dos seus utilizadores.

Para dar continuidade a este campo de investigação, seria relevante compreender melhor o papel da facilitação na definição de problemas de negócio. Durante a investigação, alguns entrevistados pontuaram que as sessões de UJM precisam ser propriamente estruturadas e planeadas. Todavia, esse requisito pode ser subjetivo para organizações que estão iniciando a utilização das técnicas de DT para o desbloqueio de novas soluções. Como destacado nas entrevistas, a troca entre os participantes é que estimula a criação e incita o raciocínio lógico. Mas, tais benefícios podem ser restringidos pela participação de profissionais de nível hierárquico elevado ou pela composição de equipes com pessoas muito tímidas ou muito extrovertidas. Assim, seria oportuno vislumbrar quais os requisitos fundamentais nesse planeamento, desde a seleção dos participantes, até os elementos primordiais que devem ser levantados previamente para a estruturação da dinâmica.

Apêndices

Apêndice A - Guião de Entrevistas

Escopo de análise	Perguntas
Caracterização dos entrevistados	▪ Qual o cargo que ocupa atualmente? ▪ A que indústria pertence a empresa na qual trabalha? ▪ Tens uma ideia aproximada de quantas sessões de UJM já participou? ▪ Durante as dinâmicas atuava como convidado-participante ou facilitador?
Entendimento do utilizador	▪ No início do workshop geralmente é apresentado o utilizador do serviço de forma detalhada (uma persona específica). <i>(Considera isso relevante, por quê?)</i> ▪ Além disso, os workshops costumam focar num determinado contexto e situação vivenciada por um utilizador. Como acha que isso contribui na dinâmica? ▪ Acredita que o enquadramento aprofundado no utilizador e no cenário situacional contribuem para a identificação de problemas de negócio? <i>(Se sim, quais aspectos destacaria?)</i> ▪ Considera que o UJM pode acrescentar no entendimento que a empresa tem sobre os seus clientes? ▪ Acha que o UJM evidencia necessidades dos utilizadores/clientes que antes não eram percebidas?
Necessidades de negócio	▪ Nas sessões que participou, recorda se houve uma definição clara dos objetivos da sessão e qual o problema a ser resolvido? <i>(Se sim, como acha que isso contribui para a dinâmica?)</i> ▪ Alguma vez aconteceu de haver um desalinhamento entre o problema que a empresa pretendia resolver e o real problema enfrentado pelos utilizadores/clientes? <i>(Se sim, o que acha que contribuiu para essa identificação?)</i>
Características do UJM	▪ Quais as vantagens que considera ao visualizar o quadro com a trajetória integral dos utilizadores sobre um determinado serviço? ▪ O UJM realiza um mapeamento dos sentimentos dos utilizadores em contato com um serviço (neutro, positivo, negativo). Como compreende que isso pode contribuir para o serviço? ▪ Quais os benefícios que considera que o workshop promove para a equipe de trabalho durante a dinâmica? ▪ Acredita que as discussões de grupo podem favorecer a identificação ou solução de problemas nos negócios? <i>(Se sim, quais considera os principais fatores dessa contribuição?)</i> ▪ Que diferenciais vê ao utilizar o UJM em comparação a uma pesquisa - entrevistas qualitativas diretas com os utilizadores, por exemplo?
Sintetização da informação	▪ Ao fim da dinâmica percebeu se havia uma facilidade maior de categorização ou uma organização temática dos problemas visualizados? <i>(Se sim, como entende que o UJM evidencia isso?)</i> ▪ Comente suas percepções após a finalização do workshop. Como os participantes reagiam em relação às situações identificadas? ▪ Comente um pouco sobre quais foram os seus principais pensamentos e reflexões durante o workshop. ▪ O que considera que se torna mais evidente após a prática? ▪ Quais as particularidades consideras que o UJM pode favorecer na construção de valor para os utilizadores? ▪ Durante as sessões de UJM, percebeu se surgiram ideias novas para o melhoramento do serviço ou até para uma formulação ou reformulação de problemas de negócio?

Referências

- Angrave, J. (2020). *The Journey Mapping Playbook: A Practical Guide to Preparing, Facilitating and Unlocking the Value of Customer Journey Mapping*. Berlin-Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. (70ª. ed). São Paulo: Almedina Brasil.
- Bijl-Brouwer, M. (2019). Problem Framing Expertise in Public and Social Innovation. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, Vol. 5, No. 1, 29-43. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.01.003>
- Bijl-Brouwer, M., & Dorst, K. (2017). Advancing the strategic impact of human-centred design. *Design Studies*, 53. 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2017.06.003>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brown, T. (2009). *Change by Design. How Design Thinking transforms Organizations and inspires Innovation*. New York: Harper Collins Publishers.
- Bühring, J. H., & Liedtka, J. (2018). Embracing systematic futures thinking at the intersection of Strategic Planning, Foresight and Design. *Journal of Innovation Management*, 6(3), 134-152. <http://hdl.handle.net/10216/116396>
- Cagan, M. (2018). *Inspired: How to create tech products customer love*. Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Camillus, J. C. (2008). Strategy as a Wicked Problem. *Harvard Business Review*, 86(5), 98-101.
- Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25 (1): 38-57. <https://doi.org/10.1111/caim.12153>
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 43 (2-3): 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Christensen, C. M., Anthony, S. D., Berstell, G., & Nitterhouse, D. (2007). Finding the right job for your product. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 38.
- Dimache, A., & Roche, T. (2013). A decision methodology to support servitisation of manufacturing. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 33, No. 11/12, 1435-1457. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2010-0186>
- Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, Vol. 32, No. 6, 521-532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>

- Dorst, K. (2015). *Frame Innovation: Create New Thinking by Design*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Dorst, K., & Watson, R. (2020). Reframing and Strategic Transformation. In Boess, S., Cheung, M. & Cain, R. (Eds.). *Synergy - DRS International Conference 2020*, 11-14. <https://doi.org/10.21606/drs.2020.130>
- Flick, U. (2009) *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª. ed.). Bookman/Artmed: Porto Alegre.
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28, 196-227.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª. ed). São Paulo: Atlas. (Edição original: 1985)
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª. ed). São Paulo: Atlas.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1993). The Voice of the Customer. *Marketing Science*, 12(1), 1-27. <http://www.jstor.org/stable/183735>
- Hagel, J., & Singer, M. (1999). Unbundling the corporation. *Harvard Business Review*, 77 (2), 133. <https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation>
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Harvard University Press, Cambridge.
- Heuchert, M. (2019). Conceptual Modeling Meets Customer Journey Mapping: Structuring a Tool for Service Innovation. *Conference on Business Informatics (CBI)*, 01, 531-540.
- Ireland, R. D., & Hitt, M.A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13, 43-57. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567311>
- Kalbach, J. (2016). *Mapping experiences: A complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Lee, S. M., & Trimi, S. (2018). Innovation for creating a smart future. *Journal of Innovation & Knowledge*. 3(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.11.001>
- Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2010). Strategic innovation in the convergence era. *Int. J. Management and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 1, 1-12.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016) Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6): 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Liedtka, J. (2014). Innovative ways companies are using design thinking. *Strategy & Leadership*, Vol. 42 No. 2, 40-45. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2014-0004>
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32, 925-938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>

- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. Columbia Business Press.
- Liedtka, J., King, A., & Bennett, K. (2013). *Solving Problems with Design Thinking: 10 stories of what works*. 1st edition. Columbia University Press, USA.
- Liedtka, J., & Parmar, B. L. (2012) Moving Design from Metaphor to Management Practice. *Journal of Organization Design*, Vol. 1, No. 3, 51-57. <https://ssrn.com/abstract=2253293>
- Lockwood, T. (2009). *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value*. New York: Allworth Press.
- Marquez, J., Downey, A., & Clement, R. (2015). Walking a Mile in the User's Shoes: Customer Journey Mapping as a Method to Understanding the User Experience. *Internet Reference Services Quarterly*, 20 (3-4) 135-150, <https://doi.org/10.1080/10875301.2015.1107000>
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: why Design Thinking is the next competitive advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- McMillan, C., & Overall, J. (2016). Wicked problems: Turning strategic management upside down. *Journal of Business Strategy*, 37(1), 34-43. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2014-0129>
- Micheli, P., Wilner, S., Bhatti, S., Mura, M., & Beverland, M. (2019). Doing Design Thinking: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda. *The Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124-148. <https://doi.org/10.1111/jpim.12466>
- Mootee, I. (2013). *Design thinking for strategic innovation: What they can't teach you at business or design school*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Mumford, M. D., & McIntosh, T. (2017). Creative Thinking Processes: The Past and the Future. *Journal of Creative Behavior*, 51(4), 317-322. <https://doi.org/10.1002/jocb.197>
- Ogeya, M., Muhoza, C., & Johnson. (2021). Integrating user experiences into mini-grid business model design in rural Tanzania. *Energy for Sustainable Development*, 62, 101-112. <https://doi.org/10.1016/j.esd.2021.03.011>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey.
- Paton, B., & Dorst, K. (2011) Briefing and reframing: A situated practice. *Design Studies*, 32, 573-587. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.002>.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169. <http://www.jstor.org/stable/4531523>
- Rosa, M., & Rozenfeld, H. (2016). Looking for Fundamental Elements of Design Thinking, In *International Design Conference 2016*. Cavtat - Croatia.

- Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143-150. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Schumpeter, J.A. (1943). *Capitalism, Socialism & Democracy*. Taylor & Francis e-Library.
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. O'Reilly Media, Inc.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2010). *This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plann*, 43 (2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
- Thompson, A. A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E., Strickland III, A.J. (2018). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 21th edition. Boston: McGraw-Hill.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Tschimmel, K. (2012). Design Thinking as an effective toolkit for innovation. In *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*. Barcelona.
- Tschimmel, K. (2018). *Toolkit Evolution 6. An E-handbook for practical Design Thinking for Innovation*. Porto: Mindshake. p. 43.
- Wedell-Wedellsborg, T. (2021) *Are You Solving the Right Problems? Reframing them can reveal unexpected solutions*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/01/are-you-solving-the-right-problems>
- Zomerdijk, L., & Voss, C. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13, 67-82.
- Yuan, S-T., & Hsieh, P-K. (2015). Using association reasoning tool to achieve semantic reframing of service design insight discovery. *Design Studies*, Vol. 40 No. 64, 143–175. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2015.07.001>.

Anexos

Anexo A - User Journey Map Canvas

	Discovery Why do they even start the journey?	Registration Why would they trust us?	Onboarding and First Use How can they feel successful?	Sharing Why would they invite others?
Journey Steps Which step of the experience are you describing?				
Actions What does the customer do? What information do they look for? What is their context?		  	   	  
Needs and Pains What does the customer want to achieve or avoid? <i>Tip: Reduce ambiguity, e.g. by using the first person narrator.</i>	 	  	  	 
Touchpoint What part of the service do they interact with?		  	   	  
Customer Feeling What is the customer feeling? <i>Tip: Use the emoji app to express more emotions</i>				
Backstage				
Opportunities What could we improve or introduce?				
Process ownership Who is in the lead on this?				

