

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO

LUANA PAULA KNOB

DESIGN DE SERVIÇOS COMO FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES COMPLEXAS E TECNOLÓGICAS
ALIADA A METODOLOGIAS ÁGEIS

SÃO LEOPOLDO

2020

Luana Paula Knob

DESIGN DE SERVIÇOS COMO FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES COMPLEXAS E TECNOLÓGICAS
ALIADA A METODOLOGIAS ÁGEIS

Projeto aplicado apresentado
como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em Marketing
Estratégico, pelo MBA em Marketing
Estratégico da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo
Xavier da Costa

São Leopoldo

2020

DESIGN DE SERVIÇOS COMO FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES COMPLEXAS E TECNOLÓGICAS
ALIADA A METODOLOGIAS ÁGEIS

Luana Paula Knob

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

RESUMO

O ambiente de *startups* tem crescido exponencialmente nos últimos anos, da mesma forma a falência dessas empresas geram número proporcionalmente elevados aos de abertura. Além do ambiente competitivo e pouca verba para alavancar o negócio, o que tem afetado drasticamente esse tipo de empresa é a falta de profissionais que consigam transferir o conhecimento de negócio para o produto e gerar valor ao usuário como os idealizadores pensam. O desenvolvimento de produtos na área tecnológica traz um ambiente complexo no qual a maioria das *startups* não está preparada para enfrentar. A Windsock é uma *startup* que enfrenta os mesmos problemas que as outras empresas do mesmo porte. Para isso, o artigo aprofunda duas vertentes teóricas: o *design* de serviços como alicerce para o ambiente complexo e acrescido às metodologias ágeis para empregar ritmo ao desenvolvimento do produto, com foco ao *design sprint*. Após o estudo, aplica-se ferramentas de ambas as vertentes com o objetivo de validar a aplicabilidade do ambiente de *startups*. Conclui-se através deste projeto, a relevância do *design* para o desenvolvimento de novas soluções, agregando robustez e agilidade para a entrega de um protótipo próximo ao produto, para a validação do público alvo e confirmação de investimento para o desenvolvimento da solução.

Palavras-chave: *Design*. Geração de negócios. Usuário. Valor. Produto. *Startup*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de expectativas.....	11
Figura 2- Storyboard.....	12
Figura 3 - Cocriação	13
Figura 4 - Desenvolvimento ágil	14
Figura 5 - Processo Sprint de cinco dias	16
Figura 6 - Objetivo e perguntas	16
Figura 7- Mapa da história com perguntas “Como poderíamos”.....	17
Figura 8- Fases para criar os esboços da solução.	18
Figura 9 - Entrevista.....	20
Figura 10 - Aplicação da metodologia	23
Figura 11 - Mapa MPV.....	28
Figura 12 - Mapa após MVP	28
Figura 13 - Mapa com a questão: Como poderíamos.....	30
Figura 14 - Mapa com alvo identificado	31
Figura 15 - Primeiro esboço.....	32
Figura 16 – Banchmarking – Tela de Plano de ação	33
Figura 17 - Benchmarking – Tela de Home	33
Figura 18 - Storyboard – Tela inicial	35
Figura 19 - Tela de adição de objetivos e metas	36
Figura 20 - Sequencia de Pop-ups para preenchimento de objetivos, metas e atividades	36
Figura 21 - Protótipo: Home.....	38
Figura 22 - Protótipo: Objetivos	38
Figura 23 - Protótipo: Árvore de decisões.....	39
Figura 24 - Protótipo: Construção da meta.....	39
Figura 25 - Protótipo: Plano de ação	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1. Design de Serviços.	9
2.2. Sprint.....	14
3. DIAGNÓSTICO	21
3.1. Análise do contexto da startup.....	21
3.2. Metodologia	22
3.2.1. Segunda-feira.....	24
3.2.1.1. Pesquisa	24
3.2.1.2. Resultados.....	25
3.2.1.3. Aplicação das ferramentas da segunda-feira.....	26
3.2.2. Terça-feira.....	31
3.2.3. Quarta-feira	34
3.2.4. Quinta-feira.....	37
3.2.5. Sexta-feira.....	40
3.3. Resultados esperados.....	40
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
Apêndice A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	45

1. INTRODUÇÃO

Segundo a Associação Brasileira de *Startups*, entre os anos de 2015 e 2019 o número desse modelo de empresa triplicou, sendo 4.151 em 2015, enquanto em 2019 saltou para 12.727. Em contrapartida, segundo a pesquisa desenvolvida pela CB *Insights* (2017), a proporção de falência dessas companhias pode chegar a 75% em um período de 5 anos de existência.

Ainda segundo a pesquisa, os 10 principais motivos para a falência das *startups* estão em não atender as necessidades do mercado (42%), ficar sem dinheiro (29%), não ter equipe certa (23%), ser superado pela concorrência (19%), problema de preço/custo (18%), ter produto pobre (17%), necessidade/falta de modelo de negócios (17%), marketing ruim (14%), ignorar os consumidores (14%) e *timing* errado (13%).

Obtendo análise do primeiro, sexto e nono item, identifica-se uma clara falta de preparação dos idealizadores entender seu público alvo e como entregar o produto. Somado a esses fatos, outra matéria que CB *Insights* (2019) listou: “36 *startups* para você ficar de olho”, dentre essa lista, todas as empresas desenvolvem produtos com a contribuição tecnológica, sendo ela o produto ou a forma intermediária para a entrega da solução ao público.

Em complemento com esse cenário mercadológico, existe a evolução na constituição de negócios e serviços sob a ótica centrada no usuário. A construção de STICKDORN e SCHNEIDER (2014) mostra que a percepção de mundo de um indivíduo nunca dependeu tanto de impulsos visuais quanto atualmente. Ao mesmo tempo, as pessoas precisam lidar com uma infinidade de fontes de informação que são, cada vez mais, distribuídas por meio de mídias digitais.

Esse cenário torna o consumidor cada vez mais exigente e seletivo devido à grande fonte de informações disponibilizadas aos usuários em todo o momento. Os fornecedores precisam se reinventar, STICKDORN (2018) aponta números relevantes ao que tange o novo modelo de percepção dos usuários frente a experiências. Estima-se que desde 2009, experiências ruins de clientes levaram a US\$ 83 bilhões de dólares em negócios perdidos apenas nos Estados Unidos. As empresas que se destacam na experiência do cliente superam o

mercado e tem maior probabilidade de serem recomendadas pelos clientes e mais chances de ver seus clientes retornarem e comprarem novamente. Além disso a maioria dos clientes está disposta a pagar mais se tiver certeza de uma experiência melhor.

Em contra partida, a volatilidade do mercado e o orçamento das companhias não permite com que as empresas percam tempo e dinheiro investindo no desenvolvimento de um produto que não gera receita a empresa. De acordo com KNAPP (2016, p.13), “Essas empresas têm apenas uma chance de criar um produto de sucesso antes de ficarem sem dinheiro.”

As metodologias ágeis somam nesse cenário complexo e demorado, elas proporcionam o aprendizado de forma rápida para que as organizações não percam tempo e dinheiro em negócios que não serão aceitos pelo mercado.

Entre as metodologias ágeis, existe o *Sprint*, uma metodologia utilizada por *Google Ventures*, com o objetivo de intensificar em uma semana de trabalho o que as empresas costumam levar meses para desenvolver, KNAPP (2016) discursa que quando uma ideia arriscada é bem sucedida em um *sprint*, a compensação é fantástica. No entanto, são os fracassos que proporcionam o melhor retorno sob o investimento. Identificar falhas críticas depois de apenas cinco dias de trabalho é o máximo de eficiência.

Visto os desafios das *startups* frente ao desenvolvimento de novos produtos/serviços, o que *design* de serviços e metodologias ágeis podem contribuir sob a ótica. Este artigo tem como objetivo de avaliar a utilização da abordagem dessas duas vertentes teóricas e gerar soluções para o ambiente de uma *startup*.

A empresa em foco trabalha com consultoria de gestão para pequenas e médias empresas, os serviços podem estar atrelados desde uma reestruturação financeira, valorização da empresa, aumento de *EBITDA*¹, até desenvolver o plano de metas por unidade de negócios e metas individualizadas.

¹ Sigla em inglês que significa em português: lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortizações.

As reuniões são feitas com o cliente de forma sistemática, e o controle desse processo é sua maior dificuldade, ora o controle deve se desenvolver sobre metas, em outros momentos desenvolvimento das atividades ou até mesmo andamento das atividades versus as metas que estão sendo atingidas.

Resultado dessa dificuldade surgiu a ideia de desenvolver uma solução para centralizar as informações. Poder criar objetivos e metas, desenvolver e acompanhar as atividades e, somado a isso, poder mensurar o andamento dos objetivos macros das empresas, assim estruturando essa ideia de uma forma simples e flexível para o cliente.

A empresa de consultoria submeteu a ideia ao projeto Centelha² e obteve êxito com valor de investimento inicial, decorrente a esse processo se inicia mais uma *startup* no Brasil, com objetivo de resolver problemas da sociedade através da tecnologia.

² O projeto Centelha estimula a criação de empreendimentos e a disseminação da inovação no Brasil. O programa oferece aporte financeiro e de suporte para a realização do projeto transformar ideias em negócios.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica irá discorrer sobre duas vertentes teóricas: *design* de serviços e metodologias ágeis. A primeira abordará formas nas quais o *design* aplicado ao contexto de serviços pode contribuir quanto ao desenvolvimento de soluções complexas e tecnológicas. A segunda apresentará o universo das metodologias ágeis que ajudam a aumentar a eficiência na evolução de ideias e desenvolvimento de produtos, como foco específico de *Design Sprint*.

2.1. Design de Serviços.

Como consequência da evolução na sociedade frente as tecnologias emergentes, STICKDORN e SCHNEIDER (2014) defendem que a constante renovação das tecnologias juntamente com o novo perfil do consumidor que cada vez é mais engajado e ativo, as empresas buscam constantemente trilhar novos caminhos na oferta de produtos e serviços. A partir disso, uma nova visão do conceito de serviços, segundo o qual tudo – ou quase tudo – que utilizamos pode ser visto como serviço.

Portanto para obter-se uma definição de *design* de serviços, necessita-se objetivar uma gama de disciplinas para poder absorver o significado do termo *design* de serviços:

O design de serviços é uma abordagem interdisciplinar que combina diferentes métodos e ferramentas oriundos de diversas disciplinas. Trata-se de uma nova forma de pensar, e não de uma nova disciplina acadêmica, autônoma. O design de serviços é uma abordagem em constante evolução o que fica particularmente aparente no fato de que, até o momento, ainda não existe uma definição comum ou uma linguagem claramente articulada associada ao design de serviços. (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014 p. 69).

No entanto, para poder direcionar, existem pilares nos quais o processo é guiado, são a soma de 5 princípios, sendo eles: Centrado no usuário, Cocriativo, Sequencial, Evidente e Holístico, o autor ilustra cada uma das etapas com as seguintes defesas:

A importância na centralidade do usuário envolve um objeto específico, qualquer serviço demanda de interações com usuário, portanto é sobre esse aspecto que o processo deve se preservar. Conforme STICKDORN e SCHNEIDER (2014) discorrem, a entrega de um serviço requer alto grau de

envolvimento do usuário. Pense em qualquer serviço oferecido por uma consultoria de *design* ou empresa de transporte público. Nenhum deles poderia funcionar sem o envolvimento do usuário.

Levado em consideração que o serviço está para atender demandas de usuário, a cocriação é acrescida ao processo para melhor aceitabilidade do público ao serviço ofertado, o autor defende que quanto mais envolvido um usuário estiver com a prestação do serviço, maior a chance do usuário sentir-se coproprietário, resultando em maior fidelização de usuários/clientes.

A sequencialidade prevê a experiência do serviço que perpassa por três etapas, o pré serviço, a prestação do serviço e o pós serviços, a preocupação da sequencialidade deve ser grande, prevendo a interação do usuário em seu processo contato da forma mais ampla possível.

Assim como o produto ofertado ao mercado, o serviço deve se preocupar com o processo de interação do cliente com o serviço, sendo o processo ainda mais difícil tratando-se de intangibilidade. Tornar o serviço evidente, o processo que em sua natureza tem objetivo de não estar em cena, pode ser um desafio. O autor traz a tona exemplos que podem traduzir o desafio. As evidências do serviço podem prolongar as experiências para além do mero período do serviço, estendendo sensivelmente a sua experiência para a etapa do pós-serviço.

A percepção holística se torna uma adversidade, sob o processo de *design* de serviços:

Embora os serviços sejam intangíveis, eles se desenrolam em um ambiente físico, utilizando artefatos físicos e, na maioria dos casos, geram alguma forma de resultado físico. De maneira subconsciente, os usuários percebem esse ambiente por meio de todos os seus sentidos. Nós percebemos a manifestação física dos serviços usando visão, audição, olfato, tato e paladar. (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014 p. 45)

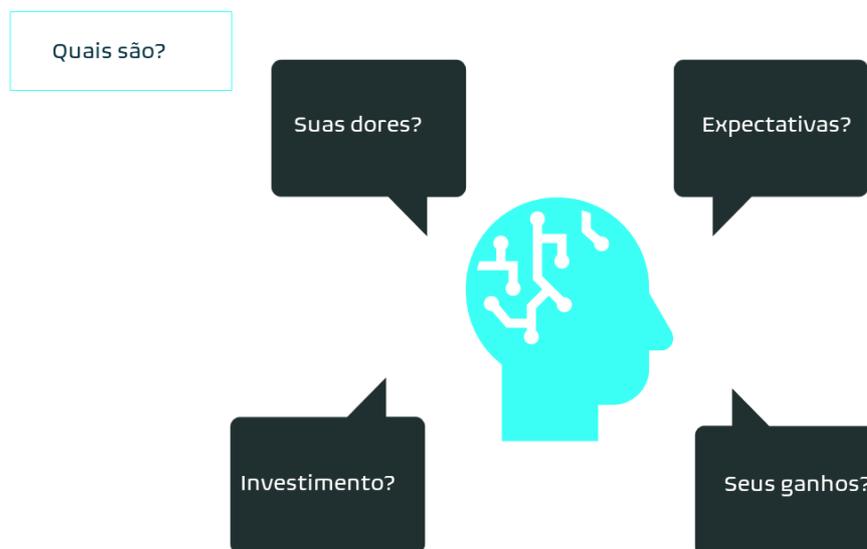
O autor ainda complementa que no processo de design de serviços, trabalhar com uma visão sistêmica e de forma holística é extremamente difícil, pois é impossível levar em consideração todos os aspectos de um serviço. Entretanto, a intenção do *designer* de serviços deve ser de sempre olhar da forma mais ampla possível para o contexto dentro do qual o processo de um serviço ocorre.

Sintetizando o estudo de *design* de serviços: “O *design Thinking* de serviços é focado não nas organizações, mas sim nos seres humanos, e busca encontrar formas de ajudar organizações e *stakeholders* a cocriarem valor” (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014 p. 47).

STICKDORN e SCHNEIDER (2014) apresenta uma série de ferramentas que podem ser adotadas para a criação de serviços, este artigo vai destacar algumas que serão trabalhadas ao longo do projeto prático aplicado.

A primeira ferramenta utilizada será o mapa de expectativas, segundo STICKDORN e SCHNEIDER (2014), mapear as expectativas serve como ferramenta de diagnóstico, destacando as áreas de serviços que exigem mais atenção, fazer entrevistas com profundidade com os usuários, para colher suas reflexões permite um mapa mais detalhado.

Figura 1 – Mapa de expectativas

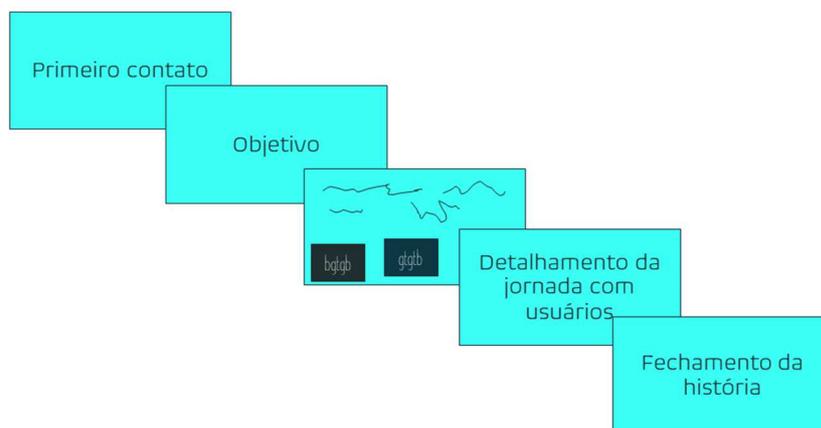


Fonte: Desenvolvido pela autora.

Para convencionar as conceito dos sócios da *startup* sobre a solução apresentada, será usado a ferramenta *Storyboard* como primeira etapa de prototipação. “Quando usado em um ambiente colaborativo ou uma sessão de *workshop*, o *storyboard* deve conseguir expressar os aspectos-chave de um

serviço ou protótipo de maneira mais direta possível”. (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014, p.187).

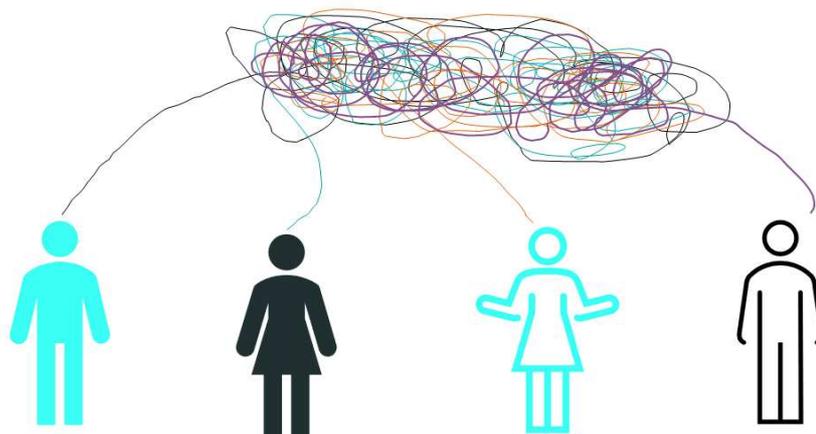
Figura 2- *Storyboard*



Fonte: Desenvolvido pela autora.

A terceira ferramenta que irá ser utilizada é a cocriação, sendo ela uma das principais diretrizes do *design* de serviços, ela está ao lado da evolução do projeto aplicado, para STICKDORN e SCHNEIDER (2014) a cocriação pode ser trabalhada com quase todas as ferramentas do *design* de serviços, ela busca explorar direções possíveis e coletar uma ampla variedade de perspectivas dentro do processo.

Figura 3 - Cocriação

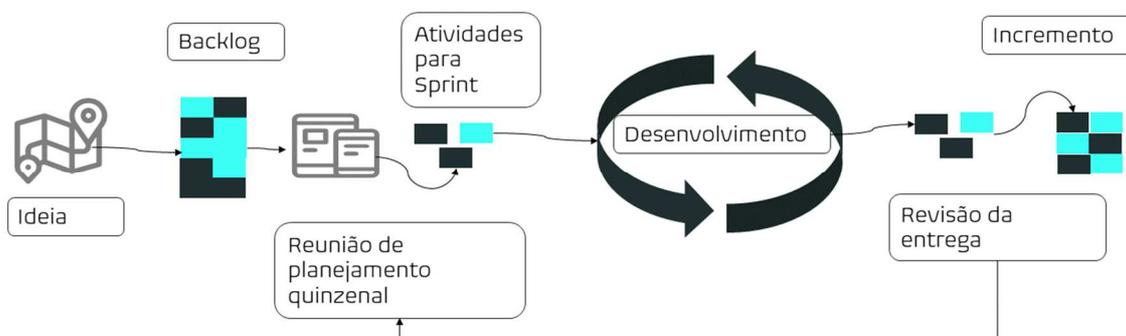


Fonte: Desenvolvido pela autora.

Por último, a ferramenta adotada para este processo é do desenvolvimento ágil:

O desenvolvimento ágil é uma metodologia interativa que permite que os projetos cresçam e se desenvolvam ao longo do tempo, adaptando-se em torno da evolução das necessidades do cliente e dos materiais de pesquisa que o projeto pode gerar. (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014, p. 197).

Figura 4 - Desenvolvimento ágil



Fonte: Desenvolvido pela autora.

A metodologia ágil terá uma abordagem mais aprofundada, a estrutura a ser pesquisada e será a *Sprint*, desenvolvida para o mercado de *startups* com o objetivo de desenvolver uma solução em um curto espaço de tempo, envolvendo ferramentas do *design* e de metodologias ágeis.

2.2. Sprint

Sprint é uma metodologia que foi criada inicialmente para conduzir *startups* a desenvolver produtos no menor tempo possível, ajudar a desenvolver ideias nas quais geralmente levariam meses e muito dinheiro para serem validadas com os consumidores. No entanto, o processo *Sprint* se mostrou possível para aplicar em qualquer segmentação, desde finanças a marketing, o ponto principal é conseguir focar em uma ideia ou problema, de acordo com KNAPP (2016, p. 28),

É difícil encontrar boas ideias. E mesmo as melhores enfrentam um caminho de incertezas em direção ao sucesso no mundo real. Essa é a realidade tanto de quem administra uma *startup* quanto para quem dá aulas ou trabalha em uma grande organização.

Por isso o autor apresenta a metodologia prática com diversas empresas para que possa ser ilustrado em diferentes problemas e segmentos levantados. A metodologia é estruturada em uma semana de trabalho, um prazo apertado,

por isso é fundamental que os profissionais envolvidos estejam totalmente dedicados durante o processo.

Isso posto, KNAPP (2016) apresenta estudos os quais demonstram a queda de produtividade quando os profissionais são interrompidos e reforça para o esforço criativo necessário, é essencial que tenham longos períodos ininterruptos nesse espaço de tempo.

Além disso, é necessária uma equipe de diferentes competências para que possam contribuir em sua área específica para o desenvolvimento do projeto. Segundo KNAPP (2016), é importante ter engenheiros na equipe, mas mais importante que isso é ter pessoas que tem ideias diferentes e que não estão a mesma equipe, os principais executores combinados com alguns especialistas.

Independentemente da equipe, existem dois papéis de grande importância em um *Sprint* que precisam estar relacionados no processo. O papel de definidor, o qual geralmente é ocupado pelo dono da empresa ou *CEO*, que é a responsabilidade de quem vai tomar decisões difíceis, principalmente quando haverá divergência de ideias. E o papel do facilitador, que será a pessoa responsável por cronometrar os tempos das atividades e dar andamento nas tarefas para cada dia da semana.

Após a estrutura de equipe e ambiente entendidos e organizados, o processo pode ser planejado e iniciado. O autor o divide em cinco etapas, sendo cada uma identificada com um dia da semana, segundo KNAPP (2016, p. 30):

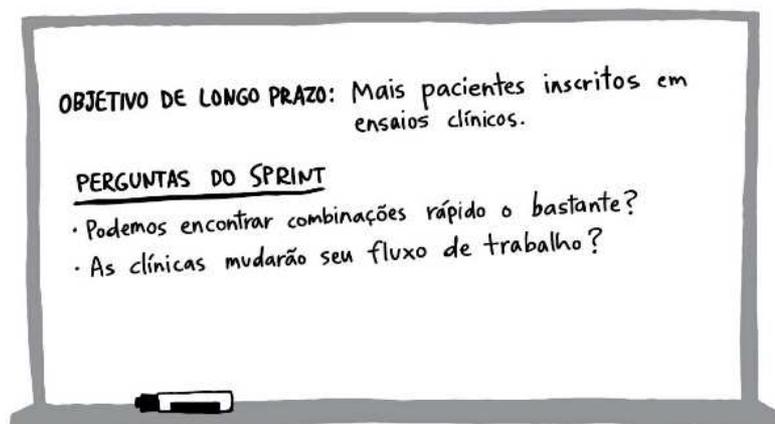
Na segunda-feira, você mapeará o problema e escolherá um ponto importante em que se concentrar. Na terça-feira, esboçará soluções concorrentes no papel. Na quarta-feira, tomará decisões difíceis e transformará as ideias em hipóteses que possam ser testadas. Na quinta-feira, construirá um protótipo realista. E, na sexta-feira, fará testes com humanos.

Figura 5 - Processo *Sprint* de cinco dias

Fonte: Knapp (2016, p. 31).

Segundo KNAPP (2016), na segunda-feira haverá algumas definições a serem desenvolvidas, no início da manhã no qual a equipe escolhida terá que desenvolver um objetivo a longo prazo, o que a equipe deseja alcançar no final da semana. Além disso, será necessário analisar os possíveis obstáculos que poderão dificultar o alcance do objetivo e transformá-los em perguntas.

Figura 6 - Objetivo e perguntas



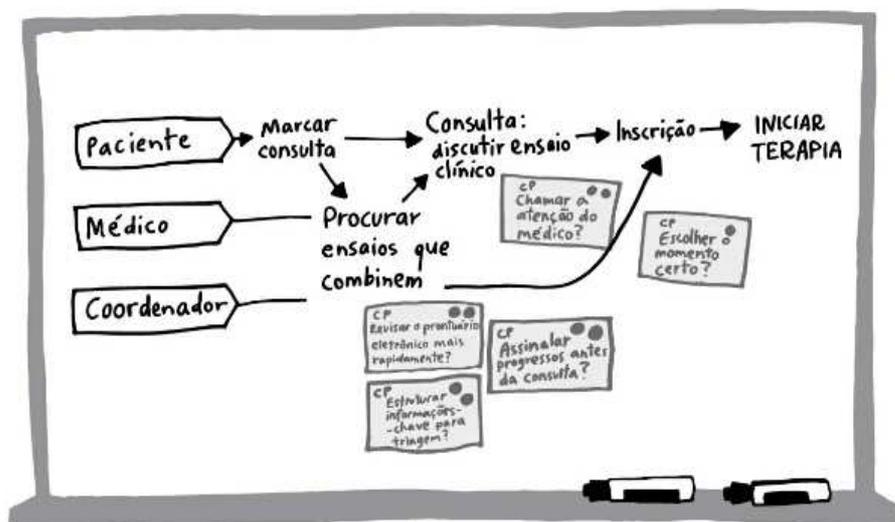
Fonte: Knapp (2016, p. 84)

Após essa primeira definição, KNAPP (2016) exemplifica a importância de desenvolver um mapa, ele é centrado no usuário, por isso os atores envolvidos no decorrer do processo precisam ser identificados. O mapa precisa ser simples, com uma história de início, meio e fim.

Finalizado o mapa, deve-se buscar especialistas para validarem o processo. Essa etapa é fundamental para identificar processos que possam ter passado despercebidos pela equipe. Com o resultado dos apontamentos, a equipe transforma as colocações do especialista em perguntas de “Como poderíamos” para enriquecer o mapa anteriormente desenhado.

Após a saída do especialista, a equipe organiza suas anotações em grupos e vota nas quais são mais relevantes para a solução desenhada, a figura abaixo demonstra o resultado desta organização:

Figura 7- Mapa da história com perguntas “Como poderíamos”



Fonte: Knapp (2016, p. 107).

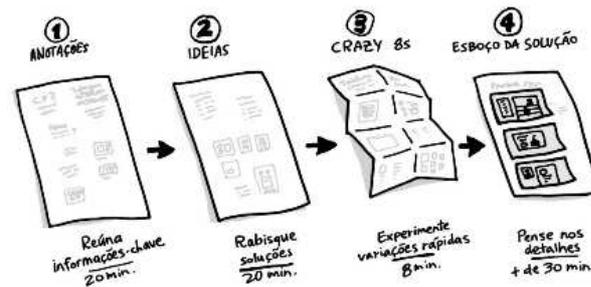
Para finalizar o primeiro dia da semana, a última decisão a ser tomada é definir qual será o alvo que terá maior importância no mapa.

A última tarefa da segunda-feira é escolher um alvo para seu *sprint*. Qual é o público mais importante, e qual é o momento crucial da experiência desse público? O restante do *Sprint* vai se desenvolver a partir dessa decisão. (KNAPP, 2016, p. 110).

A terça-feira começa com um trabalho de busca em soluções existentes para gerar ideias a fim de resolver os problemas desenhados no mapa. Com as ideias descritas para cada processo, inicia-se o trabalho de esboço de ideias que são feitas de forma individual. De acordo com KNAPP (2016, p. 135), “como ideias abstratas não contêm detalhes concretos, é fácil subestimá-las ou superestimá-las”.

KNAPP (2016) ainda reforça que os esboços são importantes pois tornam ideias abstratas em formas palpáveis que possam ser avaliadas de forma crítica e justa. Para que os esboços sejam construídos, o processo inicia-se com o descritivo de informações chaves, com essa parte terminada, são feitas as primeiras soluções.

Figura 8- Fases para criar os esboços da solução.



Fonte: Knapp (2016, p. 138).

Após o término dos esboços, são feitas oito (*crazy eight*) variações das ideias iniciais e termina-se com o *storyboard* da solução que precisa ser auto explicativa, KNAPP (2016, p. 142) reforça a importância do desenvolvimento do esboço no segundo dia da semana: "O esboço da solução é a melhor ideia de cada um colocada no papel. Cada esboço é uma hipótese baseadas em opiniões de como resolver o problema".

Com os esboços concluídos, o desafio de quarta pela manhã é conseguir escolher o esboço que pareça mais promissor, o autor defende que um cronograma de 5 atividades individuais ajuda a escolher melhor qual das ideias será a vencedora. KNAPP (2016, p161) demonstra as cinco etapas para a escolha:

1. Museu da arte: coloque esboços das soluções na parede com fita-crepe.
2. Mapa de calor: analise todas as soluções em silêncio e use adesivos de bolinha para marcar as partes interessantes.
3. Críticas-relâmpago: discuta rapidamente os destaques de cada solução e use notas autoadesivas para registrar boas ideias.
4. Pesquisa de intenção de voto: cada um escolhe uma solução e vota com um adesivo de bolinha.

5. Supervoto: o definidor toma a decisão final com mais adesivos.

Mesmo com todo o processo desenvolvido, pode ocorrer que duas ideias sejam muito boas e não possam se unir para compor a versão final, nesse caso, KNAPP (2016) fala que ambas podem ser desenvolvidas a um protótipo e validação final com o cliente no último dia da semana.

Para finalizar a quarta-feira, cria-se um *storyboard* com as ideias selecionadas. O objetivo para fazê-lo antes do protótipo é que todos os detalhes que até então não foram pensados passem a ser decididos nesse momento, para que quando a equipe se dedicar ao protótipo possa somente trabalhar, sem ajustes a seres discutidos de última hora. Além disso, KNAPP (2016) avisa que o ideal nesse momento, é que o *storyboard* seja feito desde o primeiro contato com o cliente, para que a equipe possa analisar a jornada completa de compra.

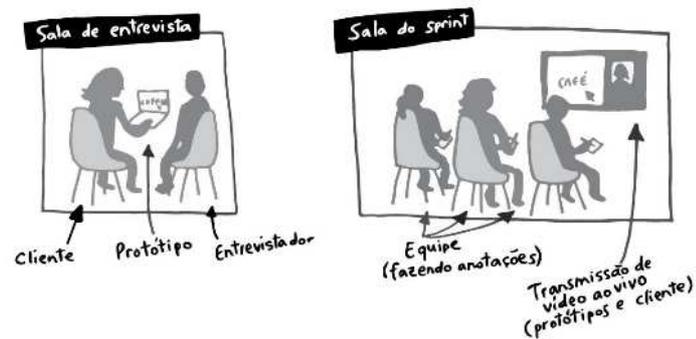
No penúltimo dia iniciam-se as prototipações, segundo KNAPP (2016) é o dia dedicado ao ilusionismo, o objetivo é poder fingir que existe uma solução pronta, quando na verdade só existe a fachada para ser validada com os possíveis clientes. Além disso, o autor destaca a importância de desenvolver de forma rápida o protótipo do produto,

...quanto mais tempo você passa trabalhando em algo (seja um protótipo ou um produto de verdade), mais apegado vai ficar, e menos disposto a aceitar resultado negativo. Após um dia, você estará receptivo a feedbacks. Após três meses, estará comprometido. (KNAPP, 2016, p. 197).

Com a superfície terminada, pode-se iniciar a última etapa, as entrevistas com o público alvo para validação dos protótipos. De acordo com KNAPP (2016), 5 entrevistas são o suficiente para obter a amostra necessária. Quando se analisa a quinta entrevista, somente há a confirmação do comportamento das quatro anteriores.

Ainda, para a entrevista serão necessários dois ambientes. Na sala da entrevista que ficará o usuário e o entrevistador e mais uma sala para que a equipe a parte possa analisar o comportamento através de transmissão de vídeo. (KNAPP, 2016).

Figura 9 - Entrevista



Fonte: Knapp (2016, p. 147).

Com o resultado das entrevistas, a equipe pode entender qual é o direcionamento a ser tomado a partir da conclusão delas. O autor mostra a importância de separar um momento para reavaliar os resultados do *Sprint*. Na maioria das situações, a equipe não terá sucesso, será necessário algum ajuste que possa ser feito em separado ou até mesmo a geração de outro *Sprint* para desenvolver o aspecto que ficou confuso ou fora da realidade dos entrevistados.

Apesar o autor dar importância ao desenvolvimento da solução em uma semana de trabalho focado no enredo, a aplicação deste trabalho não conseguirá seguir essa evolução, pois os profissionais envolvidos não estão dedicados em tempo integral ao projeto.

3. DIAGNÓSTICO

A seguir será apresentado o método da aplicação da fundamentação teórica para atingir os objetivos deste estudo, também será apresentado a visão geral do negócio a fim de permitir o entendimento do leitor referente objeto de estudo.

3.1. Análise do contexto da startup

Para poder desenrolar o contexto da *startup* fez-se necessário apresentar rapidamente sobre a empresa na qual identificou a dor de mercado e desenvolveu a solução proposta.

A VB Gestão é uma empresa que possui o foco na consultoria em gestão estratégica para organizações que buscam melhorar sua performance. Ela pode desenvolver estratégias com seus clientes para aumentar o faturamento, margem de lucro, aumento de satisfação dos funcionários, ou até desenvolver valor de marca para empresas que desejam se destacar para serem adquiridas por companhias maiores de mercado.

Os sócios da empresa juntamente com um consultor terceiro analisaram o cenário de muito clientes, principalmente com clientes de pequeno e médio porte. Havia uma dificuldade muito grande de conseguir mensurar as atividades que competiam às melhorias que a consultoria propunha, apresentando pontos de ruptura no relacionamento com o cliente.

O primeiro deles é a percepção subjetiva dos resultados alcançados, deixando sob responsabilidade da consultoria o sucesso ou o fracasso dos resultados obtidos dos clientes em tempo de projeto. O segundo era a falta de análise do andamento das atividades propostas, além disso, poucas informações que poderiam gerar relatórios e *dashboards* dos resultados das atividades bem como resultados de faturamento ou margem de lucratividade.

Além disso, as empresas que possuíam ferramentas auxiliares ou até mesmo as propostas pela consultoria demandavam muito trabalho manual e uma série de soluções para compor os números. Elas se somavam a Excel para desenvolvimento das estratégias e alvos a longo prazo, ferramentas de *Kanban* para andamento das atividades, e *Business Intelligence* para extrair números

relacionados ao financeiro ou em mais planilhas, esse processo é moroso e torna o trabalho da consultoria bem mais difícil de ser executado.

Em uma das discussões feitas pelos sócios e pelo consultor, viu-se uma oportunidade de unificar todas essas ferramentas em uma proposta única para aos clientes. Foi analisado contexto, procuraram ferramentas que pudessem ser concorrentes e identificaram que não existia uma solução que supriu a demanda de forma na qual eles estivessem construindo para os clientes e visto como demanda de mercado.

No entanto, nesse período, em meados de março de 2018, os idealizadores não tinham capital para iniciar um novo investimento e aplicar na ideia do negócio.

Em abril de 2019 abriu um edital do programa Centelha, (programa que dá aporte financeiro do governo para transformar ideias de empreendedores em negócios) então os sócios viram a oportunidade de lançar a ideia para aporte e alavancagem do desenvolvimento do negócio, transformaram a ideia em empresa: Windsock.

Em novembro de 2019 ocorreu a aprovação da verba de investimento e a *startup* iniciou o planejamento de desenvolvimento do produto. Poucos meses depois, recebi um convite para entender o negócio e ajudar no desenvolvimento do produto. A ideia estava desenvolvida, mas dos três sócios, somente um tinha conhecimento em tecnologia e todos estavam em um momento no qual não conseguiam tirar a ideia e poder colocar ela no papel ou até mesmo validá-la com o mercado.

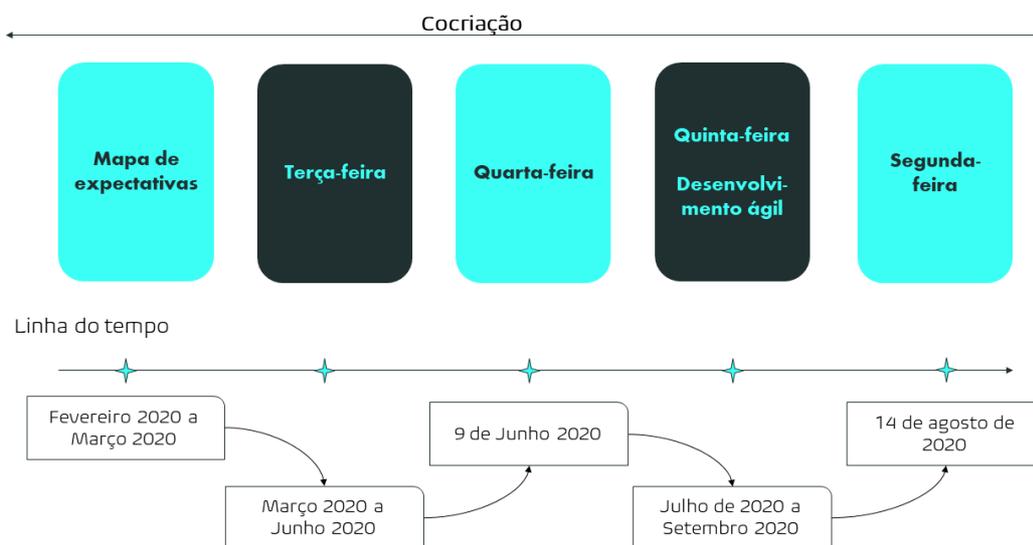
3.2. Metodologia

Para o desenvolvimento do projeto, foram levados em consideração as ferramentas do *Sprint* como direcionador das atividades para aplicação do projeto, adicionado a algumas ferramentas do *design* de serviços.

A evolução das etapas não ocorreu conforme o indicado pela metodologia *Sprint*, já que, todos os envolvidos tinham um trabalho que os remunerasse e, logo após o início das atividades, iniciou-se a pandemia, dando um peso extra para a dificuldade de aplicação da metodologia.

Além disso, o projeto já estava em andamento, por isso, as etapas ocorreram fora de ordem, apresentando assim maior desconforto entre os participantes, pois houve momentos de validação de atividades que para eles já estavam superadas.

Figura 10 - Aplicação da metodologia



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Conforme demonstrado na figura acima, o processo iniciou-se com a ferramenta mapa de expectativas do *design* de serviços, sendo aplicado entrevistas entre diferentes perfis de decisores. Após esse trabalho desenvolvido, iniciou-se o entendimento das entrevistas e seguido a isso, as atividades relacionadas à terça-feira.

Como sequência, no dia 9 de junho, fez-se as atividades referente a quarta-feira. E, para a prototipação da quinta-feira, foi contratada uma empresa terceira para o desenvolvimento, ela utilizou o desenvolvimento ágil para a entrega das telas, sendo feitas entregas quinzenais para validação do projeto.

Após a contratação da empresa, foi reunido os sócios para a validação das atividades, aplicando a segunda-feira antes somente da última etapa do *Sprint*. O processo como todo foi relacionado a ferramenta de cocriação do *design* de serviços, visto que todas as etapas foram construídas em conjunto com a empresa.

As atividades relacionadas à sexta-feira não puderam ser avaliadas devido ao tempo de entrega deste projeto.

3.2.1. Segunda-feira

Para os resultados do primeiro momento do processo, as atividades foram desenvolvidas em dois momentos, o primeiro foi de entendimento de expectativas dos usuários com a solução proposta e o segundo aplicação de objetivos principais problemas e mapa de usuários.

3.2.1.1. Pesquisa

Como primeiro passo foi aplicada uma pesquisa de mercado para entender as expectativas dos usuários com a solução e poder desenvolver o produto alinhado com o resultado encontrado com as entrevistas.

O perfil dos entrevistados era de gestores de empresas de diversos tamanhos, desde empresas com poucos funcionários, até gestores de áreas pertencentes a empresas com faturamento alto, que já tem um processo de planejamento de metas e objetivos por áreas. O objetivo da variedade de cenários empresariais foi poder entender o momento das empresas e se houvesse algo em comum entre os diferentes perfis de cada entrevistado na sua organização.

Para encontrar as informações necessárias ao contexto foi desenvolvida um *script* de perguntas para entender as expectativas dos entrevistados sobre uma possível solução que pudesse os apoiar no planejamento estratégico. Já nas primeiras entrevistas viu-se que o termo “planejamento estratégico” poderia ser interpretado de diversas formas conforme o entendimento teórico do entrevistado sobre o tema, e por isso essa nomenclatura foi substituída por “desenvolvimento de objetivos e metas da empresa”.

O roteiro pode ser visualizado no Apêndice A – ROTEIRO DE ENTREVISTA com os detalhes das perguntas, de forma geral as questões abordadas nessas entrevistas foram:

- Entendimento se as empresas possuíam a cultura de desenvolver objetivos e metas claros.

- A forma de documentar essas informações e como elas são medidas.
- As maiores dificuldades envolvidas nesse trabalho.
- Quais informações os entrevistados gostariam de ter com maior facilidade.
- As tarefas essenciais para executar esse planejamento.
- Uma forma do entrevistado desenhar uma solução que ele entende que atenderia suas necessidades.
- Expectativa de investimento para a plataforma.

3.2.1.2. Resultados

Foram entrevistadas 7 pessoas com experiências, cargos e expectativas diferentes nas organizações, respeitando somente o dado de que eles precisam estar dentro da gestão da empresa, seja como dono, gerente ou coordenador.

Ao realizar as entrevistas, as respostas foram unânimes em defender que a aplicação precisa ser simples e dinâmica, mesmo que a teoria de desenvolver objetivos e metas possa parecer complexa. O entrevistado E6 frisou: “Hoje a ferramenta que eu utilizo é muito complexa, eu sempre preciso de ajuda do meu TI para poder documentar algo e deixar disponível para a empresa... eu imagino uma ferramenta de fácil acesso e boa usabilidade, acredito que o processo de planejamento estratégico é um negócio muito complexo, cansativo e chato”.

O entrevistado E1 coloca que hoje a empresa é pequena, mas dispõem de um processo completo para o planejamento e a forma como é feito desmotiva a equipe por ter que preencher muitas informações em locais diferentes: “Temos vários lugares para cada parte do planejamento, começamos com o Excel, depois transferimos uma parte do que está descrito no Excel para o Trello, do Trello a gente se perde um pouco porque não temos como controlar com quem está a atividade, quanto tempo a pessoa está com ela. E para nós o pior é aplicarmos tudo o que planejamos e não conseguirmos mensurar os resultados, não temos como saber se o problema é na execução ou se a nossa estratégia está errada... Espero uma ferramenta que possa centralizar tudo isso e gere indicadores para eu poder entender o que está acontecendo”.

O entrevistado E2 pontua: “Acredito que conseguir aplicar o planejamento em uma ferramenta deva ser muito parecido com *boom* do CRM no Brasil, as pessoas sabiam os conceitos básicos de CRM e pelas usabilidades das ferramentas, era fácil usar e seguir com a implantação. Eu acredito que o mesmo deve acontecer com essa plataforma, a pessoa precisa conhecer o básico de planejamento e conseguir aplicar nela as suas metas.”

O entrevistado E3 ainda coloca: “Acho fundamental conseguir envolver a empresa inteira, senão será um projeto fracassado, sei da minha experiência com as tentativas de implantar CRM na vida, a diferença do sucesso sempre foi o engajamento das pessoas”.

Além dos depoimentos colhidos acima, seguem algumas informações quantitativas levantadas com as entrevistas:

- 71% dos entrevistados tem objetivos e metas claros dentro da empresa.
- 57% deles documentam o processo e o resultado.
- 29% não fazem nada quanto a isso.
- 14% não veem valor em desenvolver o planejamento para a empresa.
- 85% esperam conseguir desenvolver o planejamento em poucos cliques, mesmo sabendo que o processo é complexo.

3.2.1.3. Aplicação das ferramentas da segunda-feira

Com os resultados da pesquisa, foram levantadas as questões que eram comuns de todos os entrevistados, desenvolvemos os *storyboards* e iniciamos a prototipação do sistema para podermos cumprir o tempo necessário (tarefas de terça, quarta e quinta-feira). Com os assuntos encaminhados, foi retomado o assunto referente a desenvolver um objetivo e traçar as metas após a prototipação ter iniciado.

Gerado o desconforto, os participantes aceitaram o desafio para revisitar todas as decisões já tomadas, a reunião ocorreu após o início da pandemia, houve um fator dificultador sobre a videoconferência. Além de todos os envolvidos estarem envolvidos com o projeto como plano complementar das

atividades do dia-a-dia, assim todos poderiam realizar as atividades no turno da noite ou durante os finais de semana.

A primeira questão desenvolvida foi o objetivo da *startup*, a questão do porquê estavam conduzindo o projeto, percebeu-se que o principal objetivo da empresa estava claro entre todos os participantes, seu objetivo era: Tornar a gestão de objetivos, metas, ações, KPI, orçamentos de diferentes empresas e setores simples e centralizada.

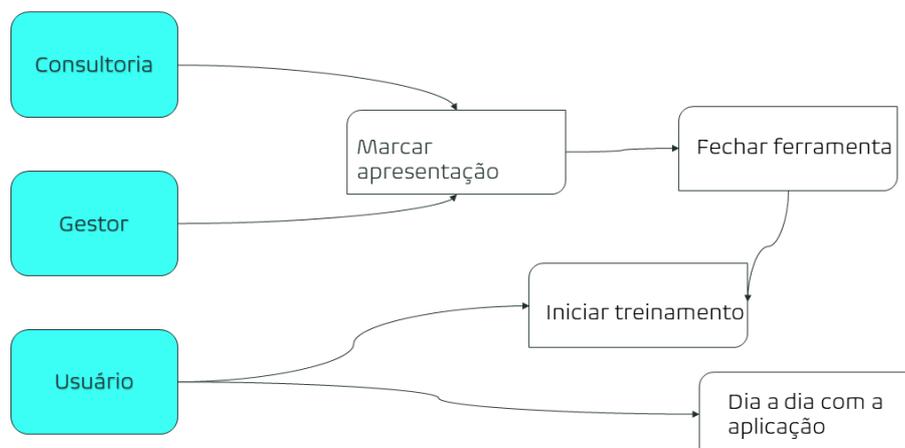
Com a decisão tomada e unanime, partiu-se para os objetivos da empresa em seis meses, dois anos e cinco anos, sendo ele abaixo:

- 6 meses: Termos o produto mínimo viável em funcionamento e com usuários beta o utilizando.
- 2 anos: ser a maior plataforma de planejamento e gestão de objetivos e metas do Brasil.
- 5 anos: ser consolidada no mercado internacional.

Com o objetivo feito, foi desenvolvido o mapa de compra da solução, e ele se tornou dois mapas, a equipe já se tinha o entendimento de que a solução teria dois momentos de maturidade de vendas. No primeiro momento ela seria vendida por consultores e aplicada com os seus clientes, para assim conseguir mapear o que a ferramenta tinha de pontos positivos e pontos negativos.

Figura 11 - Mapa MPV

Objetivo: Tornar a gestão de objetivos, metas, ações, KPI, orçamentos de diferentes empresas e setores simples e centralizada.

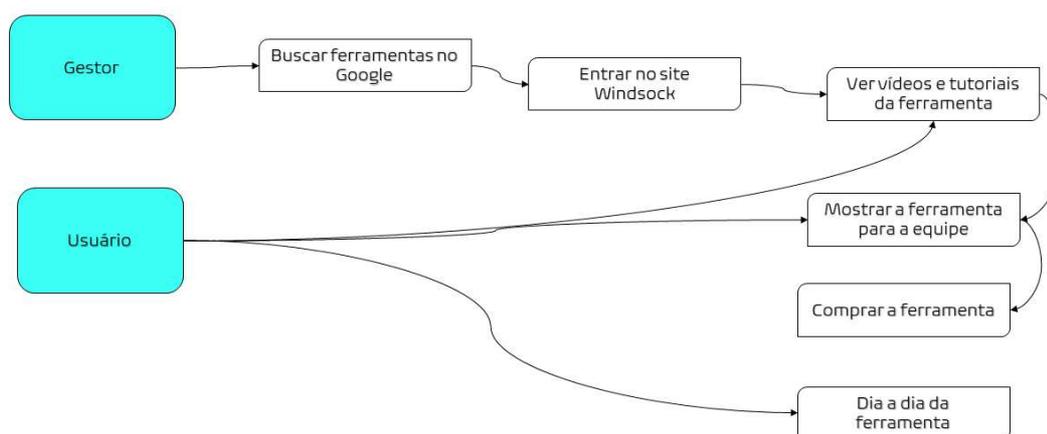


Fonte: Desenvolvido pela autora

No segundo momento, com a aplicação madura, seria comercializada através de E-commerce, onde a compra poderia ser feita através da internet, sem a intervenção de profissionais para apoiar no processo de compra nem de implantação.

Figura 12 - Mapa após MVP

Objetivo: Tornar a gestão de objetivos, metas, ações, KPI, orçamentos de diferentes empresas e setores simples e centralizada.



Fonte: desenvolvido pela autora.

Após o desenho do mapa, iniciou-se a parte mais desconfortável da atividade, desenvolver o que pode dar errado no *Sprint* ou até mesmo com o produto no mercado. Como já citado, as atividades iniciais foram desenvolvidas somente depois do início dos protótipos pois o projeto já estava atrasado e precisava maior em definições de produto devido aos prazos de contratação dispostos ao programa Centelha.

Apesar do desconforto, houve questões levantadas com profundidade entre os sócios, várias delas, de alguma forma, foram tratadas anteriormente no *Sprint* mesmo sem esses medos serem verbalizados até então. Os problemas que surgiram foram: O usuário tem essa dor? O usuário pode não enxergar valor na ferramenta? O usuário pode não se engajar com a ferramenta?

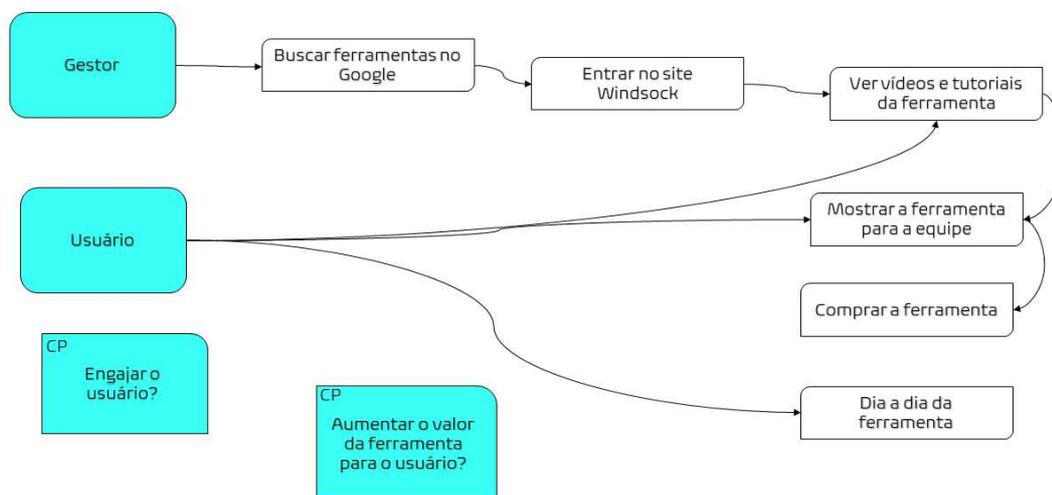
Apesar do foco no momento a venda seja os gestores, nesse momento entendeu-se que o usuário tinha extrema importância para o sucesso do planejamento da empresa, afinal de contas, se ele não preencher os dados da solução, seu gestor ficará sem as informações necessárias e pertinentes para o andamento do planejamento.

Essas questões transformaram-se em perguntas de “Como poderíamos” para poder desenvolver soluções que pudessem atender a essas questões que colocariam a solução em cheque nos clientes, em ambos cenários de mapas as questões eram as mesmas, o usuário.

Os problemas levantados foram desenvolvidos em duas questões de como poderíamos: Como poderíamos engajar o usuário? E Como poderíamos aumentar o valor da ferramenta para o usuário?

Figura 13 - Mapa com a questão: Como poderíamos

Objetivo: Tornar a gestão de objetivos, metas, ações, KPI, orçamentos de diferentes empresas e setores simples e centralizada.



Fonte: Desenvolvido pela autora

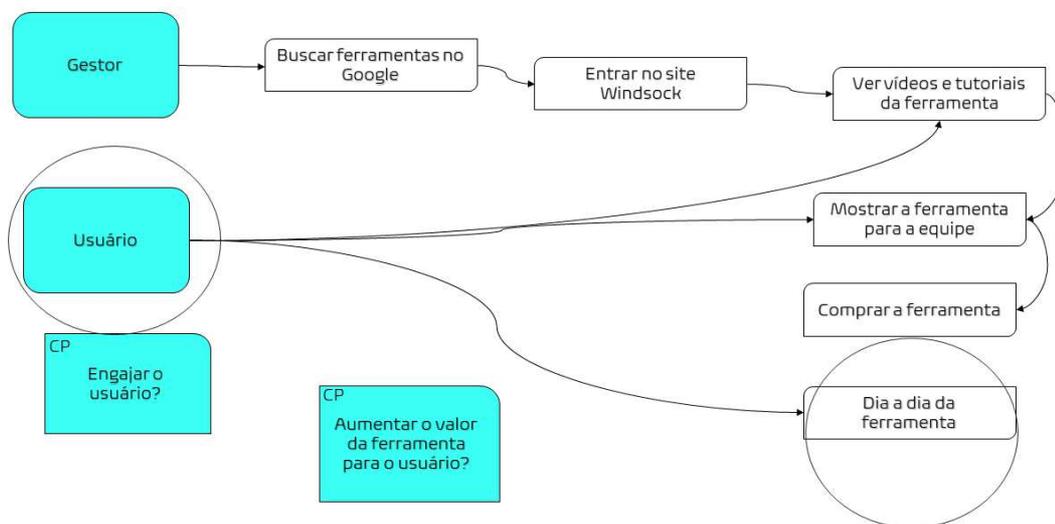
Com os mapas feitos, o momento final da primeira etapa estava em escolher o autor alvo, como já sabido para o fechamento do negócio, o autor alvo sempre seria o gestor, já que é ele quem tem o poder de investimento da ferramenta.

No entanto quem poderia garantir o sucesso da solução dentro das organizações sempre seria o usuário, caso ele não se engajasse na ferramenta, a achasse muito complexa de preencher ou entendesse que ela pudesse não contribuir com o seu dia a dia, o projeto poderia estar comprometido.

Nesse momento, houve a constatação que as decisões tomadas antes desse momento estavam corretas, a usabilidade da ferramenta precisava ser incrivelmente simples e de fácil entendimento. A equipe precisava contar com uma empresa especialista nesse ponto para cada detalhe da navegabilidade.

Figura 14 - Mapa com alvo identificado

Objetivo: Tornar a gestão de objetivos, metas, ações, KPI, orçamentos de diferentes empresas e setores simples e centralizada.



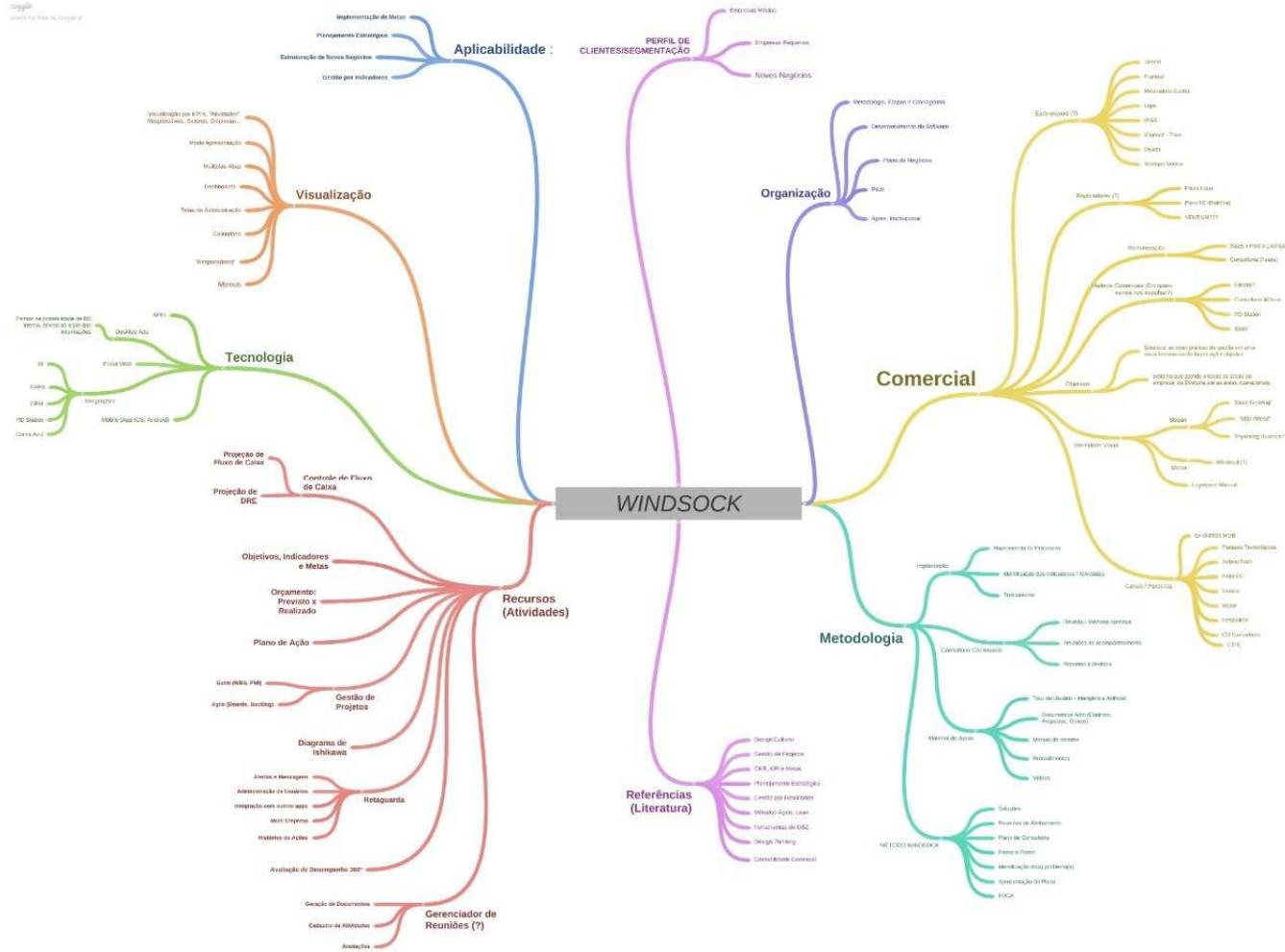
Fonte: Desenvolvido pela autora.

3.2.2. Terça-feira

O primeiro contato com a *startup* foi para a empresa demonstrar as dores que os consultores encontravam nos clientes e como eles imaginavam a solução se encaixar no mercado e ser bem absorvida. Muito se falava no modelo *RD Station* de vendas na qual se disseminou muito conhecimento, mas os usuários dificilmente sabiam utilizar todas as funcionalidades da ferramenta.

Havia um primeiro desenho no qual projetava a ideia dos sócios, ele apresentava todas as funcionalidades que a aplicação poderia ter, no entanto, elas não mostravam o que exatamente cada sócio esperava da solução, ela ainda estava muito abstrata.

Figura 15 - Primeiro esboço



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Para começar o desenho da solução, foi procurado uma série de empresas que faziam bem determinados processos, para poder ter embasamento de alguns pontos importantes para a solução.

Antes de entrar nas discussões sobre a ferramenta em si, o trabalho se iniciou com o *benchmarking* de principais soluções de mercado, quais poderiam ser a melhores práticas? Algumas empresas poderiam fazer muito bem algumas coisas e elas poderiam ser absorvidas para a solução.

Figura 16 – Banchmarking – Tela de Plano de ação

4. TRILHA DO PRIMEIRO ACESSO – PLANO DE AÇÃO

The screenshot shows two sections of the Monday.com interface. The top section, 'This Week', is a table with columns for Owner, Priority, and Status. The bottom section, 'This Month (August)', is a table with columns for Owner, Phase I, Phase II, Phase III, and Due date.

This Week			Owner	Priority	Status
Reduzir conta de telefonia móvel				High	Working on it
Task 2				High	Working on it
Task 3				High	Stuck
Task 4				Medium	Done
Task 5				Medium	Done

This Month (August)					
Owner	Phase I	Phase II	Phase III	Due date	
Project A	Done	Done	It's OUTTA		
Project B	Done	Working on it			
Project C					
Project D					

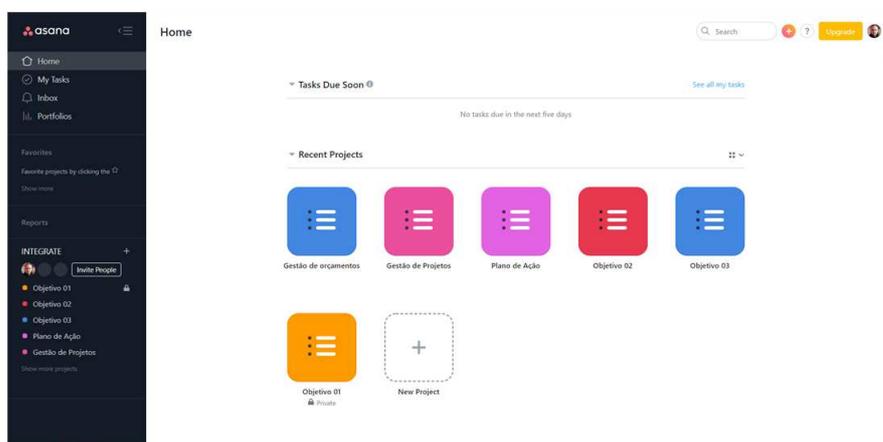
Monday.com

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Figura 17 - Benchmarking – Tela de Home

5. HOME

- Exemplo de Exibição de Objetivos:



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Com os direcionadores de melhores ferramentas de mercado pronta, começou-se o desenvolvimento dos *storyboards* da solução. Nesse momento foi adaptado o momento de desenvolver as *crazy eights* para o desenvolvimento da solução da quarta-feira, pois a equipe era muito pequena para poder desenvolver várias soluções e competições entre elas. Além disso a solução estava sendo desenvolvida por três decisores, seria um momento delicado escolher um dos sócios para super voto já que todos tinham o mesmo peso sobre a empresa.

3.2.3. Quarta-feira

Quando se iniciou o entendimento da ferramenta, os sócios da *Startup* ainda estavam com muitas ideias e as discutiam, percebia-se que as discussões iniciavam e todos concordavam com o que havia colocado em pauta, mas havia uma quebra na comunicação entre eles. Todos concordavam, mas o entendimento de cada um era diferente sobre vários aspectos do desenvolvimento da solução.

O problema a ser solucionado estava claro, todos concordavam com isso, no entanto quando cada um falava da solução de forma individual, se percebia uma desconexão entre o que poderia ser entregue ao usuário final.

Era então o momento de colocar no papel o que cada um pensava sobre a solução e discutir sobre as ideias propostas. Como a equipe era formada de poucas pessoas, dois especialistas no processo de planejamento e no atendimento ao cliente e um profissional com conhecimento em TI, não foi possível desenvolver várias ideias e *storyboards*, a saída foi cocriar a solução e discutir o que fazia mais sentido para o grupo.

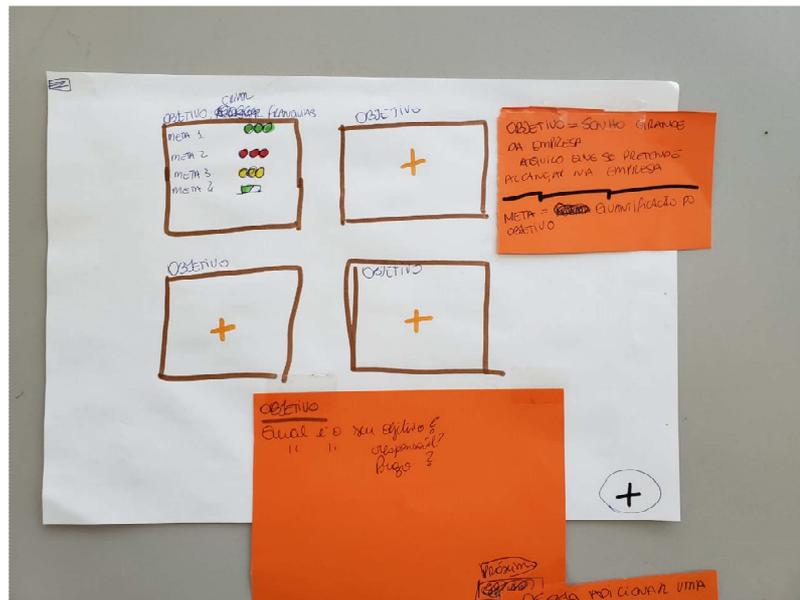
Figura 18 - Storyboard – Tela inicial



Fonte: Desenvolvido pela autora

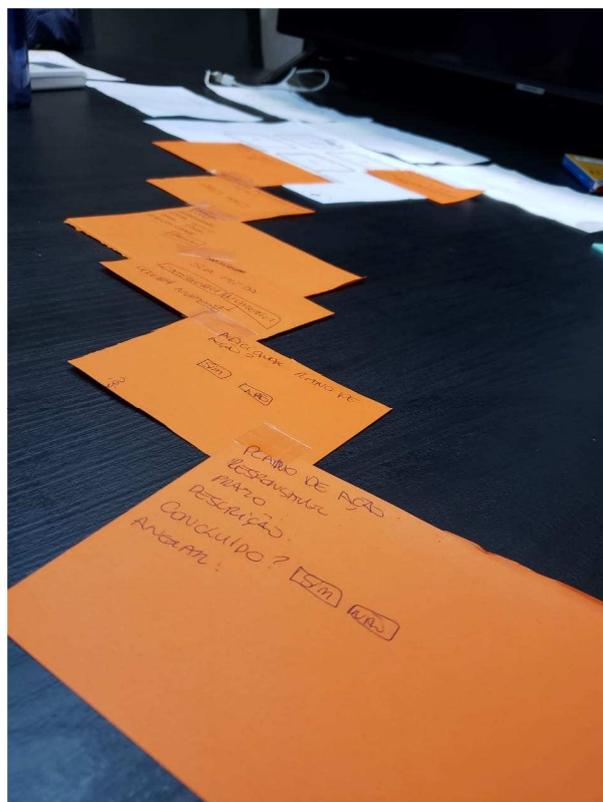
A reunião se desenrolou com várias definições do *storyboard*, a equipe alinhou todas as expectativas sobre o processo, desde a tela de *Home* até como configurar os planos de metas e objetivos. A preocupação desde o primeiro desenho foi simplificar o máximo de informações solicitadas ao usuário final, justamente para que ele pudessem criar seus planos de ação sem dificuldades ou frustrações com os preenchimentos iniciais.

Figura 19 - Tela de adição de objetivos e metas



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Figura 20 - Sequencia de Pop-ups para preenchimento de objetivos, metas e atividades



Fonte: Desenvolvido pela autora.

A reunião foi extremamente importante para o amadurecimento das expectativas e clareza da solução como um todo para o início das prototipações.

3.2.4. Quinta-feira

O principal desafio dos participantes era desenvolver a prototipação das telas. O *Design Sprint* defende que qualquer pessoa consegue fazer o desenho das telas, no entanto na equipe não existia algum profissional com *expertise* em desenvolvimento, *design* ou engenharia, os quais são alguns dos perfis mencionados para envolver uma boa equipe para a aplicação da metodologia.

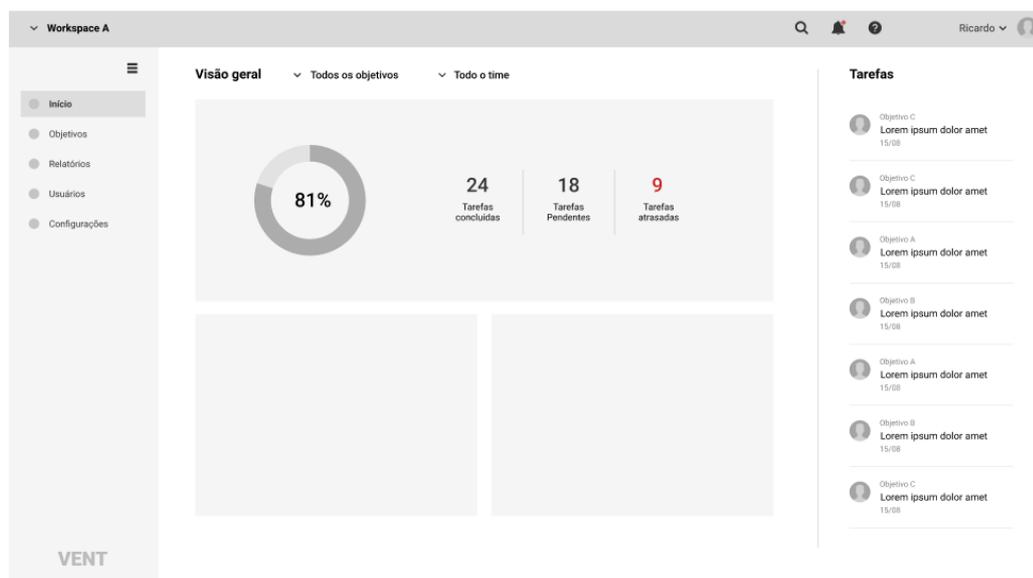
A saída foi contratar uma empresa especialista nesse ramo, além disso, a Windsock precisava dispor de investimento para essa área por conta do projeto Centelha no qual estava investindo para o desenvolvimento do produto.

A empresa contratada teve foco em desenvolvimento ágil e entregas particionadas, no primeiro momento com protótipos de baixa fidelidade e após de alta conforme a identidade visual da *startup*.

Houve apenas tempo de apresentar os protótipos de baixa fidelidade até a entrega do artigo, no entanto, pode-se perceber o objetivo da ferramenta e os itens que correspondem a ideia desenvolvida.

A etapa de prototipação foi extremamente fácil de ser conduzida devido ao alinhamento anterior das expectativas dos diretores sobre o produto, com todos dentro do mesmo objetivo, as entregas começaram a acontecer, a primeira foi a página “*Home*”.

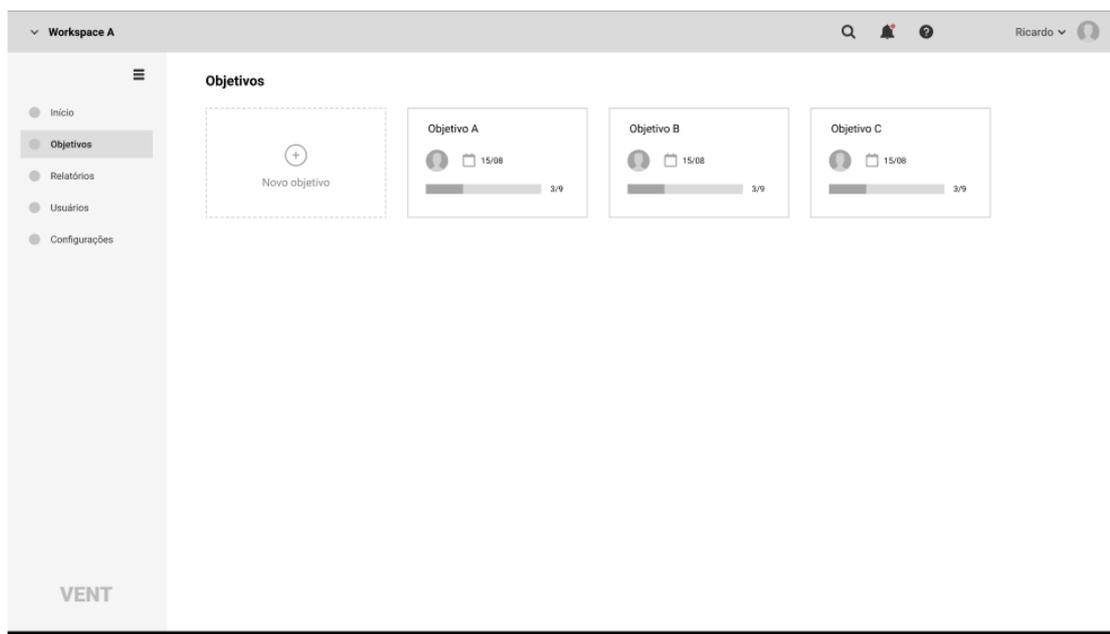
Figura 21 - Protótipo: Home



Fonte: Empresa contratada para os protótipos.

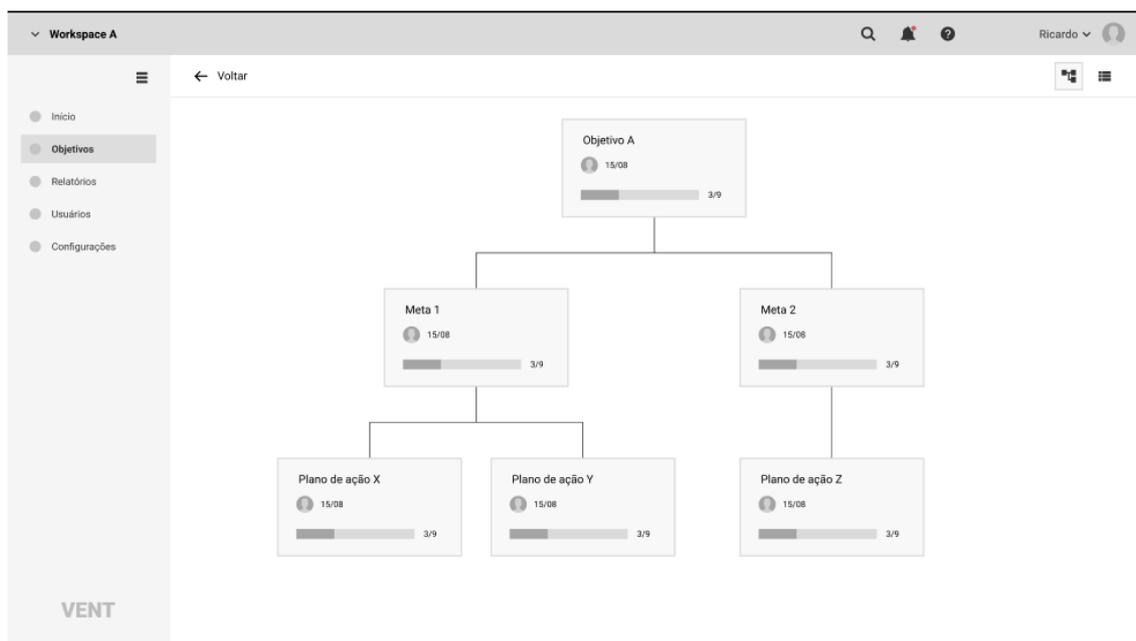
Na mesma entrega foi demonstrado os objetivos e metas desenhados dentro da árvore de prioridades.

Figura 22 - Protótipo: Objetivos



Fonte: Empresa contratada para os protótipos.

Figura 23 - Protótipo: Árvore de decisões



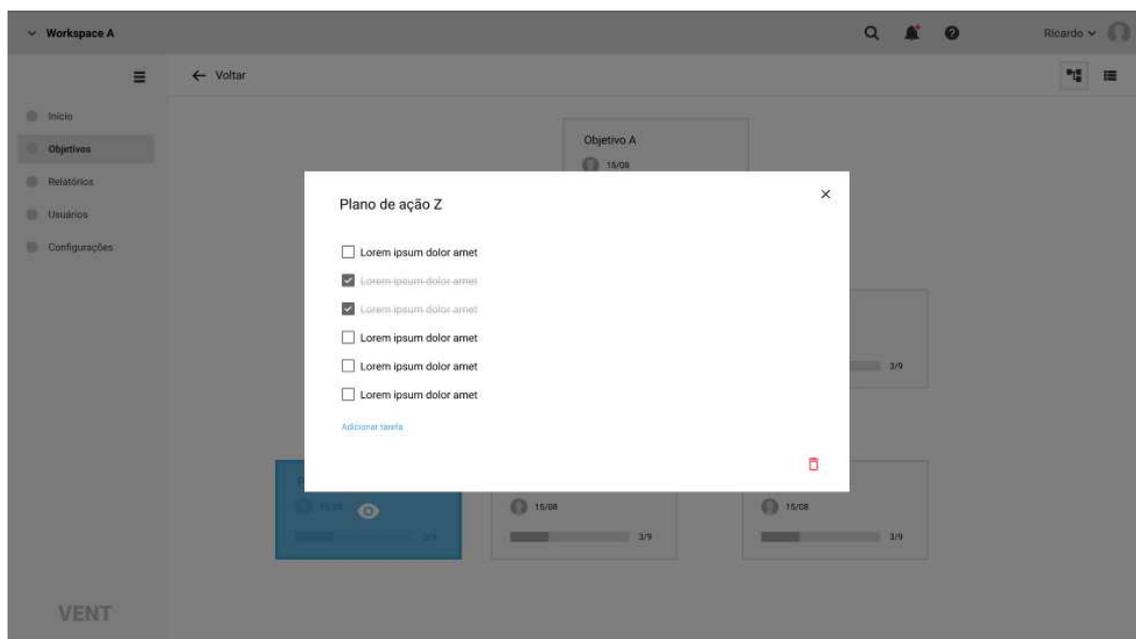
Fonte: Empresa contratada para os protótipos.

Na segunda entrega foi apresentado os *pop ups* para cadastro de metas e plano de ação com os campos definidos nos *storyboards* desenhados na etapa relacionada a quarta-feira.

Figura 24 - Protótipo: Construção da meta

Fonte: Empresa contratada para os protótipos.

Figura 25 - Protótipo: Plano de ação



Fonte: Empresa contratada para os protótipos.

Dentro das entregas propostas, ainda faltaram duas que não foram feitas até a entrega do projeto.

3.2.5. Sexta-feira

Devido a falta de tempo para a aplicação do último dia da metodologia *Design Sprint* não ocorreu.

3.3. Resultados esperados

A entrega das prototipações de baixa fidelidade estão previstas para outubro, então, deve-se fazer dois tipos de entrevistas para entendimento da absorção do público, a primeira levando em consideração os entrevistados no mapa de expectativas e um outro público sem essa expectativa construída. O objetivo com essa divisão é entender se o levantamento inicial das expectativas pode ter direcionado de alguma forma a aceitação do público com a aplicação.

Como KNAPP (2016) defende, é necessário buscar os resultados do *feedback* colhido no dia da entrevista para fazer os ajustes e, se necessário, desenvolver um novo *sprint* para os ajustes levantados com os *feedbacks*. Com a percepção antecipada e sem grandes investimentos, a *startup* tem condições de redirecionar os esforços para a solução ou até mesmo desconsiderar o projeto caso não seja aceite pelas entrevistas.

Apesar de não sabermos os resultados efetivos da construção do produto, espera-se uma boa aceitabilidade dos usuários nas pesquisas devido ao levantamento no mapa de expectativas que conduziu a construção da solução.

Mesmo que possam ocorrer ajustes nas abordagens da sexta-feira ou até algumas mudanças maiores, entende-se que esses ajustes são um retorno sobre o investimento, visto que teremos o feedback antes do produto efetivamente construído, o que gera uma economia gigantesca para o desenvolvimento efetivo da solução.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de produtos na área da tecnologia está introduzido em processos muito complexos de criação e que, dentro de um contexto histórico, precisam de profissionais de TI ou de engenharia para poder desenvolver a solução.

No entanto, as *startups* (principalmente brasileiras) não possuem tais profissionais para desenvolver essas soluções, por isso, este item está entre os maiores motivos de falência desse tipo de empresa. O desenvolvimento deste artigo com processo de *design* de serviços e *design sprint* trabalhou dentro dessa conjuntura.

A importância de uma metodologia desenhada para ambientes complexos se mostrou fundamental para o desenvolvimento da solução e principalmente entendimento mútuo das dores do mercado e solução construída em conjunto através da cocriação.

Apesar de KNAPP (2016) defender que em determinados momentos da semana, as atividades em conjunto podem não agregar tanto quanto o individual, no processo como um todo, foi o maior diferencial de progresso da solução. Os perfis dos sócios se complementaram, e em muitos casos, a discussão foi fundamental para colocar todas as expectativas na mesma página. Além disso, nessas discussões foi possível alinhar quaisquer conflitos de interesse que pudessem estar relacionados ao desenvolvimento da solução.

A junção das ferramentas das duas metodologias enriqueceu o prosseguimento do trabalho. A segurança que a ferramenta de mapa de expectativas de usuários trouxe ao processo de *design sprint* foi fundamental para o desenvolvimento e entendimento do que o público de fato necessitava.

A ideia inicial de trabalho era colocar procedimentos mais estáticos de planejamento estratégico e ensinar a utilização da ferramenta ao usuário com vídeos e textos auxiliares. No entanto, com o colhimento das expectativas viu-se a necessidade de simplificar telas e processos para que, mesmo que o usuário não tivesse familiaridade com o planejamento, pudesse utilizar a ferramenta de forma intuitiva.

O ponto que poderia ser tratado em seu calendário como proposto na fundamentação teórica, foi o levantamento das dores na segunda-feira. Apesar da equipe ter absorvido muito bem o desafio e colocado em pauta seus principais objetivos e anseios, fundamentalmente no que se tratava dos medos que pudessem dar errado, a experiência poderia resultar em uma ruptura do trabalho gerado até então. Até mesmo uma descoberta tardia de um problema mal identificado.

Além disso, outro ponto crítico a ser repensado, é como desenvolver uma prototipação entre uma equipe que não conheça tecnologias de prototipação. Como o contexto proposto tinha investimento a fazer e ser justificado, pareceu justo terceirizar essa parte com uma empresa especialista.

No entanto essa não é a realidade da maioria das *startups* no Brasil, posto isso, o ideal seria desenvolver um processo no qual uma pessoa leiga possa trabalhar nesse quesito, para conseguir desenvolver as telas de uma forma simples e poder utilizar esse trabalho para a apresentação da solução nas entrevistas com possíveis clientes.

Somando todos os pontos apresentados, pode-se concluir que, conduzir um projeto sob a luz dessas vertentes teóricas se mostra eficiente para ambientes competitivo, complexos e extremamente ágeis como o de uma *startup*, mesmo não havendo engenheiros ou desenvolvedores na equipe para conduzirem as atividades. Além disso a centralidade no usuário, como STICKDORN e SCHNEIDER (2014) demonstram, se mostrou o ponto divisor de decisões para as atividades propostas.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS In:
<https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em 22/04/2020 às 09:35.

FORBES In: <https://forbes.com.br/negocios/2017/11/conheca-os-principais-motivos-para-a-falencia-de-startups/>. Acesso em 22/04/2020 às 09:07.

EPOCA NEGÓCIOS In:
<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/01/36-startups-para-voce-ficar-de-olho-em-2019.html>. Acesso em 22/04/2020 às 11:10.

KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. **Sprint**: o método usado no google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

STICKDOARN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é design thinking de serviços**. Rio Grande de Sul: Bookman, 2014.

STICKDOARN, Marc; LAWRENCE, Adam; HORMESS, Markus; SCHNEIDER, Jakob. **This is servisse design doing**. Canadá: O'Reilly Media, 2018.

PROGRAMA CENTELHA In:
<https://programacentelha.com.br/#:~:text=O%20Programa%20Centelha%20visa%20estimular,ideias%20em%20neg%C3%B3cios%20de%20sucesso>. Acesso em 12/09/2020 às 15:49.

BTEG PACTUAL DIGITAL In:
<https://www.btgpactualdigital.com/blog/financas/ebitda-o-que-e-para-que-serve-e-como-calculat>. Acesso em 13/09/2020 às 07:57.

Apêndice A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Você tem objetivos dentro da tua empresa em curto, médio e longo prazo?
- Se não, o que falta para conseguir desenvolver esses objetivos?
- Como você documenta, controla e comunica/divulga esses objetivos a sua organização?
- Como você desenvolve as atividades para executar esses objetivos?
- Você traça metas e as desenvolve na sua empresa?
- Qual é a sua maior dificuldade em planejar e executar as metas e atividades relacionadas a elas na sua empresa?
- Quando você define as metas da sua empresa, em termos de ferramentas, qual é a sua maior dificuldade de executar elas?
- Quais são as informações dessas metas que você gostaria ter com maior facilidade?
- Qual é a maior dificuldade para acompanhamento das atividades relacionadas as metas?
- Quais tipos de indicadores você considera essenciais para uma visão do andamento destas atividades?
- O que você considera essencial na hora de executar o seu planejamento?
- Se você pudesse desenhar ou indicar, como seria a ferramenta para te ajudar nestas dificuldades?
- Se existisse uma solução como você desenhou, como você gostaria de fosse a implantação dela?
 - i. Treinamento presencial/Online?
 - ii. Possibilidade de consultoria?
 - iii. Possibilidade de consultoria continua online?
- Como você gostaria que fosse o suporte dessa ferramenta?
- Quanto você estaria disposto a pagar em uma ferramenta dessa?