

## 14º Congresso Brasileiro de Design: Os CANVAS e o trabalho grupal

*14<sup>th</sup> Brazilian Congress on Design Research: The CANVAS and teamwork*

MENDES, Gilberto; Me.; PUC-Rio (DAD)

gm@cbrand.com.br

COUTO, Rita M. S.; Dr. ; PUC-Rio (DAD)

rita7couto@gmail.com

A variedade de CANVAS que surgiram a partir do Business Model Canvas, criado por Alexander Osterwalder, revela que a ferramenta pode ser aplicada em diversos momentos durante o desenvolvimento de um produto ou serviço. A prática desta ferramenta vem contribuindo para que novos formatos de CANVAS sejam propostos, possibilitando um melhor entendimento sobre os pontos críticos de sua aplicação. Os CANVAS servem como objeto de concentração dos esforços de profissionais de diversas saberes, como engenheiros, economistas, administradores, profissionais de recursos humanos, profissionais de T.I., assim como para os designers. Diante da variedade de CANVAS, fez-se necessário investigar a experiência que os profissionais que trabalham com Design de Serviços possuem com a utilização dos CANVAS, além de identificar novos papéis que designers possam assumir na interação com grupos de trabalho heterogêneos, formados por profissionais de diversas áreas.

**Palavras chaves:** Design de Serviço, CANVAS, Conflitos

*The variety of CANVAS created from the Business Model Canvas, created by Alexander Osterwalder, reveals that the tool can be applied to different needs when developing a product or service. The practice of this tool has contributed to the development of new CANVAS formats by its users, providing a better understanding of the critical points for the development of something one intends to undertake. CANVAS serves as an object of concentration for the efforts of professionals from different fields, such as engineers, economists, administrators, human resources professionals, IT professionals, as well as for designers. Given the variety of CANVAS, it was necessary to investigate the experience that professionals who work with Service Design have with the use of CANVAS, in addition to identifying new roles that designers can assume in the interaction with heterogeneous teamworks, formed by professionals from several groups.*

**Keywords:** Service Design, CANVAS, Conflicts

## 1-Os CANVAS na atividade projetual

Novos conhecimentos vêm sendo demandados aos designers na atualidade. Um exemplo é o desafio de lidar com novas habilidades para aqueles que buscam atuar no segmento de Design de Serviço, que tem por objetivo solucionar problemas por meio de métodos colaborativos que envolvem tanto clientes quanto as equipes de desenvolvimento de serviços (Stickdorn, et al., 2018). O resultado deste esforço coletivo pode sugerir novos Modelos de Negócios. Com isto, para formar profissionais e atualizar os que já se encontram em atuação no mercado, novos conteúdos necessitam ser introduzidos nesta formação. Isto pode ser constatado quando observamos as ferramentas CANVAS, amplamente utilizadas em projetos de Design de Serviço, aproximando designers das questões relativas às áreas de administração, marketing e economia dentre outras.

As ferramentas CANVAS buscam ser “o ponto de partida para qualquer boa discussão, reunião ou workshop de inovação de um Modelo de Negócio” (Osterwalder; Pigneur, 2011), simplificando o entendimento das engrenagens necessária para que um Modelo de Negócio seja sustentável, conferindo visão holística e integrada aos que se utilizam destas ferramentas. A utilização dos CANVAS exige formação multidisciplinar e grande capacidade de interlocução com os demais integrantes do grupo de trabalho, para que seja possível explorar ao máximo os conhecimentos dos participantes.

A capacidade de síntese, necessária para o bom uso das ferramentas CANVAS, expõe fragilidades no campo do conhecimento e nas habilidades dos que se utilizam destas, profissionais de diversos campos do saber, dentre eles os designers. Esta fragilidade pode tornar a utilização das ferramentas CANVAS pouco eficaz, mecanizando as respostas que a ferramenta solicita. Uma consequência deste uso inadequado desvirtua o benefício estratégico que os CANVAS oferecem para questões complexas de um Modelo de Negócio.

Com o tempo, a proliferação dos CANVAS aponta a necessidade de identificar questões, tais como, quais são os CANVAS mais conhecidos, os mais utilizados, as dificuldades e os benefícios de sua utilização. Com o objetivo de aprofundar a experiência que os profissionais possuem com os CANVAS em projetos de Design de Serviço, este artigo se utilizou do método qualitativo, através de entrevistas semiestruturadas envolvendo a prática do uso dos CANVAS. Desta maneira, o uso da entrevista semiestruturada como método de pesquisa permitiu fazer aprofundamentos das visões e das opiniões dos respondentes (Gray, 2012). Foram ouvidos 11 profissionais com prática superior a cinco anos de atuação no segmento de Design de Serviço e usuários de CANVAS.

Este grupo de entrevistados também foi dividido entre designers e não designers para que se pudesse refinar as distinções entre os dois perfis profissionais. As entrevistas foram realizadas de forma presencial ou com a utilização de recurso de vídeo conferência, com duração de até 59 minutos, e tiveram seu conteúdo gravado com a devida autorização dos respondentes. As entrevistas ocorreram entre os meses de fevereiro a maio de 2020. Os pontos de interesse abordados nas entrevistas foram divididos em oito tópicos com objetivos específicos como apresentado abaixo:

- Tópico 1 – Sobre os CANVAS que usa;

- Tópico 2 – Sobre a frequência que utiliza os CANVAS;
- Tópico 3 – Sobre a interação na utilização dos CANVAS;
- Tópico 4 - Sobre o tipo de projeto que utiliza os CANVAS;
- Tópico 5 – Sobre as dificuldades na utilização dos CANVAS;
- Tópico 6 – Sobre as críticas que geralmente são feitas às ferramentas CANVAS;
- Tópico 7 – Sobre as melhorias para tornar os CANVAS mais eficientes;
- Tópico 8 – Sobre a importância dos CANVAS para o projeto.

Os entrevistados foram divididos em dois grupos qualificados da seguinte forma:

Grupo 1 – Profissionais com graduação em Design

- Entrevistado(a) 1 – graduada em 2002 pela ESDI, com formação complementar em computação e mestrado em tecnologia aplicada a arte. É funcionária de uma multinacional do setor de tecnologia. Frequentemente participa de cursos de reciclagem de Design Thinking. Trabalha com Design de Serviço há 10 anos;
- Entrevistado(a) 2 – graduada em 1991 pela PUC-Rio, com MBA no COPPEAD e outro MBA numa universidade internacional (Berlim). Atua como professora e possui uma empresa de consultoria especializada em Design de Serviço;
- Entrevistado(a) 4 – graduado em 2011 pela UERJ, na ocasião era mestrando no Reino Unido. É professor de UX. Trabalha com Design de Serviço desde 2013;
- Entrevistado(a) 5 – graduada em 2005 pela PUC-Rio. Fez mestrado na Suécia em 2012. Faz regularmente cursos de curta duração no campo do Design. Trabalha com Design de Serviço desde 2014. É consultora;
- Entrevistado(a) 6 – graduada em 1999 pela PUC. Fez MBA em Design Estratégico na ESPM. Faz cursos de especialização frequentemente. É gerente de um laboratório de design numa grande empresa privada. Trabalha com Design de Serviço desde 2013.
- Entrevistado(a) 8 – graduado em 2016 pela ESDI. Fez intercâmbio no Reino Unido durante a graduação em 2014 onde aprendeu Design de Serviço. É funcionário de uma grande empresa do setor de telecomunicações. Trabalha com projetos de Design de Serviço desde 2018;

Grupo 2 – Profissionais com graduação em outras áreas:

- Entrevistado(a) 3 – graduado em arquitetura pela UFRJ em 1998. Fez mestrado em

Design na PUC-Rio em 2004. Fez poucos cursos pois se considera um autodidata. É um consultor e costuma dar treinamento em algumas empresas. Trabalha com Design de Serviço há 3 anos e já participou de aproximadamente 60 processos de facilitação em projetos de Design de Serviço;

- Entrevistado(a) 7 – graduado em engenharia mecânica em 1983 pela PUC-Rio. Fez mestrado e doutorado no departamento de Informática da PUC-Rio. Trabalhou por mais de 30 anos numa multinacional de tecnologia liderando diversos projetos internacionais. Faz cursos frequentemente na área de Design Thinking, cursos internacionais com ênfase em Design Thinking aplicados a problemas complexos. É sócio de uma empresa de consultoria da área de estratégia de negócios. É professor da Escola de Design Thinking;
- Entrevistado(a) 9 – graduada em pedagogia em 1990 na PUC-Rio. Fez pós-graduação em psicopedagogia no exterior. Em 2008 fez uma especialização em gestão do conhecimento. Fez mestrado em Engenharia da Produção e doutorado em Administração. Trabalha com CANVAS através de sua consultoria desde 2012;
- Entrevistado(a) 10 – graduado em administração na UFF em 2013. Fez extensão em marketing internacional no exterior. Fez cursos de especialização, dentre eles na IDEO. É um profissional de empreendedorismo. Atua como consultor e desenvolve planos de negócio há algum tempo. Também é professor de MBA nos campos de empreendedorismo e marketing;
- Entrevistado(a) 11 – graduado em engenharia elétrica, sistemas de informação e posteriormente psicologia. Tem mestrado em administração e é doutorando em administração. É professor da PUC-Rio e tem duas empresas de consultoria em inovação corporativa.

O critério de escolha dos entrevistados teve como pré-condição profissionais com os quais os autores não possuísem uma experiência profissional estabelecida, ou seja, pessoas com as quais nunca tivessem trabalhado anteriormente. O método de alcance aos profissionais ocorreu através de recomendações feitas por pessoas conhecidas do convívio social e profissional dos autores. Desta forma, houve a garantia de isenção de alguma opinião que previamente pudesse existir.

## 2- A análise das entrevistas

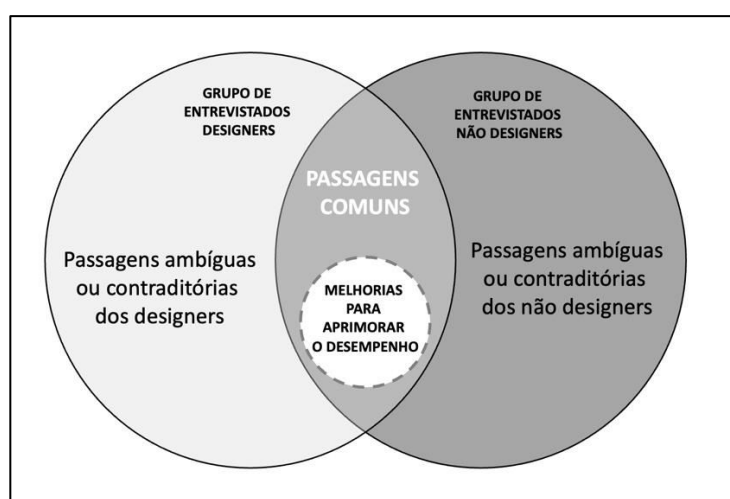
Para a análise dos dados qualitativos optou-se por verificar os conteúdos das entrevistas, dividindo os objetivos de cada um dos oito tópicos descritos anteriormente neste artigo. A análise dos dados observou as respostas obtidas do roteiro de perguntas, norteado pelos seguintes critérios:

- Realçar os pontos relevantes em frases e expressões extraídas dos conteúdos das entrevistas;
- Expor as passagens ambíguas ou contraditórias extraídas dos depoimentos dos dois grupos de distinção designers e não designers, quando isto ocorresse;

- Identificar estruturas recorrentes nos depoimentos, desvendando necessidades para serem tratadas para melhorar o desempenho do trabalho com os CANVAS.

A partir dos depoimentos, foram discriminadas as distinções entre os dois perfis de usuários, os pontos de interseção sobre a experiência obtida com uso das ferramentas CANVAS em projetos de Design de Serviço. Neste território de interseção está localizado o conjunto de considerações de necessidades para aprimorar o desempenho do trabalho grupal, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Value Proposition Design



Fonte: os autores

Desta forma, estes três critérios de seleção do conteúdo aplicados em cada tópico, criaram a base das afirmações dos entrevistados(as), revelando as conclusões sobre a experiência destes profissionais com os CANVAS aplicados em Projetos de Design de Serviço.

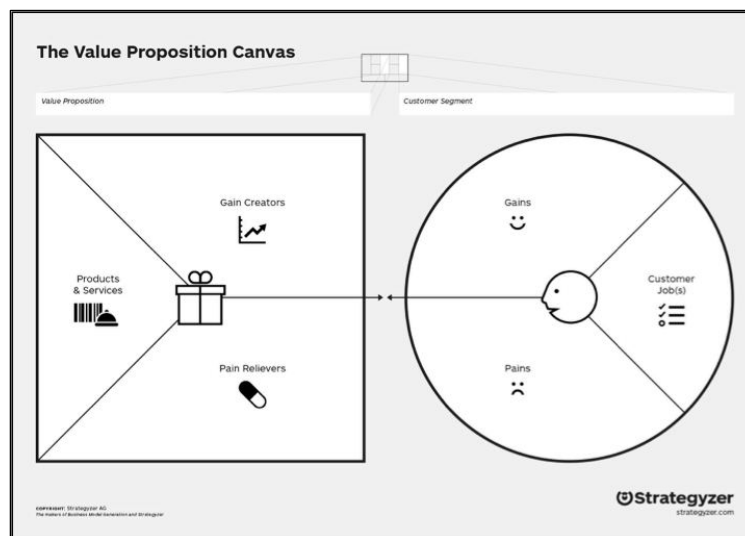
### 2.1 - Tópico 1 - Sobre os CANVAS que usa

Quando perguntados sobre os tipos de CANVAS que utilizam, todos citaram pelo menos quatro CANVAS. Observou-se, contudo, que alguns entrevistados declararam criar seus próprios CANVAS, adaptar o CANVAS de acordo com a realidade do projeto ou não achar necessário preencher algumas respostas que os CANVAS padrão já tinham. A percepção de que os campos dos CANVAS necessitam ser preenchidos com algum conteúdo, como se fossem espaços de uma espécie de prateleira é muito comum entre os designers, ficando em segundo plano a percepção de outras dimensões de resultados que a ferramenta pode proporcionar.

Alguns perguntaram no momento da entrevista, o que era considerado pelo entrevistador como CANVAS, sinalizando que uma definição do que é CANVAS nem sempre é clara para os entrevistados. O BMC (Business Model Canvas) foi citado por todos, sem que houvesse uma preferência por um CANVAS específico. Mapa de Empatia, Canvas de Persona, Blueprint e Jornada do Usuário mostraram-se CANVAS muito usados por todos os entrevistados. Mapas de Proposta de Valor (Value Proposition Canvas) somente foi citado no grupo de não designers. Este fato causou surpresa, pois este CANVAS deve ser trabalhado em conjunto com o BMC, e com

outros CANVAS também, para que sejam definidas as funcionalidades que o produto e/ou serviço necessita ter para que a construção de valor ocorra na experiência do usuário. A Figura 2 ilustra este CANVAS e a Figura 3 ilustra de que forma este CANVAS trabalha em complemento ao BMC.

Figura 2 – Value Proposition Design

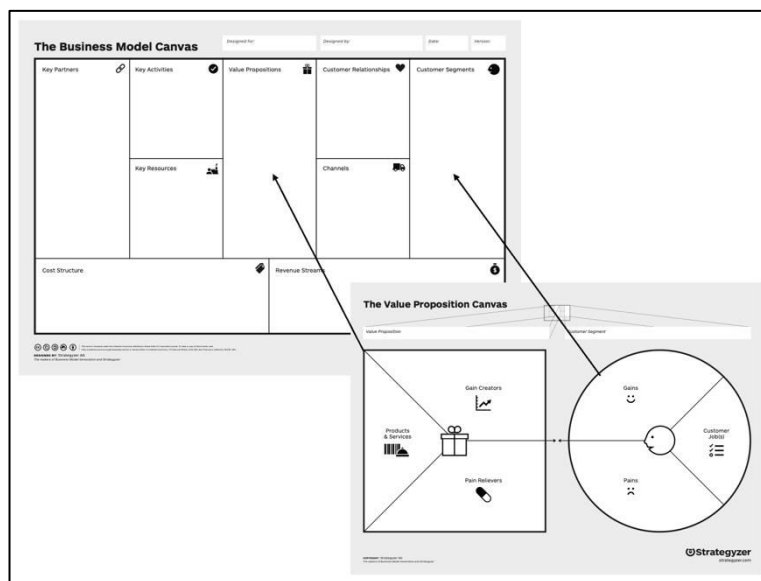


Fonte: [www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com) (2021)

A maioria foi apresentada à ferramenta CANVAS em cursos de especialização ou trabalhando em empresas especializadas em Design de Serviço, não revelando ter trabalhado este conteúdo durante a graduação, mesmo para os entrevistados que se graduaram a partir da década de 2010 quando os CANVAS começaram a ser estudados na área acadêmica e utilizados pelo mercado. No caso do BMC, o livro foi a forma mais citada onde os entrevistados tiveram acesso à ferramenta, revelando o impacto que esta publicação provocou para a disseminação deste CANVAS. Muitos dos CANVAS tiveram a sua divulgação em sites e blogs sobre Design e negócios, revelando a grande importância que os meios digitais possuem para o acesso a este tema.

A interação com profissionais de outras áreas do saber é comum nos projetos dos entrevistados e geralmente os CANVAS são bem aceitos por estes profissionais, sendo necessário que seja feita uma explicação detalhada sobre o manejo da ferramenta. Alguns profissionais que trabalham com os entrevistados já possuem uma ideia prévia da ferramenta CANVAS, muita das vezes distorcida quanto ao uso, dinâmica, benefícios e resultados. As equipes de trabalho geralmente são compostas por um mediador/facilitador, exercido majoritariamente pelos entrevistados desta pesquisa, podendo ou não ter um outro profissional para auxiliá-lo.

Figura 3 - Value Proposition Canvas integrado ao BMC



Fonte: [www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com) (2021)

Dentre os principais benefícios percebidos pelos profissionais que utilizam a ferramenta está a percepção de organização das ideias, pois, como declarado por alguns, os CANVAS ajudam a colocar as coisas em seus devidos lugares, além de permitir a visão do todo, alinhar as pessoas ao desafio, colocando tudo na mesma página, por exemplo. Outra observação interessante foi a de que a ferramenta permite relatar os fatos que estão por detrás dos CANVAS, ajudando a definir uma narrativa para o processo.

Para o grupo de não designers ressalto uma citação que traduz o depoimento deste grupo:

[...] “Primeiro, a experiência visual é muito forte como possibilidade de comunicação efetiva, a questão da síntese tem um impacto muito forte na produtividade e na capacidade de conversar e de trocar informação e, por trás do uso do CANVAS, sempre tem uma estratégia de trabalho. Isso é outra coisa que sempre traz um impacto.”

[...] “a gente sempre está, de alguma forma, trabalhando com uma estratégia, com uma maneira de ordenar e organizar o trabalho, e isso junto com a comunicação visual e a síntese induzida pelos campos do CANVAS, sempre tem um impacto muito forte” (Entrevistado(a) 7).

Outra citação relevante, que complementa a percepção anteriormente destacada foi a de que os CANVAS permitem, segundo o Entrevistado(a) 9, “trazer a arquitetura cognitiva para se trabalhar os blocos que estão ali [...] é muito mais do que um papel com post-it colado, tem



muito trabalho ali para saber o que escrever no *post-it* que eu colo ali" e que quando começam a trabalhar com a ferramenta, ela efetivamente ajuda no entendimento dos reais problemas que deverão ser tratados. O CANVAS é considerado por alguns entrevistados, como uma ferramenta simples de entender o básico do funcionamento, mas por detrás existe uma densidade muito grande, o que acaba tendo um uso muito simplista por alguns, tornando-se uma ferramenta simples, porém de um uso complexo. Podemos concluir que para o grupo de não designers, a ferramenta CANVAS direciona a comunicação para os fatores críticos que devem estar presentes na construção da solução que objetiva a formação do grupo de trabalho.

As dificuldades mais citadas pelos entrevistados estão relacionadas com a capacidade de abstração e entendimento do problema, pois geralmente alguns Entrevistados(as) buscam trabalhar diretamente uma solução, sem entender as causas de um problema. As terminologias presentes nos CANVAS às vezes não são compreendidas, como, por exemplo, o termo Proposta de Valor que de acordo com a citação de um entrevistado ele trocou esta expressão por "Promessa de Benefício", pois entendeu que "a terminologia é uma das barreiras" com as quais frequentemente ele necessita ter que lidar (Entrevistado(a) 3).

Outro fato relevante presente no grupo dos não designers, encontra-se representado nas citações abaixo:

[...] "A principal dificuldade é que um CANVAS não fala sozinho. Num primeiro momento, se o jogo não for bem combinado, quem tem menos experiência se perde um pouco. Se não for combinado pra que a gente quer usar, e aonde a gente quer chegar, o que demanda um cuidado para *setar* o contexto que se quer usar" (Entrevistado(a) 7)

[...] "O problema está na percepção em fazer o CANVAS de forma intuitiva, e que quando se começa a fazer, surgem as dúvidas sobre o que cada um dos blocos demanda. O segundo, que é o desdobramento do primeiro, que é não explorar toda a potencialidade de cada um dos blocos por não saber o que está por detrás dos blocos. Não é fazer apenas uma apresentação colorida e bonitinha. Existe um conceito, uma teoria que está por trás. A ausência daquele repertório traz bloqueios ao longo do uso da ferramenta" (Entrevistado(a) 10)

O entendimento do CANVAS como uma ferramenta de preenchimento de blocos é, em alguns momentos, o maior fator prejudicial para o seu bom uso eficiente. As consequências diretas deste mal entendimento levam a uma dinâmica de trabalho mal definida, quanto ao tempo de realização, objetivos que estão sendo perseguidos, bem como o contexto no qual estamos inseridos, transformando o CANVAS numa ferramenta simples, porém com resultados superficiais. A experiência do mediador é fundamental para que estes pontos sejam percebidos, expostos para o grupo e mediados ao longo do processo.

Para todos os entrevistados, o aprendizado da ferramenta se deu através de contato em um curso, porém o seu aprimoramento se deu na prática, não havendo a citação nas entrevistas de



curso de reciclagem para atualização ou revisão de conteúdo, principalmente para o grupo de designers.

## 2.2 - Tópico 2 - Sobre a frequência que utiliza os CANVAS

A utilização da ferramenta CANVAS em projetos de Design de Serviço é muito frequente, e quando não ocorre, deve-se aos fatores principalmente ligados ao tempo ou quando a natureza do projeto não demanda inovação ou empreendedorismo. Uma das barreiras para a utilização dos CANVAS também está associada à cultura da empresa, visto que a ferramenta, em algumas dinâmicas, possui caráter lúdico, associando equivocadamente o seu uso para dinâmicas motivacionais em grupo sem que se aproveite o caráter estratégico que a ferramenta proporciona.

Quanto ao momento do projeto em que os CANVAS são usados, os respondentes citam preferencialmente os momentos iniciais, como, por exemplo, o momento de diagnóstico e cocriação. Entretanto, uma citação que contradiz este uso limitado da ferramenta é a de que “os CANVAS não são camisas de força” (Entrevistado(a) 4), sendo o mais importante explorar as possibilidades de seu uso não de forma linear, como uma metodologia, e sim como algo que se utiliza em momentos e sequências diferentes.

[...] “Os *templates* visuais, a gente usa para vender, para planejar a entrega, para executar a entrega, vários dos nossos *deliverables* são CANVAS. A gente usa para documentar resultados intermediários e o resultado. A gente usa no ciclo inteiro” (Entrevistado(a) 7).

Os campos, ou blocos dos CANVAS costumam ser visitados em outros momentos ou em outras oportunidades do projeto, visto que os CANVAS podem servir como documentação de um material que registra um conhecimento que a empresa adquiriu durante o projeto no qual este foi empregado. Os blocos Segmentos de Clientes, Canais de Distribuição, Relacionamento com Clientes, Proposta de Valor, Fontes de Receita foram os citados como os revisitados com mais frequência. Este depoimento foi mais presente para os entrevistados que ocupam posições fixas dentro de empresas. Entretanto, raramente os designers acompanham a etapa de implementação das iniciativas geradas pelo uso das ferramentas CANVAS.

## 2.3 - Tópico 3 - A interação de profissionais na utilização dos CANVAS

De acordo com os depoimentos, os profissionais de interação durante a utilização dos CANVAS são na maioria coordenadores e gerentes, ou seja, profissionais envolvidos em atividades táticas de uma empresa. Níveis hierárquicos com perfis mais estratégicos, como por exemplo, diretores e alta gerência, participam em momentos pontuais, tais como *kick offs* do processo. Pelo recorte etário narrado pelos entrevistados, eles são pessoas de nível classificatório funcional Pleno para cima. Entretanto, dependendo da questão motivadora do CANVAS, poderão ter profissionais Juniors até Diretores, entretanto, não foi citada a mescla de níveis extremos numa mesma dinâmica.

Um ponto interessante também citado pelos entrevistados, foi a diversidade de profissionais, sendo que o viés da atuação do entrevistado, quer consultor ou funcionário de uma empresa,

influencia o perfil do grupo de trabalho. A quantidade de profissionais envolvidos na interação da ferramenta fica em torno de 5 a 10 pessoas. Quando são atividades de Design Sprints, os grupos podem chegar a 25 pessoas.

Quanto ao conhecimento dos CANVAS, todos os entrevistados informaram que os participantes do grupo de trabalho, por parte do cliente, já ouviram falar da ferramenta, porém sem conhecimento prático, sendo necessário desconstruir um conhecimento prévio existente para que a prática seja exercida de forma ampla e com a profundidade que a sua prática requer.

O mediador do processo, designer ou não designer, encontra dificuldades de diversas ordens para a interação com seus interlocutores. Abaixo, alguns depoimentos espontâneos colhidos dos entrevistados:

[...] “Quando são cargos de gerência, o entendimento deles é que um papel como esse é muito simplista perto da complexidade de um serviço. Eles acabam, por exemplo, demandando que a gente desenhe Blueprints pra poder esmiuçar bem o negócio deles...a barreira (de entender) que um papel pode explicar o negócio deles” (Entrevistado(a) 5).

[...] “Os termos... quando os CANVAS começam a ser muitos específicos de determinadas áreas. Por exemplo, Branding, que eu já rodei muitos. Quando as pessoas não são da área de marketing e comunicação começam a ficar muito mais inóspitas as questões (necessitando explicações prévias)” (Entrevistado(a) 3).

[...] “Explorar a dinâmica dos conceitos representados. Se você olhar um CANVAS vazio, ele não te diz nada... Se você olhar um CANVAS preenchido, eu diria que ele te diz pouco. O que eu quero dizer é que tem uma dinâmica ali no CANVAS que não é representada de alguma forma...Explorar uma camada de conhecimento que está ali representada, mas não está explícita, é difícil passar essa barreira” (Entrevistado(a) 7).

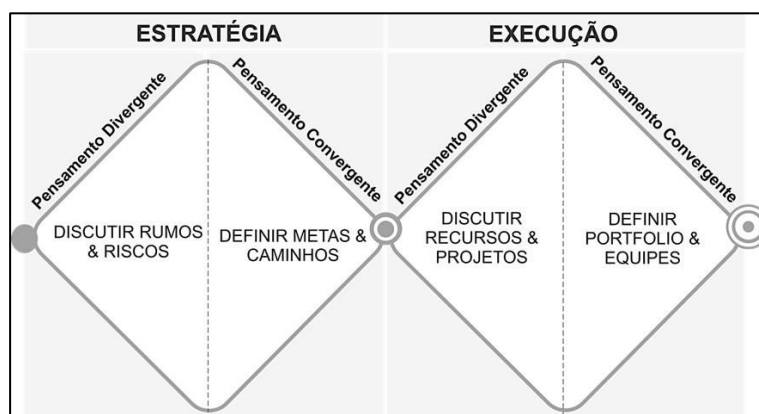
[...] “A questão maior não sei se é a ferramenta em si, está no (entendimento) conceito. Por exemplo, o conceito de Valor. Se o cara [sic] não tem o conceito do que é Valor ele não consegue traduzir para colocar ali no bloco de (Proposta de) Valor ... O problema é muito mais não ter um conhecimento em gestão. Se há um problema (no conhecimento) de gestão, isto se reflete no uso da ferramenta. Muitas vezes essas ferramentas necessitam ter um pré-requisito de conhecimentos que a pessoa não tem” (Entrevistado(a) 11).

Praticamente todos confirmaram a existência de conflitos entre os participantes do grupo de trabalho, que nem sempre estão muito evidentes, principalmente com participantes *seniors*. As divergências estão no campo das opiniões, interesses ou personalidades dos indivíduos. Segundo o Entrevistado(a) 1, “As vezes pessoas falam a mesma coisa com palavras diferentes. O meu papel é buscar uma sinergia”, um depoimento que traduz algumas situações de conflito expostas pelos entrevistados. Entretanto, ao perguntar sobre a existência de alguma técnica para a mediação de

conflitos utilizada, todos os respondentes citaram aspectos, traduzidos em expressões muito pessoais, tais como “confia em mim, vamos tentar algo diferente”, “eu chego ali e tento entender o que tá rolando, mas as vezes eu deixo rolar e o conflito se resolve. As vezes eles se resolvem e em outras situações as soluções de mediação não são bem-vindas” (Entrevistados(as) 1 e 4). Pelas entrevistas, pode-se concluir que não há uma ferramenta, técnica ou processo definido para a mediação de conflitos, de acordo com os depoentes. Quando citada alguma habilidade, a inteligência emocional foi reconhecida como necessária para a mediação de conflitos, sendo algo muito mais intuitivo, sem um aprendizado necessário para a aplicação de algum método que possa ser empregado nestes momentos.

O trabalho em grupo requer o máximo de participação de seus integrantes para que se consiga justificar os benefícios desta reunião de saberes. O processo do Duplo Diamante estimula a divergência, ampliando o repertório de questões a serem tratadas pelo grupo de trabalho. A Figura 4 ilustra o Duplo Diamante. A unanimidade dos entrevistados em citar que os conflitos existem em todos os projetos onde os CANVAS são usados, sem que se haja um processo formal para mediá-los é algo que chamou a atenção, pois os métodos utilizados para a mediação de conflitos são intuitivos, ligados a habilidades pessoais e não construídas na formação profissional dos entrevistados.

Figura 4 – Duplo Diamante



Fonte: [www.designcouncil.uk](http://www.designcouncil.uk)

## 2.4 - Tópico 4 - Sobre o tipo de projeto que utiliza o CANVAS

Os respondentes, em sua maioria, afirmam que os CANVAS são utilizados em projetos de média para alta complexidade e que surgem com a expectativa de solucionar alguma questão estratégica para a empresa na qual o projeto está inserido. Prazos, objetivos, o distanciamento do caminho a se percorrer entre o momento atual e o desejável pelo projeto, são determinantes para a avaliação da complexidade de um projeto, de acordo com as respostas dos entrevistados.

Outro ponto que determina a complexidade do projeto também pode estar associado a quantidade de *Steakholders* (partes interessadas) envolvidos no projeto, bem como a mudança de hábitos que o projeto venha a propor.

Entretanto, pela diversidade da fala dos entrevistados, a definição de grau de complexidade de um projeto não possui uma forma de medição muito clara. A complexidade de um projeto, para alguns entrevistados está associada ao valor empregado na solução proposta. Por outro lado, outros entrevistados citam as questões associadas às mudanças de cultura como aquelas tornam um projeto mais complexo. Entretanto, nenhum citou a complexidade de um projeto devido a fatores internos associados ao grupo de trabalho, revelando que as características intragrupo podem estar sendo negligenciadas, ou pouco avaliadas, para que se perceba o grau de complexidade de um projeto. Sendo assim, podemos concluir pela interpretação do depoimento dos entrevistados que a complexidade é vista com algo externo ao grupo. Desta forma os conflitos intragrupo, certos de ocorrerem, não são entendidos como um fator de complexidade que pode colocar em risco o atingimento dos objetivos do projeto. Em sua maioria, os projetos em que o Design de Serviço é aplicado resultam em serviços, que quando estão em desenvolvimento são considerados estratégicos para a empresa. Os resultados dos projetos vão desde sites, aplicativos (serviços *online*) até o projeto de lojas, de acordo com um dos entrevistados. Entretanto, de acordo com o objeto final do projeto, os CANVAS utilizados podem variar, sendo até empregados para o desenho de processos.

A duração dos projetos varia de acordo com as empresas, de três meses a um ano, havendo P.O.C.'s (*Proof of Concept*, citado na entrevista 1) em vários momentos de um projeto maior, tendo CANVAS como ferramenta que faz parte deste procedimento. As áreas internas de uma empresa que mais demandam projetos de Design de Serviço com a utilização de CANVAS são Marketing, T.I. e área de Produtos/Serviços. Quanto ao segmento de mercado, esta variável muda de acordo com o perfil do consultor, assim como o tipo de CANVAS utilizado durante o projeto.

O acompanhamento da implementação do projeto modelado no CANVAS não é uma prática comum ao grupo de entrevistados, excetuando-se o Entrevistado 7, que afirma acompanhar a implementação de todos os projetos. Pelo fato de não acompanhar a implementação a maioria informou não ter acesso aos valores de investimento, nem como as distinções entre o planejado e o realizado. Os depoentes informaram que a entrega final do trabalho de Design de Serviço é um relatório com o resultado do processo para que a implementação seja realizada por terceiros, internos ou não à empresa que realizou a contratação dos serviços. Desta forma, entender as diferenças ocorridas entre o planejado e o realizado não se torna possível, limitando a visão dos profissionais entrevistados. O Design de Serviço não se restringe ao ato de planejar ou gerar *insights* para proposições de produtos e serviços. Talvez seja necessário que profissionais de Design tenham atenção nesta situação que limita o campo profissional de atuação.

## 2.5 - Tópico 5 - Sobre as dificuldades na utilização dos CANVAS

Os campos, ou blocos, mais amistosos nas dinâmicas com CANVAS estão associados as jornadas de usuários, quando já existe uma persona definida. Isto facilita a capacidade de interação com a ferramenta. Outra área também citada pelos respondentes é a que está associada a definição de segmentos de clientes. Alguns citaram os campos voltados a ideação e os campos associados às dores dos clientes, que traduzem as dificuldades, ou necessidades que precisam ser atendidas para que o produto ou serviço crie valor na relação que se pretende estabelecer com o usuário. Desta forma, podemos concluir que os campos onde o cliente vê a realidade dele mais imediata e

próxima, são os mais amistosos por serem tangíveis na percepção dos interlocutores. Por ser encarada como uma ferramenta de cocriação, os campos voltados à exposição de ideias também são citados como amistosos, possivelmente pelo uso de técnicas de facilitação através de imagens e desenhos que muitas vezes são empregados pelos mediadores com esta habilidade.

Proposta de Valor é um campo considerado como complexo em função de seu entendimento, requerendo que se tenha muita atenção nas mediações realizadas neste estímulo. Alguns afirmam que os seus interlocutores acabam definindo o serviço ou produto, sem perceberem que Proposta de Valor está associada a algum benefício desejado pelo usuário e que o produto ou serviço é a maneira como este benefício será entregue. Campos associados a Métricas, Estrutura de Custos e Fontes de Receita, por serem muitos técnicos e de pouco conhecimento por parte dos designers, geralmente não são aprofundados, eliminando a grande possibilidade de contribuição que os CANVAS podem proporcionar aos projetos. Os Campos Atividades Chaves e Recursos Chaves, também são citados, pois de acordo com os depoimentos, os interlocutores possuem dificuldade em hierarquizar o que é necessário para entregar a Proposta de Valor do CANVAS que está sendo trabalhado.

Uma barreira citada por alguns respondentes é a dificuldade de extrair com profundidade o que os campos dos CANVAS exigem. Muitos interlocutores possuem um entendimento prévio de que os CANVAS funcionam como uma ferramenta para a aplicação de *post-its*, muito em função da maneira pela qual os CANVAS vêm sendo divulgados nas redes sociais.

A necessidade de traduzir questões complexas de forma sintética é um exercício que o mediador deve ter atenção. Quando não observados os níveis de conhecimento que os interlocutores possuem sobre os assuntos que serão tratados, o resultado tende a ser superficial. Os campos dos CANVAS falam sobre áreas que necessitam que o próprio mediador possua algum conhecimento, principalmente sobre o negócio do cliente e suas variáveis. Sem atentar para estes pontos, o resultado pode cair em descrédito, bem como o benefício que o Design de Serviço pode proporcionar para a estratégia de um negócio.

Como solução às dificuldades apresentadas nos depoimentos, alguns citam que a demonstração de exemplos, em forma de *cases*, pode ser interessante para auxiliar o entendimento do que venha a ser a Proposta de Valor. Por outro lado, esta técnica pode direcionar o grupo para um formato de proposição. Outros citam a importância de que seja realizado um bom material sobre o cenário no qual o projeto está inserido, bem como uma apresentação completa da persona do usuário ou grupos sociais para os quais estão buscando construir algo. Outra possibilidade utilizada pelos mediadores, citada por um dos entrevistados, se dá através de realização de perguntas norteadoras para facilitar o entendimento do interlocutor sobre um tema que não esteja claro no momento da dinâmica.

Todos consideram que os CANVAS são ferramentas que trazem muita contribuição para o desenvolvimento de um projeto, entretanto todos afirmam já terem passado por experiências negativas. Uma destas experiências citadas, foi a de um projeto de reestruturação organizacional de uma empresa, situação em que os participantes do projeto também eram os usuários do resultado. Com isto, a ferramenta trouxe questionamentos intragrupais que desencadearam conflitos que não conseguiram ser mediados.

Outro ponto associado às experiências negativas está ligado a falta de planejamento, onde o perfil técnico e comportamental dos participantes não está devidamente mapeado. A montagem de uma agenda, que muitas vezes, por questão de tempo, não respeita a duração necessária para cada atividade, trazendo resultados pouco relevantes.

Um dos entrevistados, com larga experiência na atividade de facilitador, alertou para uma situação que deve ser evitada: um facilitador nunca deve opinar, ou propor as alternativas que o processo está apresentando. Esta atitude como facilitador, ou mediador gera assimetria de poder deste perante o grupo pela duplicidade de papéis, além do que, esta atitude faz com que seja perdido o distanciamento necessário do papel de mediador para que o trabalho tenha fluidez. O resultado, na avaliação do entrevistado, é um empobrecimento do resultado.

O depoimento de um dos entrevistados resume o principal cuidado que o trabalho com CANVAS requer:

[...] “Se o usuário não estiver concentrado, não sai porra [sic] nenhuma. É uma linguagem que tem muitas potências, mas ela exige alguns cuidados para funcionar bem. Se a gente não cuidar da jornada da seção, para garantir que o cliente vai estar presente, atento, desarmado, que o grupo tá a fim de trabalhar... se a gente não cuidar deste contexto, geralmente dá xabu [sic]” (Entrevistado(a) 7).

## **2.6 - Tópico 6 - Sobre as críticas que geralmente são feitas aos CANVAS**

A proposta para trabalhar com CANVAS geralmente é bem aceita pelo grupo de trabalho, visto que há uma febre destas ferramentas em circulação pelo mercado. Entretanto, em alguns momentos, o processo se torna pouco produtivo na visão da maioria dos entrevistados. Os campos que necessitam de maior detalhamento, e isto pode variar de acordo com o projeto, passam a percepção de serem menos produtivos, principalmente quando os grupos são muito grandes e com um sortimento muito amplo de opiniões ou “pitacos” [sic] conforme citado por um entrevistado. O volume deste conteúdo necessitará ser editado, ou descartado, consumindo tempo na atividade de mediação, para que em seguida a consolidação do conteúdo seja validada para que outros campos dos CANVAS sejam explorados.

Outro ponto apresentado por um dos entrevistados foi a situação em que, posteriormente aos momentos intensos onde o grupo necessitou superar muitos obstáculos, é necessário produzir novas opções ou alternativas. Nestas situações o grupo se mantém pouco motivado a entrar em um novo processo de criação, limitando-se a ver como única alternativa possível a solução proposta no esforço anterior. O cansaço mental do grupo requer novos estímulos e que devem ser tratados com muita atenção pelo mediador ou facilitador do processo.

De uma forma geral, todos os respondentes afirmaram que as pessoas que participam das dinâmicas com CANVAS acreditam e valorizam os resultados que o uso da ferramenta proporciona.

## **2.7 - Tópico 7 - Sobre as melhorias para tornar o CANVAS mais eficiente**



Os CANVAS nem sempre são usados integralmente, tendo alguns campos utilizados de forma superficial, como por exemplo, Estrutura de Custos e Fontes de Receita, que foram sempre citados. De acordo com os entrevistados, eles customizam os CANVAS em função das características do cliente, público ou escopo do projeto. Um dos entrevistados que, inclusive, cita ter criado mais de 40 CANVAS, afirma que 90% das melhorias estão associadas às nomenclaturas dos campos dos CANVAS que muitas das vezes são pouco compreendidas pelos seus usuários.

Foi ainda um ponto comum no depoimento dos entrevistados a afirmação de que os CANVAS geralmente sofrem adaptações para buscar mais sintonia com o escopo dos projetos. Alguns depoentes afirmam que os campos relacionados a Finanças são tratados de forma superficial e com pouco embasamento nas sugestões que o grupo faz durante a dinâmica. Outra recomendação de mudança proposta por um dos entrevistados, foi a criação de campos, ou de uma ferramenta associada ao CANVAS, para explorar um pouco mais as características da equipe que atuará na solução proposta, registrando, por exemplo, a forma como os colaboradores irão interagir durante o processo de entrega do produto ou serviço, o que permite desfocar o olhar do usuário para a força de trabalho.

A habilidade de representar graficamente ideias é muito importante para tornar as seções mais dinâmicas. Entretanto, nem sempre esta linguagem é familiar aos participantes, sobrecarregando o trabalho do facilitador para desempenhar este papel. Uma sugestão de um dos entrevistados foi a criação de um glossário visual para suportar estas iniciativas e alinhar o entendimento sobre os códigos visuais ali empregados.

As ferramentas complementares aos CANVAS que são de caráter colaborativo e que foram citadas são:

Ferramentas para mapa mental, que permitem registrar visualmente a linha de um pensamento de um depoimento, ou até mesmo para expressar um caminho de uma proposta de trabalho;

- Trello, para a organização de tarefas;
- Miro (Free Online Collaborative Whiteboard Plataforma), muito utilizado para trabalhar colaborativamente;
- Lego Serious Play para dinâmicas de facilitação de processos, que se utilizando dos blocos de encaixe coloridos, o propósito de um projeto pode ser construído em vez de falados.

## **2.8 - Tópico 8 - Sobre a importância dos CANVAS para o projeto**

Na opinião dos entrevistados, os CANVAS trouxeram uma visão estratégica para a prática projetual, permitindo que o Design leve o seu método para outras áreas do conhecimento. Outra característica apontada pelos entrevistados foi a possibilidade de desenvolvimento pessoal da habilidade para trabalhar em grupo, sendo necessário que se coloque em prática as competências associadas ao campo do comportamento humano. Esta condição apontou para a necessidade de melhoria na comunicação entre pessoas que trabalham no grupo e, quando concluído o trabalho,



a comunicação com o grupo social que orbita entorno do projeto. Pelo que observado na fala dos respondentes, os CANVAS trazem a possibilidade de melhorar a eficiência de comunicação entre os membros do grupo de trabalho e do grupo para os *Stakeholders* do projeto, visto que os CANVAS classificam as informações por áreas de interesse, direcionando a atenção nos momentos em que o esforço intelectual necessita ser empregado, e por fim, apresentam as conclusões que o processo colaborativo atingiu.

Os entrevistados apontaram que os CANVAS contribuem para estruturar as informações de um projeto, pois em suas dinâmicas se exercita a análise de situações, o confronto de pontos de vista, a análise de dados e o formato da documentação. Em suma, dar “caixinha para as coisas para ajudar as pessoas terem mais clareza sobre a complexidade dos desafios a serem superados, visto que muitas informações se encontram dispersas” (Entrevistado(a) 10).

Da fala dos entrevistados pode-se depreender que os CANVAS são fundamentais para a organização das informações, alinhamento da equipe de trabalho e entendimento dos reais problemas a serem enfrentados durante o projeto, visto que em processos participativos torna-se fundamental ter clareza sobre estes pontos para que o trabalho consiga manter o grupo unido e comprometido no mesmo propósito que objetivou a formação dele.

Todos os entrevistados alegaram grandes contribuições que os CANVAS proporcionaram aos seus projetos. Os designers, enfatizam o aspecto metodológico, aplicados no processo de cocriação que os CANVAS possibilitam, além de elevar a aplicação do Design para o nível estratégico de uma empresa. Além disso, os CANVAS permitem perceber a inteligência do coletivo e possibilitam que a equipe se organize de forma operativa. Os CANVAS permitem, para a maioria dos entrevistados, hierarquizar os *inputs* para em seguida direcionar os *outputs* de um esforço coletivo. Desta forma, o grupo ganha capacidade de avaliar os Fatores Críticos para o Sucesso (FCS) do projeto, determinando o ponto de maturidade que uma proposição idealizada pelo grupo tenha alcançado para serem submetidas à etapa de iteração com o grupo, ou se for a escolha, com o próprio usuário. Desta forma, podemos considerar que os CANVAS possibilitam que se estabeleça o MVP (Mínimo Produto Viável) de um projeto, para que se possa ter os *feedbacks* do usuário sobre aquilo que se pretende empreender.

As entrevistas realizadas trouxeram à tona aspectos importantes sobre a utilização de CANVAS, que podem ser resumidos nos seguintes pontos:

- Através desta ferramenta é possível construir o mapa do pacto que está sendo estabelecido para a construção de algo coletivo;
- As teses apresentadas pelos participantes das dinâmicas, em muitas das vezes, se transformam em antítese por divergências de interesses, saberes ou pontos de vista;
- Os CANVAS proporcionam condições para que se encontre uma convergência destes caminhos, resultando em sínteses sobre as questões discutidas em cada bloco;
- O ancoramento na ferramenta, em seu formato original (aquele que o autor da ferramenta apresenta para o mercado), pode afastar a equipe do entendimento de que esta serve para ajudar a solucionar problemas;

- O mau uso da ferramenta pode levar a equívocos durante o processo de mediação, em função do desencontro de pontos de vista;
- O bom uso do CANVAS está em conseguir extrair da equipe o somatório de seus conhecimentos, servindo como ferramenta de decisão durante o desenvolvimento de um projeto.

Podemos observar que através dos depoimentos dos entrevistados que com a utilização das ferramentas CANVAS o conflito de interesses surgirá naturalmente, pois o alinhamento de ideias não é uma pré-condição para a formação de grupos de trabalho. Estas divergências criam situações de conflitos de diversas naturezas, podendo estes serem importantes propulsores criativos, pois de acordo com Linda Hill em seu livro *Genius, The Art and Practice of Leading Innovation*, são necessárias três habilidades para que grupos e trabalhem ativamente na construção de ideias inovadoras:

- Criatividade Abrasiva, que é a habilidade de criar ideias através do debate e discussão de pontos de vista distintos;
- Criatividade Resolutiva, que é a habilidade de integrar ideias opostas através de mediação de interesses;
- Agilidade Criativa, que é a habilidade de testar rapidamente através de experimentos, para que o grupo reflita e tire as suas conclusões.

O conflito, na avaliação de Linda Hill, é um motivador que extrai do indivíduo não o comportamento beligerante, mas sim a capacidade intelectual de argumentação, construindo assim uma dialética benéfica que eleva o grau de discussão intragrupal, contribuindo para que o grupo construa soluções mais criativas e inovadoras.

### 3- Conclusões

A pesquisa revelou a experiência que profissionais que trabalham com Design de Serviço possuem com a utilização dos CANVAS. Podemos afirmar que as ferramentas trazem grandes contribuições para o processo do Design, permitindo que *designers* dialoguem com outras áreas do conhecimento de forma ordenada, facilitando o entendimento da complexidade presente na busca de soluções de algo que se pretenda empreender.

O trabalho colaborativo e participativo encontra nos CANVAS um espaço para a produção de debates que por hora são divergentes, mas que necessitam convergir de forma sintética no formato que os CANVAS propõem. Entretanto, as entrevistas apresentaram que os CANVAS são ferramentas e que a forma como estão sendo usadas pode revelar algo que vai além dos campos que grupo busca preencher. O uso dos CANVAS em projetos de Design de Serviço abre vários canais de comunicação entre os integrantes do grupo de trabalho, revelando as complexidades não visíveis, e que talvez necessitem ser "domesticadas" com habilidades que ainda não possuem um formato definido. Um projeto inicia com muitas incertezas, de diversas naturezas, a começar pela complexidade de esforços necessários para a sua concretização. Os CANVAS ajudam a tangibilizar esta complexidade, pois, a forma de ferramenta visual facilita a reflexão do grupo de trabalho, mostrando uma visão holística sobre a situação em que se busca empreender. Projetos

de Design de Serviço sem a utilização das ferramentas CANVAS correm o risco de se transformar em propostas projetuais incompletas, ou pouco exequíveis por não receberem os estímulos que a ferramenta propõe.

Por outro lado, as ferramentas também mostram a necessidade de outras capacidades que não estão presentes em sua prática formal, como por exemplo a mediação necessária para solucionar conflitos intragrupais, certos de ocorrerem. Para a prática da mediação talvez o designer necessite receber algum treinamento durante a sua formação, para que tenha habilidades e consiga convergir os interesses do grupo de trabalho, independente se ele ocupar o papel de líder de projeto, ou meramente um membro de um grupo operativo.

### **A habilidade para mediar conflitos**

Uma habilidade fundamental para que este ambiente se concretize está na capacidade em dialogar de forma fluida entre os diversos saberes, interesses e desejos, construindo conhecimento para ele e para o grupo ao longo do ciclo de vida do projeto. Com as dinâmicas altamente participativas, projetos ganham complexidade a medida em que avançamos na busca de uma solução, gerando uma grande oportunidade de crescimento para todos os envolvidos em sua realização. Por outro lado, quando não percebemos esta necessidade de interlocução ativa entre o grupo de trabalho, podemos perder a participação de seus integrantes à medida que os processos decisórios não são mediados de forma eficiente. Desta maneira, a evolução dos trabalhos exclui a participação de seus integrantes, diminuindo a riqueza intelectual gerada pelo somatório dos saberes que os processos colaborativos possibilitam.

Um desdobramento futuro identificado na elaboração deste trabalho apontou para a relevância de um estudo mais aprofundado de apontar para a necessidade de que designers, na prática de trabalhos grupais, adquiram conhecimentos no campo do comportamento humano, necessitando o aporte da psicologia, lançando mão de autores, como, por exemplo, Kurt Lewin que trata da psicologia topológica, Enrique Pichón-Rivière, que trata dos grupos operativos e Sigmund Freud em seu Livro XV que trata da psicologia de grupo e análise do ego.

A necessidade de trazer a divergência para o processo do Design, está presente no Duplo Diamante, criando um primeiro momento em que se busca descobrir conteúdos valiosos, obtidos pela diversidade de pontos de vista para revelar as possibilidades a serem trabalhadas. Num segundo momento, essa diversidade de conteúdos necessita convergir para que o processo evolua em grupo. É exatamente neste momento, onde as divergências são potencializadas, que o designer poderá atuar mais profundamente como mediador para a consolidação de algo desejado, utilizando em diversas situações, conforme citado nas entrevistas, técnicas de facilitação para encontrar os caminhos de convergência, alinhando o grupo de trabalho e avançando no processo projetual.

Devido ao CANVAS servir como base para formulação de estratégias a serem implementadas por equipes de alto nível, o conflito tende a existir, mas também tende a ser resolvido com alto grau de proveito para o todo. Na ausência de conflito, existe uma grande chance de se estar convergindo cedo demais, perdendo o contraponto criativo de ideias. Como lembra Edgar Morin:

[...] “modos simplificadoros de conhecimento mutilam mais do que exprimem as realidades ou os fenômenos de que tratam, tornando-se evidente que eles produzem mais cegueira do que elucidação.”

Até que ponto as ferramentas usadas para trazer uma visão holística devem ser somente facilitadores para o entendimento de questões complexas? A utilização destas, sem que se perceba, e de alguma forma se promova o conflito entre as partes, faz com que todo o processo corra o risco de tornar a discussão superficial, tendo como consequência soluções pouco abrangentes, abreviando o seu tempo de uso.

Quanto mais participativo for o processo, mais ele refletirá a representatividade da diversidade cultural nas soluções, minimizando a irrelevância que o resultado do projeto pode significar para o grupo social ao qual se destina, e para isto, a quantidade de conflitos pode ser um indicador de participação de seus integrantes. Entretanto, sem que alguém seja treinado para assumir o papel de mediador, os conflitos serão evitados, pois estão associados a algo negativo e indesejável para uma prática de se projetar em grupo.

#### 4- Referências

DESIGN COUNCIL UK. **Design methods for developing services: an introduction to service design and a selection of service design tools**, 2015. Disponível em <[www.designcouncil.org.uk](http://www.designcouncil.org.uk)> Acesso em 14/05/2020

FREUD, SIGMUND. **Psicologia de grupo e a análise do ego**. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1976.

GRAY, David E.- **Pesquisa no Mundo Real**. Tradução Cataldo Costa; Revisão técnica : Dirceu Silva – 2ª ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2012.

HILL, L.A. AND BRANDEAU, G. AND TRUELOVE, E. AND LINEBACK, K. **Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation**. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2014.

LEWIN, K. **Princípios da psicologia topológica**. Tradução Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5ª ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. - **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro :Alta Book Editora, 2011.

PICHÓN-RIVIÉRE, ENRIQUE. **Teoria do Vínculo**. São Paulo: Editora Martins Fontes Editora



14º Congresso Brasileiro de Design  
ESDI Escola Superior de Desenho Industrial  
ESPM Escola Superior de Propaganda e Marketing

Ltda., 1980.

STICKDORN, M.; HORMESS, M.; LAWRENCE, A.; SCHNEIDER, J. **This Is Service Design  
Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World.** 1st edition, Sebastopol, CA:  
O'Reilly Media, 2018.



14º Congresso Brasileiro de Design  
ESDI Escola Superior de Desenho Industrial  
ESPM Escola Superior de Propaganda e Marketing