

O'REILLY®

Mapeamento de Experiências

Um guia completo para alinhamento de clientes por meio de jornadas, blueprints e diagramas

Jim Kalbach

Segunda
Edição


ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2022

Sumário

Prefácio..... xv

PARTE 1: Visualizando o Valor

CAPÍTULO 1: Visualizando o Valor: Alinhar de Fora para Dentro.....	3	CAPÍTULO 3: Experiência do Funcionário: Alinhamento Interno.....	57
Modelando Experiências	4	Experiência do Funcionário	58
Diagramas de Alinhamento	5	Mapeando a EX	60
Múltiplo Alinhamento	12	Alinhe CX e EX	65
Foco ao Alinhar Valor	13	Estudo de Caso: Alinhando CX e EX para Criar uma Estratégia	79
Princípios do Alinhamento	18		
Benefícios dos Diagramas de Alinhamento	19	CAPÍTULO 4: Visualizando o Insight Estratégico	85
Estudo de Caso: Lutar contra o Extremismo Violento com Diagramas de Alinhamento	25	Um Novo Modo de Ver	86
		Mapeando a Estratégia	96
CAPÍTULO 2: Fundamentos do Mapeamento de Experiências	31	Estudo de Caso: Identificando Oportunidades: Combinando Diagramas do Modelo Mental e Jobs to Be Done	113
Estruture o Esforço de Mapeamento	32		
Identifique os Pontos de Contato	42		
Estudo de Caso: Mapeamento da Intervenção do Consumidor — Planejar Estratégias para a Economia Circular	49		

PARTE 2: Processo Geral para o Mapeamento

CAPÍTULO 5: Comece: Iniciando um Projeto de Mapeamento.....	123	CAPÍTULO 8: Workshops de Alinhamento: Descubra o Problema Certo para Resolver	215
Inicie um Novo Projeto	124	Ter Empatia	216
Escolha uma Direção	128	Business Origami	218
Qual É a Diferença? Mapas da Jornada do Cliente, Blueprints de Serviço e Mapas da Experiência	136	Prever	222
Defina o Esforço	140	Avaliar	226
Reunindo Tudo: Quais Técnicas São Necessárias e Quando?	143	Estudo de Caso: Presumptive Design Alinha Equipes no Problema a Ser Resolvido	231
CAPÍTULO 6: Investigue: Torne Realidade.....	147	Facilitando um Workshop de Alinhamento	233
Examine as Fontes Existentes	148	Estudo de Caso: Jogo do Mapeamento da Jornada do Cliente	239
Entreviste Dentro da Organização	152	CAPÍTULO 9: Prever Futuras Experiências: Crie a Solução Certa.....	245
Crie um Diagrama Preliminar	154	Faça Experimentos	245
Faça uma Pesquisa Externamente	157	Ideias Supervalorizadas	248
Um Guia Rápido para Entrevistar	163	Planeje a Nova Experiência com Mapas	250
Análise os Dados	165	Anseie por Transformar	254
Análise Formal	168	Design Sprints	264
Pesquisa Quantitativa	168	Estudo de Caso: Rápido Workshop Online de Mapeamento e Design	266
Estudo de Caso: Curadoria da Música:			
Pesquisa do Usuário e Diagramação na Sonos	172		
CAPÍTULO 7: Ilustre: Torne Visual	177		
Layout do Diagrama	179		
Compile o Conteúdo	182		
Design da Informação	187		
Mostrando Suas Emoções	197		
Ferramentas e Software	200		
Estudo de Caso: Mapeando a Experiência de Teste em Laboratório	207		

PARTE 3: Tipos de Diagramas Básicos em Detalhes

CAPÍTULO 10: Blueprints de Serviço	273	CAPÍTULO 13: Diagramas do Modelo Mental	353
Visualizando os Serviços	274	Diagramas do Modelo Mental	355
Estendendo o Blueprint de Serviço	276	Abordagens Relacionadas	362
Abordagens Afins	283	Elementos dos Diagramas do Modelo Mental	366
Elementos de um Blueprint de Serviço	289	Estudo de Caso: Modelo Mental de uma Seguradora Inovadora	368
Estudo de Caso: Facilitando Sessões Colaborativas com um Blueprint de Serviço Prático	293		
CAPÍTULO 11: Mapas da Jornada do Cliente	299	CAPÍTULO 14: Modelos de Ecossistema	379
Mapas do Ciclo de Vida do Cliente	305	Mapas do Ecossistema	380
Modelos Relacionados	307	Elementos dos Modelos de Ecossistema	392
Elementos dos MJC's	312	Estudo de Caso: Criando um Mapa do Ecossistema de Serviços do Zero	396
Estudo de Caso: Mapeamento da História de Valor — Visão Alternativa aos MJC's	316		
CAPÍTULO 12: Mapas da Experiência	323	Referências	403
Mapas da Experiência Híbridos	326	Índice	413
Modelos Relacionados	331		
Elementos dos Mapas da Experiência	343		
Estudo de Caso: Mapeando a Jornada da Violência Doméstica	347		

PARTE 1

Visualizando o Valor

Vejo isto sempre: as organizações ficam envolvidas em seus próprios processos e se esquecem de olhar para os mercados atendidos. A eficiência operacional é priorizada acima da satisfação do cliente. Muitos simplesmente não sabem pelo que seus clientes passam.

Mas estamos testemunhando uma mudança de grandes proporções.* Atualmente, os clientes não giram em torno do negócio; pelo contrário; hoje, os negócios devem descobrir como se adaptar às vidas de seus clientes. Isso requer uma mudança de mentalidade — com o que este livro pode lhe ajudar.

A Parte 1 aborda alguns dos aspectos fundamentais do processo de mapeamento.

Nota da editora: Durante a edição da versão em português da obra, optou-se pela manutenção dos diagramas em inglês quando são reprodução de diagramas de terceiros e/ou meramente ilustrativos.

* Veja, por exemplo, Steve Denning, "Why Building a Better Mousetrap Doesn't Work Anymore". Forbes (fev 2014).

Os *diagramas de alinhamento*, apresentados no Capítulo 1, são uma categoria de diagrama que reorienta as organizações. Eles ajudam a ir da visão "de dentro para fora" do mercado para uma perspectiva "de fora para dentro".

O Capítulo 2 lida com a abordagem geral para o *mapeamento de experiências*. Embora o conceito de "experiência" seja delicado, há um modo sistemático de capturar uma experiência no diagrama.

A melhor maneira de criar uma ótima experiência do usuário é incentivar atentamente uma excepcional *experiência do funcionário*. Esse é o tema do Capítulo 3, que mostra como usar técnicas de mapeamento para melhorar e inovar; ir além da mera satisfação e criar um senso de propósito entre os funcionários.

O Capítulo 4 examina como os diagramas apontam para novas oportunidades que indicam a *estratégia*. Eles representam um novo modo de ver o mercado, sua organização e sua posição nele.

“Você precisa começar com a experiência do cliente e voltar à tecnologia.”

– Steve Jobs

NESTE CAPÍTULO

- Apresentação dos diagramas de alinhamento
- Design centrado no valor
- Princípios e benefícios do mapeamento
- Estudo de caso: Combater o extremismo violento com diagramas de alinhamento

Visualizando o Valor: Alinhar de Fora para Dentro

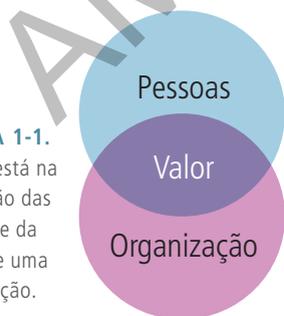
As pessoas esperam algum benefício quando usam os produtos e os serviços que uma organização fornece. Elas querem realizar algum trabalho, resolver um problema ou experimentar determinada emoção. E, se perceberem que esse benefício é valioso, elas darão algo em troca — dinheiro, tempo ou atenção.

Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam capturar algum valor com suas ofertas. Elas precisam ter lucro, maximizar o alcance ou melhorar sua imagem. A criação de valor é bidirecional.

Mas como localizamos a fonte de valor em tal relação? Simples. A criação de valor está na interseção da interação humana com o provedor de um serviço. É onde as experiências das pessoas em certo mercado cruzam com as ofertas de uma organização (Figura 1-1).

Há alguns anos, eu estava com dificuldades para determinar qual tipo de diagrama usar em um projeto: um mapa da jornada do cliente, um diagrama do modelo mental, um blueprint do serviço ou outra coisa. Depois

FIGURA 1-1. O valor está na interseção das pessoas e da oferta de uma organização.



de comparar vários exemplos, um conjunto parecido de princípios ficou aparente: esses diagramas representam a equação da criação de valor de modos diferentes.

Exibir os pontos em comum de vários diagramas abriu possibilidades. Eu não estava preso a um método prescrito, preterindo outro. Percebi que o foco não deveria estar em uma técnica específica, mas no conceito mais amplo de alinhamento.

O mais importante é que consegui conectar os pontos entre os objetivos do negócio e os de design centrado no ser humano. Concentrar no *alinhamento* permitiu-me falar com gestores e stakeholders sobre como as experiências de mapeamento poderiam ajudá-los a atingir seus objetivos. Em pouco tempo, eu estava fazendo workshops com líderes seniores e mostrando meus diagramas aos CEOs.

A criação de soluções focando a interação entre as pessoas e as organizações representa uma perspectiva referida como *design centrado no valor*. Em seu artigo “Searching for the Center of Design”, o especialista em design de serviço Jess McMullin define o design centrado no valor desta forma:

O design centrado no valor começa uma história sobre uma interação ideal entre uma pessoa e uma organização, e os benefícios que cada uma consegue com essa interação.

Neste capítulo, apresento o conceito dos *diagramas de alinhamento* para descrever uma classe de diagramas que visualizam a história da interação entre pessoas e organização. No fim, você deverá ter uma boa compreensão sobre alinhamento do valor, os pontos em comum nos diferentes diagramas e os benefícios desse alinhamento.

Modelando Experiências

Em 1997, Steve Jobs voltou para a Apple como CEO. Em uma reunião na prefeitura, ele respondeu a uma pergunta sobre a tecnologia da empresa feita por um funcionário da Apple dizendo: “Você precisa começar com a experiência do cliente e voltar à tecnologia.”*

Assim, ele deu a entender como mudaria a Apple: invertendo a equação-padrão de fornecer software. Em vez de inventar uma tecnologia e comercializá-la para os clientes, ele queria começar imaginando uma experiência ideal, e então encaixaria a tecnologia nessa experiência.

A estratégia deu certo, pelo menos para a Apple. Certas empresas demoraram para adotar essa mentalidade e outras ainda trabalham nessa direção. Embora simples a princípio, organizações tradicionais têm dificuldade para adotar uma nova visão de criação de valor.

* Veja no YouTube “Steve Jobs Customer Experience” em <https://www.youtube.com/watch?v=r205qKZII50>.

Parte da dificuldade é que o conceito de “experiência” não tem uma definição precisa. As organizações não estão preparadas para lidar com conceitos subjetivos. Como uma equipe deve iniciar com uma experiência e voltar à tecnologia?

Uma maneira de entender “experiência” é criar um *modelo* que representa visualmente a experiência. Os modelos já são uma parte comum da inovação e do design. Por exemplo, um personagem representa as pessoas em certo mercado e um modelo de negócio representa como uma organização pode ser lucrativa.

Hugh Dubberly, um renomado designer e consultor de negócios, acredita que os modelos são um antídoto para a complexidade nas operações comerciais modernas. Mostrando todas as partes móveis de uma só vez, eles também ajudam as organizações a entender melhor seu campo de atuação e seus mercados. Ele explica:

[Na era da internet,] teoricamente, existem combinações infinitas e um cliente não faz a mesma coisa que outro. E são coisas que nunca terminam; elas continuam crescendo, mudando e sendo atualizadas constantemente de modo dinâmico. Um modelo é o que se tem quando reunimos tudo em uma visão para entender o que está acontecendo. Pode ser uma ótima ferramenta para gerenciar as equipes necessárias.†

† De uma entrevista com Hugh Dubberly feita por David Brown. Veja David Brown, “Supermodeler: Hugh Dubberly”, *GAIN: AIGA Journal of Design for the Network Economy* (maio, 2000).

É razoável considerar que um modelo de experiência possa alinhar as perspectivas das pessoas que devem permitir essa experiência. Essa é a função do mapeamento de experiências: uma forma de narrativa visual que permite às equipes encontrarem soluções juntas.

Em geral, os diagramas coordenam os insights do mundo externo com as equipes de uma organização que criam produtos e serviços para atender às necessidades do mercado, ou seja, um modelo pode servir como uma articulação a partir da qual podemos pivotar do *espaço do problema* para o *espaço da solução*.

Diagramas de Alinhamento

Uso o termo *diagrama de alinhamento* para me referir a qualquer mapa, diagrama ou visualização que mostra os dois lados da criação de valor em uma única visão geral. É uma *categoria* de modelos que mostra a interação entre as pessoas e as organizações, tornando tangível e concreta uma circunstância (experiência humana) antes invisível e abstrata.

Logicamente, os diagramas de alinhamento têm duas partes (Figura 1-2). De um lado, eles mostram os aspectos da experiência de uma pessoa — uma representação do comportamento agregado em usuários arquetípicos. Por outro lado, os diagramas refletem as ofertas e os processos de uma organização. Os pontos de interação entre as duas são os meios da troca de valor.



FIGURA 1-2. Os diagramas de alinhamento têm duas partes: uma descrição de uma experiência e uma descrição das ofertas de uma organização, com a interação entre as duas.

Esses diagramas não são novos e já são usados na prática. Assim, minha definição do diagrama de alinhamento é menos uma proposição para uma técnica específica do que um conhecimento de como as abordagens existentes podem ser vistas de uma maneira nova e construtiva. Pode ser que você já tenha usado alguns dos exemplos comuns a seguir:

- Mapas de jornada do cliente.
- Blueprints de serviço.
- Mapas de experiência.
- Diagramas do modelo mental.

Veja, por exemplo, os *mapas da jornada do cliente* (MJC). Eles mostram as experiências de uma pessoa como cliente de uma organização. Os MJC costumam incluir três fases principais: ficar ciente de uma oferta, decidir adquiri-la e ser fiel ou parar de usá-la.

Mapa da Jornada do Cliente: Banco de Dados Mundial de Arquitetos

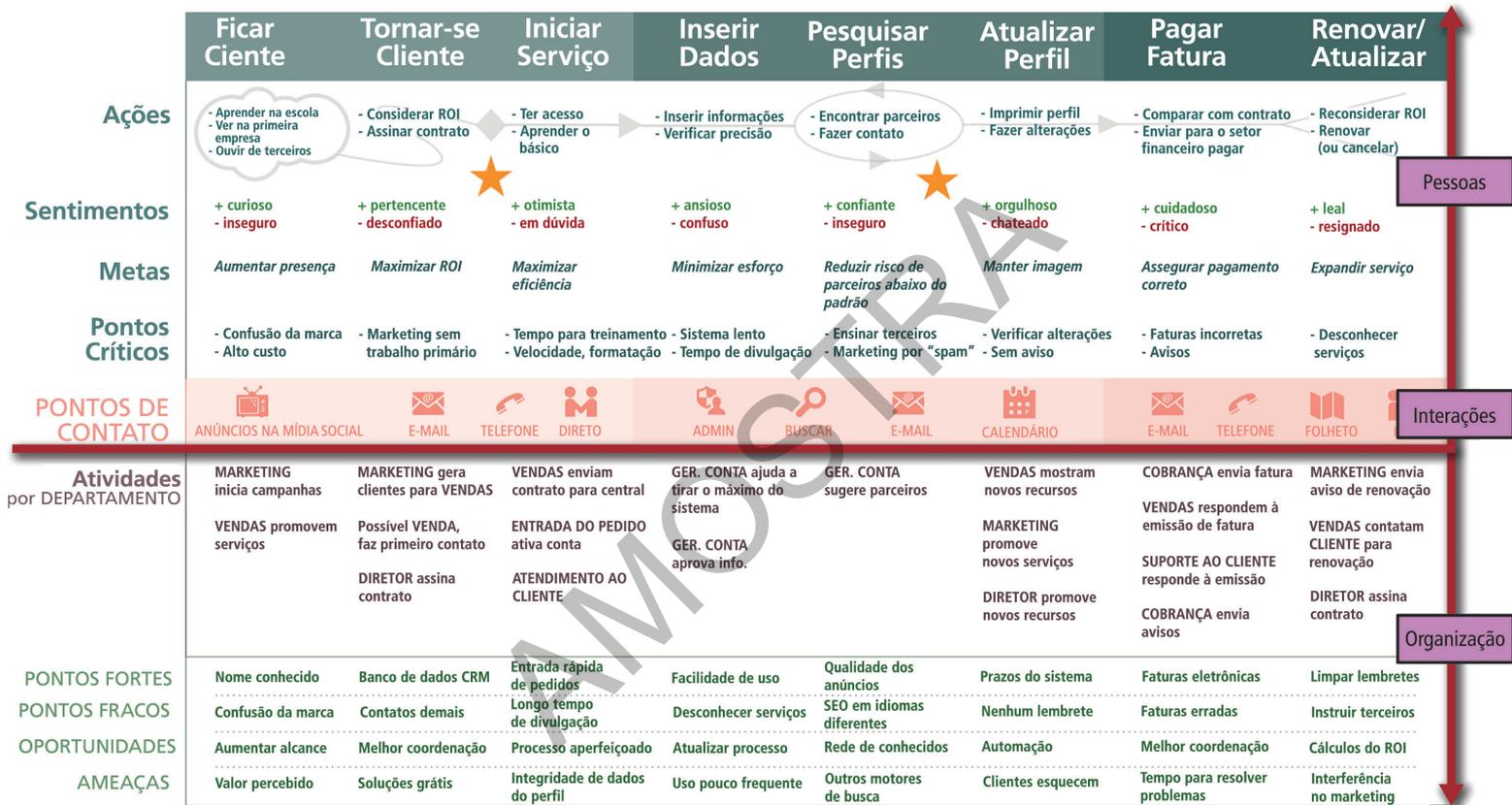


FIGURA 1-3. Um simples mapa da jornada do cliente alinha a experiência da pessoa e a permissão de atividades na organização.

A Figura 1-3 mostra um MJC simples de um serviço de pesquisa para encontrar arquitetos fora do país. É uma versão modificada de um diagrama que criei para um projeto há muitos anos, ocultando o nome do produto e o da empresa. A intenção foi mapear o estado atual da experiência que os clientes tinham com o serviço.

As fases da interação são listadas no topo, começando com “Ficar Ciente” e indo até “Renovar/Atualizar”. As linhas mostram várias facetas da experiência do cliente: ações, sentimentos, resultados desejados e pontos críticos.

A metade inferior mostra as principais atividades do departamento para dar suporte ou responder ao cliente. Uma análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças aparece abaixo. Os meios de interação são listados na linha central.

Em geral, ir da esquerda para a direita na cronologia mostra o alinhamento entre a experiência do cliente e os processos que se cruzam com essa experiência. A equipe com a qual trabalho no momento usou o diagrama a fim de identificar oportunidades para inovação e melhoria na jornada. Conseguimos resolver algumas barreiras maiores no consumo antes desconhecidas.

Os *blueprints de serviço* são outro tipo de diagrama, e mostram a cronologia de uma interação de serviço. A Figura 1-4 exhibe um exemplo do que é chamado de “blueprint de serviço expressivo”, criado por Susan Spragen e Carrie Chan. Ele mostra as interações de um paciente quando ele vai ao oftalmologista.

A intenção foi mostrar explicitamente as emoções humanas em um atendimento. No exemplo, o paciente fica confuso com a prescrição, um efeito causado por dois estados emotivos: distração e ansiedade.

De novo, vemos as duas metades da equação: a experiência de fachada (rosa e roxo) e os processos nos bastidores da organização (verde e azul). O diagrama serve como uma ferramenta de diagnóstico para identificar as ineficiências do serviço e as fontes de melhoria para o cliente.

Os *mapas da experiência* são um tipo relativamente novo de diagrama de alinhamento se comparados com os MJs e os blueprints de serviço. A Figura 1-5 mostra um exemplo do mapa da experiência criado por Chris Risdon, autor e formador de opinião em mapeamento de experiências. Esses mapas mostram as experiências

das pessoas em certo assunto, nesse caso, um tour de trem pela Europa.

Na parte superior, ele descreve a experiência que as pessoas têm ao viajar. Na parte inferior, estão as oportunidades do provedor de

serviço. Suas interações estão incorporadas no meio do diagrama. As equipes podem usar essa exibição para entender como vários serviços podem entrar no objetivo maior da pessoa. No caso, as ofertas da Rail Europe são mapeadas segundo a experiência do viajante.

O foco não deve estar em uma técnica específica, mas no conceito maior do alinhamento de valor.

Blueprint de serviço expressivo para visita ao oftalmologista

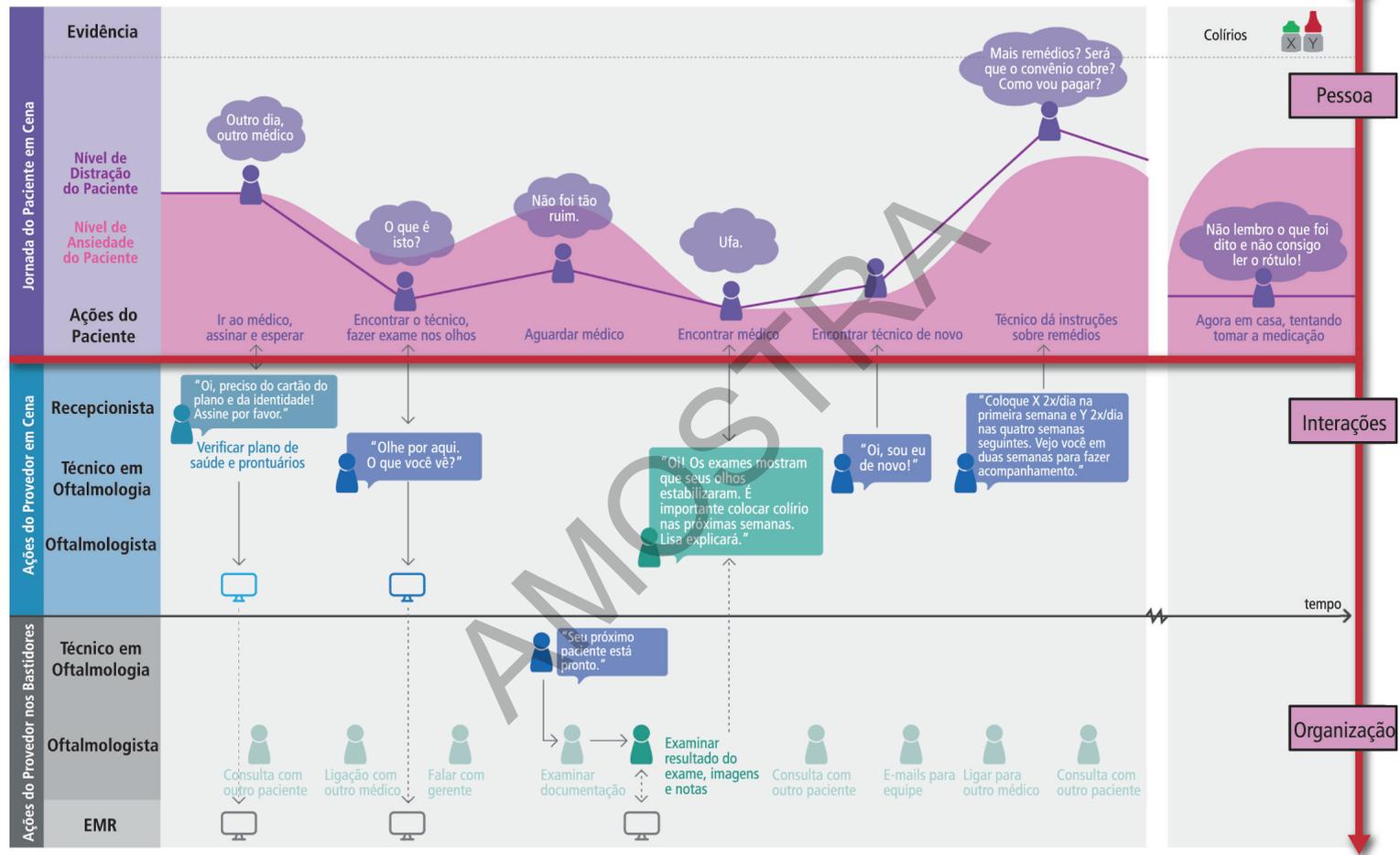


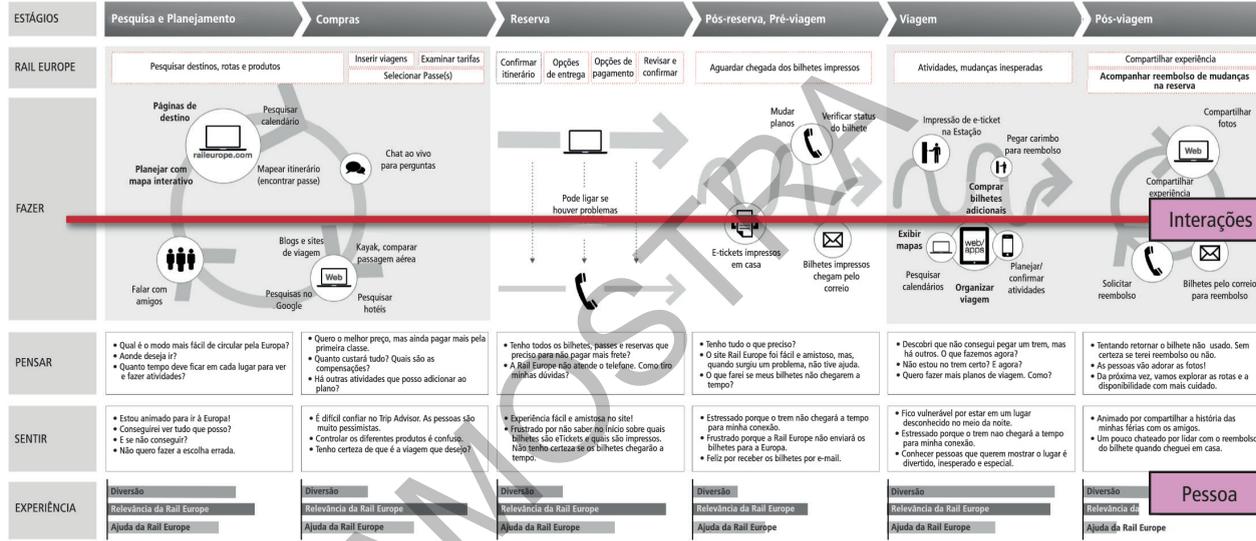
FIGURA 1-4. Este exemplo de um blueprint de serviço expressivo de Susan Spraragen e Carrie Chan mostra a consulta com um oftalmologista.

Mapa de Experiência da Rail Europe

Diretrizes

As pessoas escolhem viajar de trem porque é conveniente, fácil e flexível.	A reserva no trem é só uma parte do processo de viagem das pessoas	As pessoas fazem planos de viagem aos poucos.	As pessoas valorizam um serviço respeitoso, eficiente e gentil.
--	--	---	---

Jornada do Cliente



Oportunidades



FIGURA 1-5. Este mapa de experiência da Rail Europe criado por Chris Risdon mostra o contexto maior de viajar na Europa.

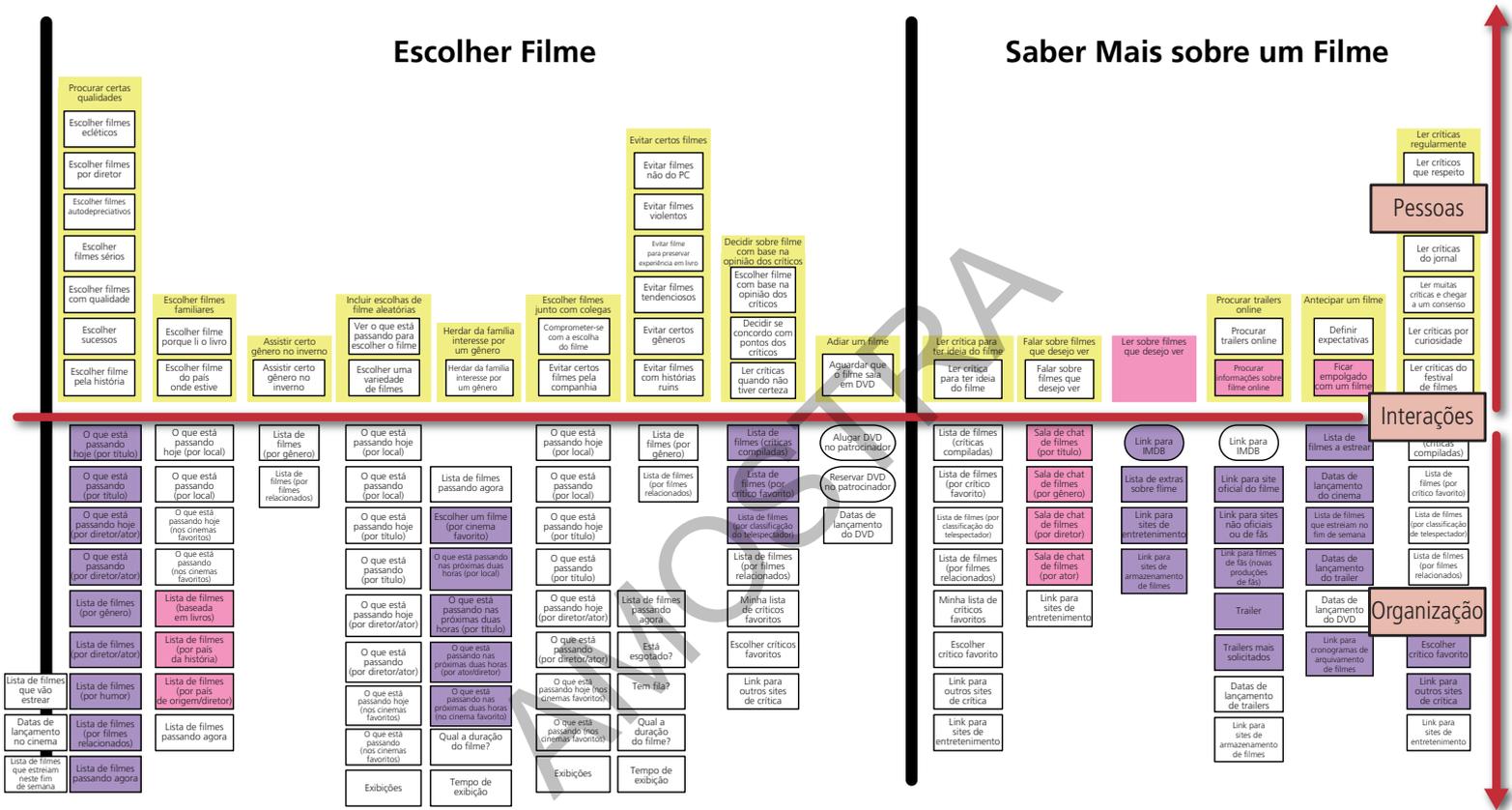


FIGURA 1-6. Os diagramas do modelo mental buscam alinhar hierarquicamente o comportamento do cliente e o suporte comercial, mostrado em duas metades.

Outros tipos também podem ser considerados diagramas de alinhamento. Por exemplo, um *diagrama do modelo mental* é a exploração ampla de comportamentos, sentimentos e motivações humanas. A abordagem foi explorada por Indi Young e detalhada em seu livro *Mental Models*. Geralmente, são diagramas muito grandes e, quando impressos, podem cobrir uma parede inteira. O exemplo na Figura 1-6 mostra uma parte de um diagrama do modelo mental para ir ao cinema.

Uma linha horizontal no meio divide o diagrama em duas partes. A parte superior mostra as tarefas, os sentimentos e as filosofias da pessoa, os quais estão agrupados por assunto no que são chamados de “torres”, sendo, então, divididos em espaços objetivos (por exemplo, “Escolher Filme” e “Saber Mais sobre um Filme”). Os boxes abaixo da linha central mostram o suporte para atingir esses objetivos a partir de vários produtos ou serviços.

Os diagramas de alinhamento comunicam uma história agregada de comportamento e emoções típicos em um grupo parecido de pessoas. A forma como a história é contada difere entre os diagramas. Um mapa da jornada do cliente é útil para melhorar a experiência do cliente mostrando muitos pontos de contato ao longo do tempo; um blueprint de serviço detalha as etapas em um episódio do serviço e é muito adequado para otimizar o processo de provisão de serviços; um mapa da experiência mostra

um contexto maior para ajudar a identificar como as ofertas se integram; e um diagrama do modelo mental revela as necessidades não atendidas, servindo como estímulo para soluções inovadoras.

Note que, em geral, a terminologia em torno dos diferentes tipos de diagramas de alinhamento é inconsistente: o que uma pessoa chama de mapa da jornada do cliente, outra chama de mapa de experiência ou blueprint de serviço. As linhas entre esses exemplos são muitas vezes tênues. Não se preocupe muito com rótulos. Foque o resultado desejado do esforço de mapeamento: o *alinhamento*.

A noção de diagramas de alinhamento tem um ponto em comum nesses exemplos. Conforme os campos da experiência do cliente, experiência do usuário e design do serviço evoluem e se sobrepõem, fica cada vez mais importante ter várias abordagens para resolver

problemas ímpares, de modo a se adaptar aos novos desafios.

No fim, eles representam muitas tecnologias para mapeamento de experiências. Quando tais diagramas

são criados com a perspectiva de fora para dentro, eles criam empatia e alinham a tomada de decisão. Como etnógrafos, observamos o mundo exterior e o codificamos. Mas, diferente deles, o resultado produzido não é um longo trabalho por escrito, mas uma visualização relativamente compacta que serve como um trampolim para a ação.

O principal modo de entender a “experiência” é criar um modelo que represente visualmente a experiência.

Você escolhe a abordagem mais adequada para sua situação. Este livro ajuda a fazer isso e, nos próximos capítulos, eu o ajudarei a mapear melhor as experiências mais relevantes em seu caso.

Múltiplo Alinhamento

O mapeamento tende a focar um único ator e experiência. Mas a complexidade comercial moderna nos leva a ser mais inclusivos no escopo dos esforços de mapeamento. O múltiplo alinhamento (ou seja, alinhar entre vários atores e/ou diversos pontos de contato) é possível, mas as técnicas ainda estão se desenvolvendo.

Um modo que encontrei para mapear a experiência de *múltiplos atores* foi criar uma série de diagramas relacionados, mas separados, para cada segmento-alvo. Por exemplo, o eBay visa a dois grupos distintos de usuário: compradores e vendedores. É possível mostrar interações separadas como duas experiências interligadas, como na Figura 1-7. Uma comparação visual entre as duas experiências é possível analisando as partes superior e inferior de uma coluna que se estende nos diagramas (compare “Pegar pedido” com “Fazer pedido” na Figura 1-7).

Exper. Vendedor	Decidir vender	Anunciar item	Pegar pedido	Enviar produto
Ações				
Pensamentos				
Sentimentos				
Exper. Comprador	Pesquisar item	Fazer pedido	Aguardar envio	Usar produto
Ações				
Pensamentos				
Sentimentos				

FIGURA 1-7. Para alinhar a experiência de vários atores, crie diagramas separados, mas relacionados, que possam ser exibidos juntos.

Também é possível mostrar a interação entre três ou mais atores em um diagrama, colocando o foco no processo geral, em vez de na experiência de certa pessoa. Andy Polaine, o principal especialista em design de serviços, expandiu os blueprints de serviço mapeando diversos atores simultaneamente. Sua abordagem é simples: adicione uma linha no diagrama para cada novo papel envolvido em um ecossistema de serviços, como na Figura 1-8.

Outro ponto no múltiplo alinhamento é mostrar a interação nos *múltiplos pontos de contato*. Gianluca Brugnoli, por exemplo, sugere criar uma matriz de pontos de contato, como na Figura 1-9, em seu artigo “Connecting the Dots of User Experience”. Ele sobrepõe as interações de um ator nos possíveis pontos de contato em uma cronologia que não se move da esquerda para a direita, mas de modo circular nos pontos de contato. Mostrando uma sequência e os locais das interações, Brugnoli dá contexto para esse ponto em uma jornada.

Brugnoli acredita que o sistema é a experiência. É a soma de todos os pontos de contato, assim como as conexões entre eles. Ele escreve:

O desafio que se segue, logicamente, é criar as conexões. No cenário do sistema, o design deve ser principalmente focado em encontrar as conexões certas na rede e em suas partes, em vez de criar sistemas, ferramentas e serviços fechados e autossuficientes.

Considere também o blueprint multicanal (Figura 1-10) criado por Tyler Tate, empreendedor e especialista em design de sistema de busca. Embora não inclua a riqueza visual de outros tipos de diagramas de alinhamento, ele alinha o comportamento do usuário (no topo do gráfico) com canais (verticais à esquerda) e o suporte da organização (linha inferior). Neste exemplo simples, mas esclarecedor, a taxonomia do produto se estende por todos os canais, destacando a necessidade de uma colaboração entre os departamentos.

Não importa a abordagem, os mesmos princípios básicos de alinhamento ainda se aplicam. A meta é coordenar visualmente fatores internos e externos do contexto no qual se opera. O resultado ajudará a alinhar as perspectivas das equipes que devem permitir a experiência pretendida. O Capítulo 14 explica em detalhes o design multicanal e o mapeamento do ecossistema.

O valor é um benefício percebido.

Foco ao Alinhar Valor

O magnata dos negócios Warren Buffett disse certa vez: “O preço é o que você paga, o valor é o que você obtém.” Em outras palavras, o valor na perspectiva da pessoa é um conceito muito mais rico e dinâmico do que o custo, envolvendo o comportamento humano e as emoções. O valor é um benefício *percebido*.

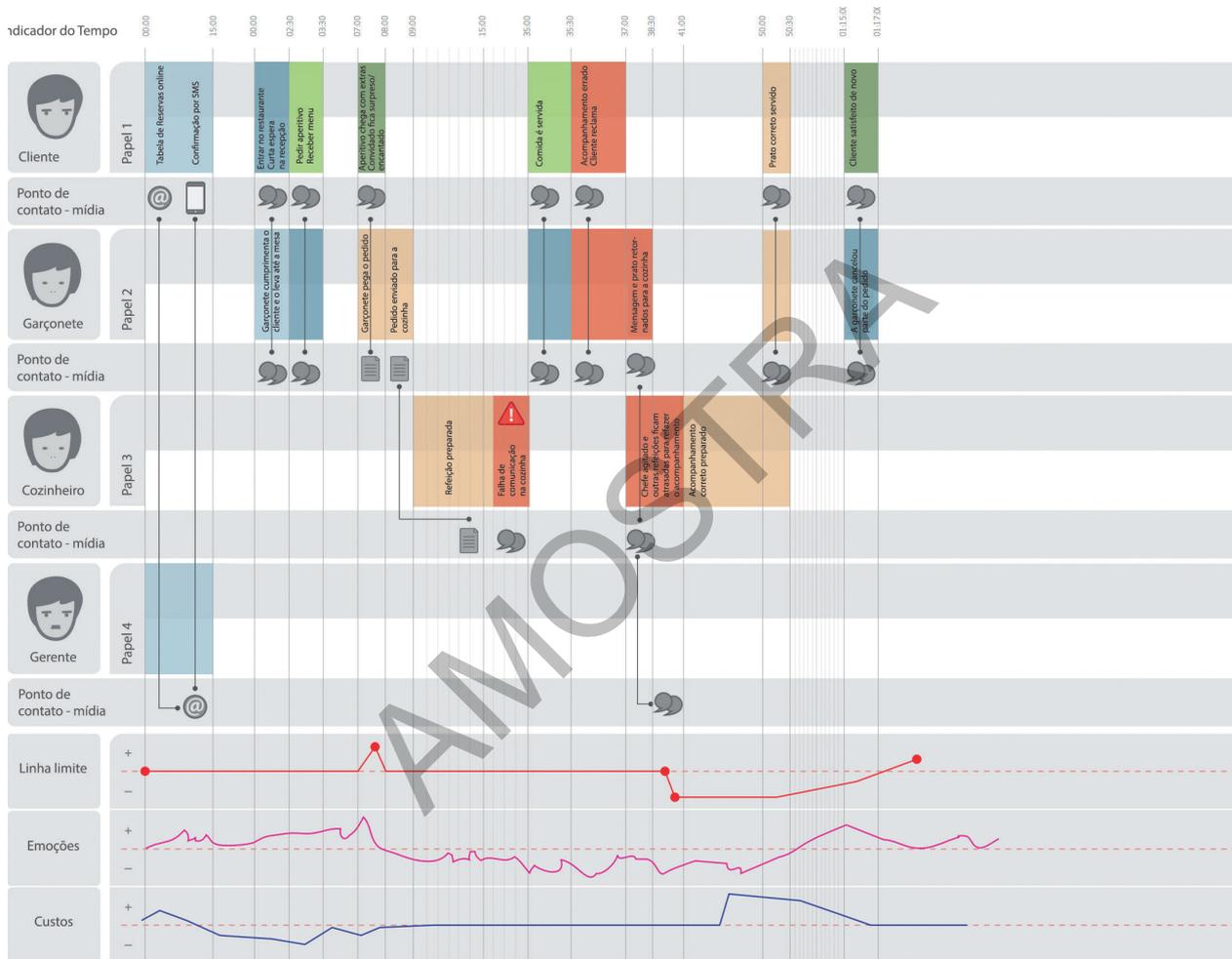


FIGURA 1-8. Este blueprint de serviço expandido de Andy Polaine inclui múltiplos atores, cada um em uma linha separada.