

DESIGN DE SERVIÇO: PROJETANDO UMA EXPERIÊNCIA GASTRONÔMICA

**Marcelo Pereira Demilis,
Me.**

Universidade do Estado de
Santa Catarina
Florianópolis, Santa Catarina,
Brasil
marcelodemilis@gmail.com

**Giselle Schmidt Alves Diaz
Merino, Dra.**

Universidade Federal de Santa
Catarina
Florianópolis, Santa Catarina,
Brasil
gisellemerino@gmail.com

**Eugenio Andrés Díaz Merino,
Dr.**

Universidade Federal de Santa
Catarina
Florianópolis, Santa Catarina,
Brasil
eugenio.merino@ufsc.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar o processo de desenvolvimento de um modelo de negócio voltado para o setor alimentício sob a perspectiva do Design focado na experiência do usuário. Para delimitar e orientar o projeto, esse, foi dividido em duas fases: sendo a primeira fase de levantamento da literatura; e a segunda o desenvolvimento de modelo de negócio orientado pelo Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Projetos (GODP). Foram desenvolvidas seis das oito etapas propostas pelo guia. Durante a projeção, adotaram-se metodologias do Design Experiencial, bem como de Design de Serviço de forma complementar, possibilitando determinar dados de coleta e direcionar as fases de criação. Por meio da junção dos métodos adotados, foi possível identificar os requisitos de projeto necessários para elaboração de um modelo de negócios de um serviço voltado para a experiência gastronômica, e projetar um serviço focado na experiência do usuário.

PALAVRAS CHAVES: Design Experiencial. Design de Serviços. Gastronomia. Modelo de Negócios

ABSTRACT

This article aims to present the process of developing a business model facing the food industry in the design perspective focused on user experience. To define and guide the project, this was divided into two phases: the first phase

being a literature survey; and the second the development of business model driven by Guidance for Project Development (GODP). Six of the eight steps proposed by the guide were developed. During the project development were adopted methodologies of Experience Design and Service Design complementarily, enabling determine collects data and target the creation phases. Through the junction of the methods adopted, we could identify the design requirements necessary for development of a business model of a service facing the gastronomic experience, and design a service focused on the user experience.

KEYWORDS: Experience Design. Service Design. Gastronomy. Business model

INTRODUÇÃO

O terceiro setor, o setor de serviços, tem crescido continuamente na economia mundial, tendo grande ênfase nos países desenvolvidos, contudo vem despontando também em grande parte dos países em desenvolvimento, e gerando um crescente número de empregos. Segundo o Relatório de Economia Criativa [1], durante o período de 2000 a 2005, o comércio de bens e serviços criativos cresceu a uma taxa média anual, como nunca visto antes, de 8,7%. Exportações mundiais de produtos criativos foram avaliadas em US\$ 424,4 bilhões em 2005, comparado a US\$ 227,5 bilhões em 1996, de acordo com dados preliminares [1]. Esta tendência positiva ocorreu em todas as regiões e grupos de países, crescendo e intensificando a

procura global de bens e serviços criativos quando comparada aos anos seguintes.

As pessoas estão passando a consumir mais serviços do que produtos, preferindo ir a um restaurante a preparar comida em casa, o que gera a não necessidade de se ter inúmeros utensílios de cozinha e eletrodomésticos em casa, por exemplo. Isto é, o benefício tendo maior destaque sobre o produto físico pessoal. Esta nova perspectiva faz com que as atenções sejam voltadas para as particularidades da gestão de empresas de serviços. Contudo, o setor de serviços sofre com a falta de desenvolvimento de técnicas que considerem as particularidades dos serviços e consequentemente influenciando na sua qualidade final, tendo baixa produtividade e baixos índices de inovação [2], apesar de ser o que mais contribui para o PIB no Brasil [3]. A realidade no setor de prestação de serviços alimentícios não é diferente. As pessoas se alimentam cada vez mais fora do lar, assim há por consequência, um aumento do nível de exigência em relação a esses produtos e serviços, porém, a gestão de estabelecimentos que provém estes tipos de bens, pouco se preocupa com a experiência do usuário.

Desta maneira, objetiva-se com este artigo se voltar para a forma de consumo dos serviços de alimentação atuais, perceber as tendências de consumo, não se restringindo apenas aos alimentos, mas observando os usos de produtos e serviços atuais, aproximando o usuário do processo de execução do serviço. É válido considerar que esses podem ser ingredientes impulsores de inovação na prestação de serviços de alimentação.

A inovação se dá de diversas formas e ela não necessariamente precisa estar intimamente ligada com o uso de novas tecnologias. Ela pode se dar por meio, por exemplo, de uma nova forma de consumo, ou por meio de algo que em um primeiro instante pode parecer intangível, como é o caso dos serviços. Assim é com a ajuda do Design voltado para a projeção da experiência do usuário e do Design voltado para serviços e da cultura **inovativa** pregada por esses, que se economiza dinheiro, tempo, cria-se diferenciais, levando os usuários a construir relações mais próximas com os empreendimentos e passar de consumidores passivos a

colaboradores ativos para suprir suas reais necessidades.

Por isso, apoiando-se na metodologia do Design Experiencial, Design de Serviço e do Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Projetos (GODP), identificou-se a oportunidade de desenhar um modelo de negócio que pode vir a servir como exemplo para desenvolvimento de novas formas de negócio voltadas para a prestação de serviços ou para a melhoria dos já existentes e que se preocupe em proporcionar melhores experiências ao usuário.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Design

O processo de projeção implica na solução do equilíbrio entre o homem e a tecnologia, criando procedimentos metodológicos desde a sua concepção, passando pela produção e chegando até o mercado [5]. Contudo, para que uma empresa torne-se competitiva nesse mercado, essa deve buscar atender às expectativas dos usuários e oportunidades para surpreendê-lo, quanto aos seus produtos e serviços oferecidos, ou seja, é preciso inovar. A procura de soluções inovadoras faz do design um dos principais componente estratégico para gerar sucesso nos negócios. Com uma visão holística, baseada na criatividade, ele atua diretamente na percepção de valor do produto, por isso, acaba sendo uma ferramenta atual de inovação para as empresas.

Bonsiepe [6] argumenta que o Design encontra-se na intersecção entre cultura, indústria, mercado e tecnologia, sendo, portanto uma categoria autônoma e própria. Por se tratar dessa resultante de diversos campos do conhecimento e conceitos, é difícil definir quais são os principais alicerces que sustentam o Design. Porém, pode-se perceber alguns pontos fortes dentro de qualquer projeto de design: observação, coleta de informação, síntese dos insumos, preocupação com o público para qual se projeta, isto é, o indivíduo (usuário); e por fim, o desenvolvimento de um produto. Produto esse que, segundo Santos [7], é tudo aquilo que sai de um processo produtivo, ou seja, pode tanto ser um serviço quanto um bem de consumo.

Assim, com base no estudo do usuário, seu comportamento, tendências de consumos, insumos, tecnologias disponíveis, o Design intersecciona conhecimentos de diversos campos por meio de uma metodologia, que determina o processo de desenvolvimento do projeto, para propor uma solução. A partir dessa perspectiva, no projeto desenvolvido, apropriou-se dos fundamentos do Design, bem como sua visão holística e interdisciplinar para projetar uma experiência gastronômica na forma de um modelo de negócios para serviços gastronômicos.

Design Experiencial

Experiência, de modo geral, está relacionada com os cinco sentidos, que por sua vez reagem a alguma forma de estímulo. Dewey [8] afirma que esse conceito vai além, colaborando com a instauração ou manutenção de hábitos e defende que a experiência é algo contínuo, sendo um fluxo percebido por meio dos sentidos. As experiências são espontâneas, pessoais, podendo ser induzidas, existindo somente na mente das pessoas que dela participam, desta forma, dificilmente duas pessoas terão a mesma experiência, porque cada experiência deriva de interação estabelecida entre o evento e o estado mental do indivíduo [9].

Já a experiência do usuário, ou *user experience* (UX), é como as pessoas se sentem quando interagem com um sistema. Ela inclui as emoções, crenças, preferências, percepções, reações físicas e psicológicas, comportamentos e realizações do usuário que ocorrem antes, durante e após o uso. Segundo Hassenzahl [10], UX está relacionada na criação de uma experiência significativa por meio de um dispositivo, e está diretamente vinculada ao fato de contar uma história. As pessoas geralmente compartilham um conjunto de necessidades, que podem servir como um ponto de partida para o projeto. A definição das necessidades pode variar de acordo com o autor, contudo, a mensagem permanece: cumprimento situacional das necessidades promove emoções positivas [11]. Assim, deve-se projetar para as necessidades, não para as emoções, que são muito importantes para os usuários, porém são efêmeras, voláteis e só são obtidas por meio de um contexto. No

produto (neste caso, o serviço), as necessidades dos usuários e as emoções contidas no contexto são o que formam a experiência, e sob essa perspectiva que o Design de Experiência se baseia.

Para o Design de Experiência (XD), não são as emoções sentidas nos primeiros segundos de uso de um determinado produto que ficam guardadas no consciente do usuário, e sim sua experiência como um todo; é a soma das emoções vivenciadas em determinada conjuntura [11]. Assim, a XD visa criar significado, gerar memórias das experiências que o usuário tem, tendo foco na história de uso criada na memória do indivíduo, que é o que esse irá lembrar e comunicar para as outras pessoas, contar ou recontar uma história [10]. Ou seja, usa-se o Design voltado para a projeção de uma experiência específica a ser vivenciada, neste caso a experiência fornecida por meio de um espaço gastronômico.

Design de Serviços

Um produto pode ser definido, segundo Kotler e Keller [12], como algo oferecido pelo mercado com o intuito de satisfazer as necessidades de um público. Esse produto pode ser representado por meio de um serviço ou uma experiência fornecida ao usuário na forma de um benefício almejado por esse. Vargo e Morgan [13] definem serviço, dentro da economia, como a reprodução das "atividades que promovem benefícios para a outra parte". É por meio do fornecimento do serviço que o valor é gerado. A Tabela 1 explicita algumas diferenças entre o produto e serviço.

Tabela 1 – Produto versus Serviço

PRODUTO	SERVIÇO
Posse/Propriedade	Uso / Experiência
Armazenados em prateleiras	Fornecer um potencial
Valor designado se situa no passado	Valor criado com o uso
Consumido	Coproduzido

Fonte: adaptado de Mager [14]

Devido a suas lógicas distintas, as criações de um produto e de um serviço não deveriam ser encaradas como processos de desenvolvimento totalmente iguais, envolvendo as mesmas

metodologias, quando na realidade, se têm ferramentas específicas para suas respectivas concepções, contempladas, por exemplo, pelo Design de Produto e pelo Design de Serviços. Segundo Koria [15] Design de Serviços, ou *Service Design*, procura colocar o designer, o engenheiro e o empresário na mesma mesa para criar uma plataforma com competências multidisciplinares com uma abordagem sistêmica e holística. Ele ainda afirma que Design já não significa apenas o desenho do objeto utilitário, mas também deve envolver o desenho de todo o sistema, produto e ou serviços. Isto é, com Design pode-se desenvolver produtos inovadores que prestam serviços, criam bem-estar social e ajudam o meio ambiente, além de ser fundamentais ao ato de pensar nas possíveis ramificações dos produtos.

Desenhar um serviço envolve a prestação de serviço, mas também pode envolver um produto físico, uma interface, uma experiência de consumo, e toda uma cadeia que estará conectada a esses. É essa possibilidade de se trabalhar com todas ramificações do serviço que dá margem à inovação. Segundo Stickdorn e Schneider [16], essa disciplina se apoia em cinco princípios básicos que contribuem com que o processo de desenvolvimento do produto tangencie a inovação:

1. Ser centrado no usuário: serviços devem ser projetados através dos olhos do usuário
2. Ser cocriativo: todos os *stakeholders* devem ser incluídos no processo de desenvolvimento do serviço
3. Ser sequencial: o serviço deve ser visualizado com uma sequência de ações inter-relacionadas
4. Tornar evidente: serviços intangíveis devem ser visualizados através de artefatos físicos
5. Ser holístico: o ambiente inteiro do serviço deve ser considerado

O Design Serviço coreografa processos, tecnologias e interações dentro dos sistemas complexos, a fim de criar valor para as partes interessadas [17]. É por meio deste Design

voltado para o desenvolvimento de serviços, e da cultura **inovativa** pregada por esse, que se economiza dinheiro, tempo, cria-se diferenciais, agrega-se valor, levando os usuários a construir relações mais próximas com os produtos e ou serviços, passando de consumidores passivos a colaboradores ativos para suprir suas reais necessidades. Por esta razão, o Design de Serviços supriu e se adequou à proposta deste projeto.

Gastronomia

A Gastronomia se fundamenta em conceitos ligados à culinária e a cozinha. É o conhecimento que se refere ao homem na medida em que se alimenta e está ligada às técnicas de cocção e ao preparo dos alimentos, ao serviço, às maneiras à mesa e ao ritual da refeição. Segundo Dória [18] é o conjunto de saberes sobre a construção do prazer ao comer. Para os brasileiros, de um modo geral, a Gastronomia parece ser um hábito das elites, não tendo para esses um grande espaço em suas vidas, contudo os prazeres à mesa não lhes são estranhos, possuindo seu devido valor [18]. O autor ainda afirma que a gastronomia brasileira propriamente dita só passará a existir no momento em que seu código se enraizar na cultura, explicitando contrastes e harmonias entre sabores e ingredientes nativos. Sendo esses, oriundos dos modos brasileiros tradicionais de cozinhar ou por métodos culinários universais, e com o objetivo de alcançar formas superiores de prazer ao comer.

A formação econômica, histórica e cultural brasileira fez com que a cozinha nacional se tornasse um conjunto de regionalismos culinários. Formação esta que inclui portugueses, índios, negros, e diversas outras nacionalidades, o que faz com que o Brasil não tenha um perfil padrão gastronômico [19]. Por essa diversificação, projetar uma experiência gastronômica singular não deve se restringir à apenas os gostos e sabores preferidos pelo usuário brasileiro, mas também a aspectos que competem a outros campos como o Design, a Gestão, e desta forma permear a inovação na experiência.

Modelo de negócio

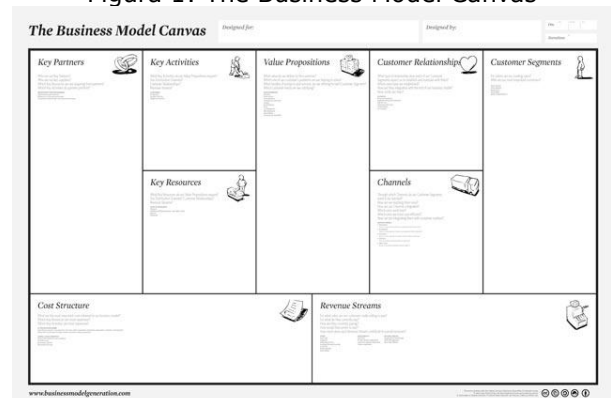
Segundo Ries [20], uma *startup*, para obter como resultado um produto revolucionário, deve seguir uma estratégia, que inclui dentre outros elementos, um modelo de negócio. O modelo de negócio é um sistema desenvolvido por uma empresa no qual ela aponta os conceitos de entrega de valor aos seus públicos de interesses, sejam eles colaboradores (*stakeholders*) ou acionistas (*shareholders*) e deve ser desenvolvido antes mesmo do plano de negócio. Para se desenvolver de forma sustentável, a organização precisa ser focada nas suas ações de criação de valor para os seus diferentes níveis de clientes [21]. Gerar modelos de negócios inovadores é uma vantagem competitiva, pois segundo Zott, Amit e Massa [22], pode se criar mudanças na forma de se fazer negócios, desenvolvendo novos padrões, designando mais valor organizacional, e dando margem ao surgimento de novos empreendimentos bem sucedidos. No processo de desenvolvimento de um modelo de negócios existe a possibilidade de inicialização de forma mais abstrata e informal quando comparada ao desenvolver do plano de negócios. Por meio desta metodologia podem se levantar diferentes possibilidades antes da formalização da empresa, sendo um processo baseado em tentativa e erro. Essa abstração e maleabilidade são contempladas no método desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, o *Business Model Canvas* ou BMC [23].

Em um planejamento empresarial e de modelo de negócios, a organização tem como intuito planejar o seu produto, diminuir custos, aperfeiçoar processos, reduzir riscos, e também estar preparada para detectar oportunidades. E esses aspectos são devidamente considerados no BMC. Ele assiste o empreendedor a desenvolver protótipos e versões finais de modelos de negócio e dá a visão holística dos problemas e oportunidades que possam vir a surgir, por resultar em um mapa visual que preconiza a compreensão e visualização do modelo de negócio com um todo. Osterwalder e Pigneur [23] propõem com o BMC, uma ferramenta que tem como objetivo possibilitar a qualquer pessoa criar e ou modificar o modelo de negócios e sugerem que os procedimentos para subsidiar o

modelo desenvolvido sejam repetidos sempre que forem necessárias mudanças e atualizações. Ele é dividido em nove blocos dispostos em um *canvas*, conforme ilustrado na Figura 1. Esses blocos foram abordados mais detalhadamente na Fase 2 da pesquisa:

1. Parcerias-chave (*Key Partnerships*);
2. Atividades-chave (*Key Activities*);
3. Proposta de Valor (*Value Propositions*);
4. Relacionamento com Clientes (*Customer Relationships*);
5. Segmentos de Clientes (*Customer Segments*);
6. Recursos principais (*Key Resources*);
7. Canais (*Channels*);
8. Estrutura de Custos (*Cost Structure*);
9. Fontes de Receita (*Revenue Streams*).

Figura 1: The Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur [23]

Por se tratar de uma ferramenta prática, mais abstrata, maleável e extremamente visual, observou-se que esta se enquadraria e otimizaria o desenvolvimento do modelo de negócio voltado para o setor gastronômico proposto. Por isso, adotou-se o BMC como instrumento de suporte para a criação do modelo desejado.

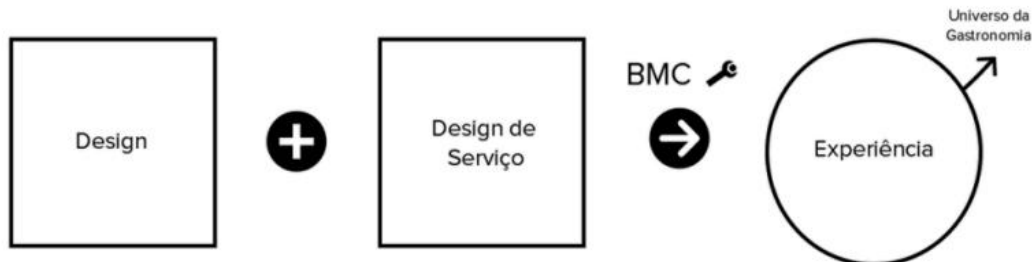
Síntese da fundamentação

Com base na revisão da literatura, propõe-se uma síntese (Figura 2): a apropriação do Design

e sua visão holística e interdisciplinar, somada à cultura de inovação e de aproximação do usuário ao processo do Design de Serviço, resulta, por

meio da ferramenta BMC, numa experiência em serviço dentro do universo da gastronomia.

Figura 2: Síntese fundamentação teórica



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada.

METODOLOGIA

Objetivou-se apresentar o processo de desenvolvimento de um modelo de negócio voltado para o setor alimentício sob a perspectiva do Design, focado na experiência do usuário e propondo requisitos necessários para elaboração e replicação de um modelo de negócios voltado para a experiência a ser provida por um serviço gastronômico. Para delimitar e orientar o projeto, este, foi dividido em duas fases, conforme apresentado na Figura 3, sendo a primeira fase de levantamento da literatura e a segunda fase, de desenvolvimento do modelo de negócios utilizando a metodologia do Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Projetos (GODP).

O GODP, proposto por Merino [4] tem como objetivo organizar e oferecer uma sequência de ações que permitam com que o design seja concebido de forma consciente, considerando o maior número de aspectos e respondendo de forma mais assertiva e consistente aos objetivos fixados para a prática projetual [4]. Ele possui como fundamento de sua metodologia, oito etapas baseadas na coleta de informações relacionadas à proposta de projeto, ao desenvolvimento e execução projetual e criativa, a viabilização e teste final do produto [4]. Na prática, foram desenvolvidas seis das oito etapas propostas e o seu desenvolvimento está disposto na sequência. As duas últimas etapas (5 e 6) foram proposições posteriores e sua execução é indicada como direcionamento futuro. As oito etapas do GODP são representadas num

diagrama para o melhor entendimento e visualização conforme exposto na Figura 4.

Figura 3: Diagrama de procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada.

Figura 4: Representação das 8 etapas do GODP©



Fonte: Merino, 2013, pg 83.

DESENVOLVIMENTO

Como mencionado, esta fase se apoiou no GODP para sua concepção, sendo apresentadas a seguir, na ordem do guia, as etapas do desenvolvimento.

Etapa -1: Oportunidades

Na etapa -1 foi identificada as oportunidades do mercado/setores, conforme o produto a ser desenvolvido, neste caso o modelo de negócio voltado para o setor gastronômico, e assim foram considerados o panorama local, nacional/internacional e parâmetros econômicos. Com base nessas considerações, tornou-se possível identificar as necessidades de crescimento e lacunas do setor gastronômico [4]. A partir dos apontamentos dispostos e os conceitos discutidos, concluiu-se que se objetivava propor um estabelecimento que vá além do oferecimento e consumo de uma refeição, desta forma obteve-se a seguinte proposta de trabalho, denominada **informação-mãe** e que serviu como informação base para delinear as demais etapas de projeto:

- Desenvolver um novo modelo de negócio voltado para o setor alimentício. O espaço deste

empreendimento proposto teria estrutura similar a uma cozinha para ser utilizada por várias pessoas, onde essas podem se encontrar para cozinhar, cocriar, aprender técnicas culinárias, confraternizar ou apreciar uma comida, proporcionando uma experiência gastronômica diferenciada no consumo de uma refeição.

Etapa 0: Prospecção

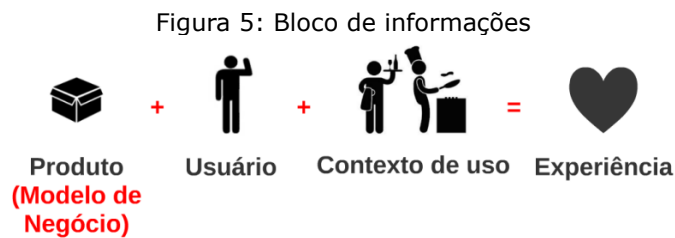
Na etapa 0 definiu-se, após a identificação das oportunidades, a demanda de pesquisa e a problemática central dentro do modelo de negócio voltado para o setor gastronômico (**informação-mãe**), e a partir dessas definições, norteou-se as etapas posteriores do projeto [4]. Desta forma, para um levantamento preliminar de informações, foi realizada pesquisa de mercado, listando empreendimentos concorrentes e ou que possuíam conceitos que pudessem acrescer à pesquisa e ao desenvolvimento do modelo de negócio. Em seguida foram realizadas visitas, seguidas de entrevistas informais com clientes dos estabelecimentos, a fim de delimitar pontos a serem observados sistematicamente e auxiliarem no desenvolvimento do *checklist* (Apêndice A) usados nas visitas. Por fim obteve-se a seguinte proposta de trabalho com base nos apontamentos obtidos nas etapas -1 e 0:

- Oportunidade de desenhar um novo modelo de negócio que poderá vir a servir como referência para o desenvolvimento de novas formas de negócio voltadas para a prestação de serviços ou para a melhoria dos já existentes. Este modelo de negócio será voltado para o setor alimentício, sendo um espaço que estará dentro das normas da boa prática para serviços de alimentação e de segurança, com estrutura similar a uma cozinha para ser usada de forma coletiva e colaborativa. Por fim objetiva-se projetar um empreendimento que proporcione experiência gastronômica diferenciada, tangenciando diversas ações entorno do consumo de uma refeição.

Etapa 1: Levantamento

Nesta etapa foram estabelecidas e desenvolvidas definições do projeto com base no levantamento

de dados em conformidade com a **informação-mãe**, bem como as necessidades e expectativas do usuário, levando em consideração contexto de uso e conceituação, sem deixar de tanger quesitos de usabilidade, ergonomia, interação, conformidades de legislação, e assim delimitar a experiência de uso a ser projetada [4]. Para o levantamento de Dados, se utilizou o **Bloco de Informações** composto (Figura 5) por três elementos (produto + usuário + contexto de uso) que somados geram a experiência, segundo Merino [4]



Fonte: adaptado de Merino [4].

Etapa 2: Organização e análise

Na etapa 2 os dados obtidos foram organizados e analisados, sendo condensados em técnicas analíticas como painéis semânticos, análise SWOT e requisitos para a consolidação do BMC e que permitiram a definição de estratégias de projeto [4], e divididos conforme mencionados anteriormente em produto, usuário, contexto de uso e experiência, sintetizados como **bloco de informações**.

PRODUTO (Modelo de Negócio)

Após análises dos dados da etapa 1, obtiveram-se as seguintes definições prévias de produto:

- Novo modelo de negócio voltado para o setor alimentício, com estrutura similar a uma cozinha, equipadas com estações de trabalho, para serem utilizadas por várias pessoas, para se encontrar para cozinhar, cocriar, aprender técnicas culinárias, confraternizar ou apreciar uma refeição.

Concorrentes e similares: Com base no *checklist* na etapa 0, foram realizadas análises de

alguns concorrentes levantados. Algumas dessas análises foram feitas através de visitas aos empreendimentos e observação sistemática, e outros por meio de pesquisa online. Após o levantamento dos dados, foram condensadas as percepções gerais de acordo com três macroetapas dos serviços: pré-serviço/pré-consumo, serviço (experiência central de consumo) e pós-serviço (experiência lembrada) [16].

USUÁRIO

Para o melhor entendimento e visualização do usuário, foram elaborados painéis referenciais do público-alvo bem como foram definidas quatro *personas* e seus respectivos tipos de cozinhas (Figura 6). *Personas* são perfis fictícios criados como forma de representar um determinado grupo com base nos seus interesses comuns [16] e assim servirem como referências para a equipe de desenvolvimento.

Figura 6: Personas



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada.

CONTEXTO DE USO

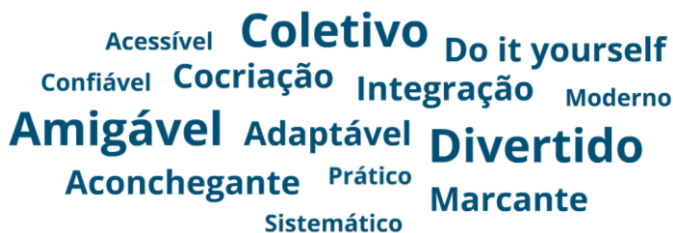
A partir da **informação-mãe** e das *personas* criadas, foram descritos contextos de uso que servem para nortear a experiência final a ser

projetada, bem como etapas posteriores, como o fluxograma do serviço e o *Blueprint* do serviço (mapa de operações do serviço). *Blueprint* do serviço é uma forma de especificar e detalhar cada aspecto individual de um serviço, e geralmente envolve a criação de um esquema visual incorporando as perspectivas tanto do usuário, do prestador de serviços e das outras partes interessadas que possam estar envolvidas, detalhando tudo, desde pontos de contato com o cliente a processos por trás da parte visual do serviço [16].

EXPERIÊNCIA

De acordo com os levantamentos e sendo delimitada pelo produto, usuário e contexto de uso, fez-se o afunilamento da experiência a ser vivida pelo usuário. Por meio de *brainstorming*, determinou-se uma nuvem de conceitos (Figura 7), ou seja, a aglomeração, na forma de palavras, de conceitos do serviço levantados, dando destaque para aqueles que mais caracterizavam o produto a ser desenvolvido.

Figura 7: Nuvem de conceitos



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada.

A nuvem de conceitos consistiu em 14 conceitos levantados por meio de *brainstorming* e organizados em um painel. Desses catorze, três foram selecionados como conceitos principais, que englobam os demais conceitos, descrevendo o modelo de negócio proposto. Esta seleção serviu como orientação para declaração conceitual e para a interação pretendida com o serviço executado pelo novo empreendimento, servindo para alicerçar peculiaridades da identidade e posicionamento do modelo de negócio. Ela também auxiliou no estabelecimento

da relação entre o usuário e produto, e a qualidade de interação com o serviço.

A seguir determinou-se o tipo de interação que combinaria com o contexto, ou seja, como seria a relação entre o usuário e o produto. A interação define como o produto será utilizado e experimentado e quais os valores de significado surgem desta relação.

Etapa 3: criação

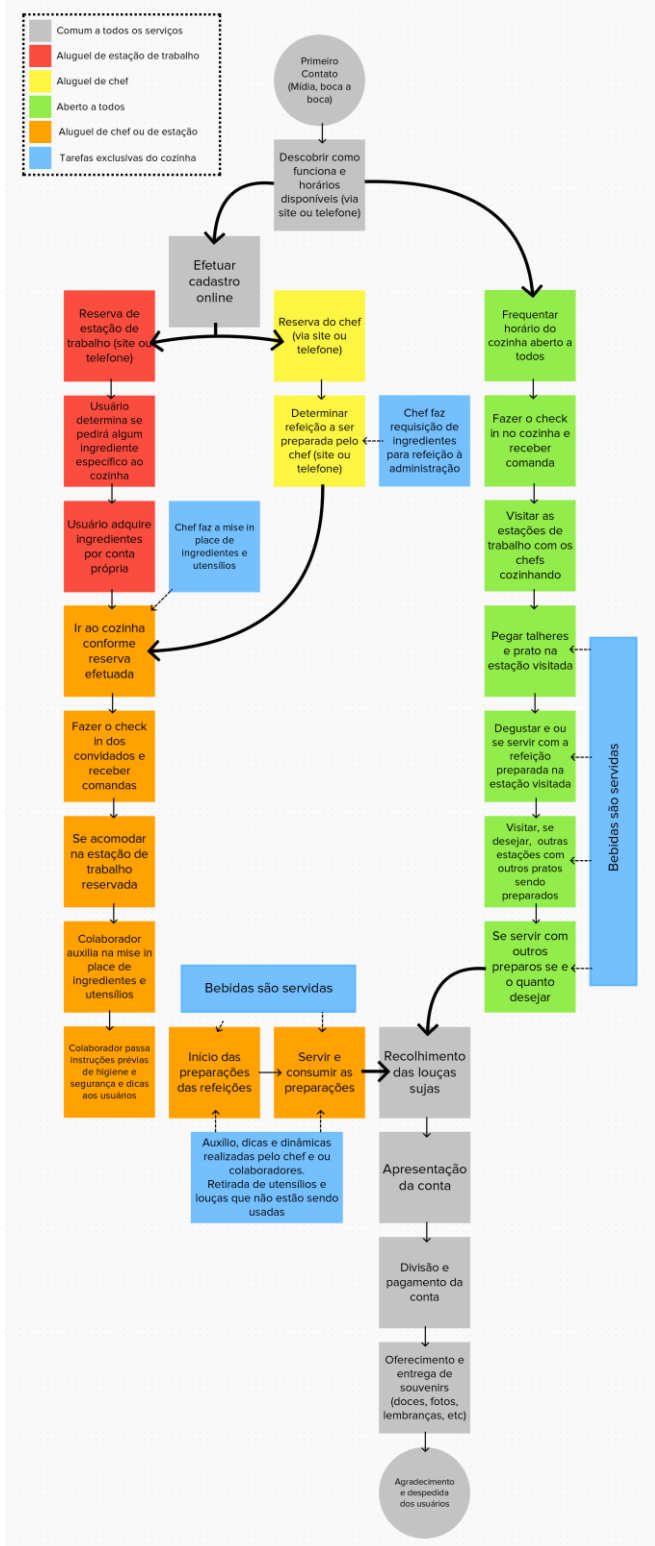
Na etapa 3 a partir das definições, requisitos de projeto e estratégias delimitados pelo produto, usuário, contexto de uso e experiência foram definidos os conceitos globais do projeto [4]. Também foram geradas alternativas preliminares e estas submetidas às ferramentas BMC, *Lean Startup* e *Blueprint* do serviço, permitindo a escolha da opção que respondeu de melhor forma às especificações de projeto e objetivos [4].

Com base no BMC, por meio de discussão de ideias e experiências, foi elaborado BMC do empreendimento, preenchendo os nove blocos do *canvas*, estruturando assim o modelo de negócio. Espera-se que o mesmo possa se subsidiar proposições e alterações futuras antes, durante e após inauguração do negócio sempre que for julgado necessário pela equipe de gestão. A utilização do *canvas* permitiu a visão holística dos problemas e oportunidades, gerando inputs para outras etapas do processo, ferramentas, como as hipóteses de valor, bem como a visualização do modelo de negócio com um todo.

Etapa 4: execução

Na etapa 4, com base no BMC e as hipóteses de valor desenvolvidas, foi considerado ciclo do serviço (fluxo, etapas, operações, processos e ações) em relação às proposições apresentadas. Merino [4] sugere que nesta etapa sejam desenvolvidos protótipos, preferencialmente funcionais, para aferir o funcionamento do modelo, desta forma foram utilizados os requisitos do modelo para serviço, em seguida o fluxograma do serviço (Figura 8) e *Service Blueprints* (Apêndice B), para finalmente configurar o modelo de negócios, permitindo definir com maior confiabilidade os requisitos finais para o modelo de negócios pretendido.

Figura 8: Fluxograma do serviço parte 1 Fonte:

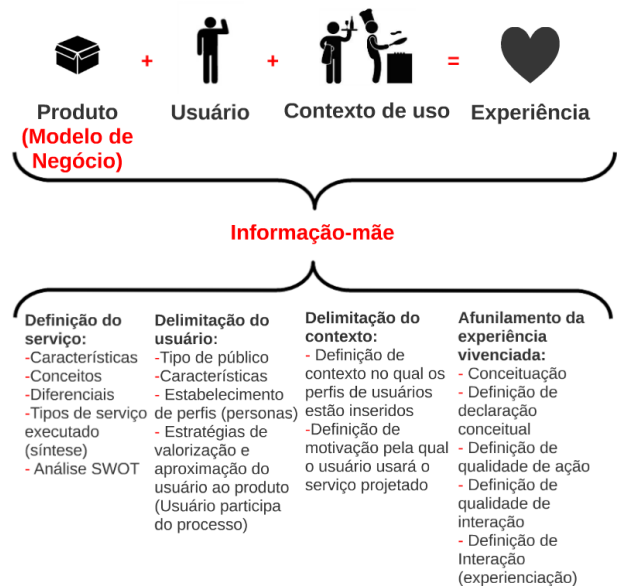


Fonte: Elaborado pelos autores

Engenharia de Requisitos de projeto para elaboração do Modelo de Negócio

Os requisitos de projeto consistem da definição documentada de uma propriedade ou comportamento que o produto ou serviço particular deve atender [24]. Por meio da execução das seis etapas do GODP, obtiveram-se os requisitos para o design do serviço proposto. Assim, com base no que foi desenvolvido, foi possível a elaboração de um modelo (Figura 9) que explicitasse a engenharia dos requisitos de projeto do modelo de negócio voltado para a prestação de serviços. O modelo aqui disposto consiste na síntese das fases de projeto, atividades realizadas, delimitadas por cada elemento do **bloco de informações (produto, usuário, contexto e experiência)**.

Figura 9: Engenharia de requisitos do Modelo de Negócio



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fundamentação teórica e execução das etapas -1, 0, 1 e 2 do Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Projetos (GODP) serviram para a construção dos requisitos do projeto desenvolvido. A partir deles foi possível a seleção de ferramentas de projeto, organização e análise

de dados para culminar no design da experiência, design do serviço e na elaboração do modelo de negócios nas etapas 3 e 4.

A execução das etapas -1 e 0 resultaram no *checklist* da jornada do usuário e na **informação-mãe**. O *checklist* se mostrou uma excelente ferramenta de coleta de dados, orientando a observação da execução de serviços concorrentes e ou similares. A **informação-mãe**, por estar presente em todas as etapas, serviu para auxiliar na manutenção do alinhamento do objetivo principal com o projeto ao longo do seu desenvolvimento.

A utilização do BMC na etapa 3 se mostrou primordial para a criação do modelo de negócio, pois seus nove blocos auxiliaram na condensação das informações obtidas nas etapas anteriores. Contudo, o serviço é um bem em que sua execução e uso acontecem simultaneamente juntamente ao usuário [14], por isso esse deve ser sempre considerado. O BMC somente traz blocos que abordam o cliente (usuário), por meio dos **segmentos de clientes** e **relacionamentos com clientes**, o que acaba por ser apenas contemplada a perspectiva do provedor do serviço em relação aos seus usuários. Porém, a utilização do **bloco de informações** contendo três elementos (produto, usuário e contexto) para sintetizar a experiência projetada acabou por suprir parcialmente a defasagem percebida no BMC em relação à perspectiva do usuário.

A criação do Fluxograma e dos *Blueprints* do serviço serviu para tornar o serviço tangível e inteligível, e desta forma orientar a implementação de protótipos e execução do serviço, propriamente dito, em etapas posteriores (Viabilização e Verificação).

Por fim, concluídas as seis primeiras etapas do GODP usadas neste projeto, foi possível a delimitação e proposição da engenharia de requisitos de projeto para a elaboração de modelos de negócios voltados para a prestação de serviços. Esse modelo da engenharia de requisitos sintetizou as etapas executadas nas fases iniciais e as atividades realizadas para a delimitação de cada elemento do **bloco de informações (produto, usuário, contexto e experiência)**, podendo vir a servir como referência para etapas seguintes do projeto e

como modelo para o desenvolvimento de outros serviços.

CONCLUSÃO

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza geralmente intangível, não pode ser tocado ou possuído pelo indivíduo como um bem manufaturado. Por causa dessa intangibilidade, a avaliação do serviço experienciado pelo usuário assume um caráter subjetivo, e consequentemente ponderações sobre o serviço são mais difíceis. O cliente participa do processo de produção e o consumo acontece simultaneamente à execução do serviço, desta forma o controle de qualidade ocorre durante processo. Por isso o grau de contato do usuário com a empresa é alto, assim é necessário que todo o serviço esteja mapeado, bem como as experiências corretamente projetadas a serem vivenciadas durante o uso a fim de garantir a qualidade do serviço.

É importante ressaltar, que a qualidade dos serviços depende diretamente da gestão dos processos que os produzem. É preciso que se tenha um bom conhecimento dos processos de produção de serviços, e assim aperfeiçoar e garantir a qualidade dos serviços prestados por uma empresa. Para isso, esses processos devem ser projetados, de modo a garantir a qualidade do serviço desde sua concepção inicial. Desta maneira, a utilização do GODP como guia de projeto mostrou-se válida por auxiliar na gestão dos processos do design desse serviço desde o início até o fim. Sua utilização permitiu sistematizar o processo, organizar as informações, de uma forma rápida e eficiente.

Apesar da constatação do crescimento contínuo do setor de serviços na economia mundial e sua importância, ao longo do desenvolvimento do modelo de negócio, foi perceptível a existência de uma carência na literatura sobre o desenvolvimento de técnicas que considerem as particularidades dos serviços. Além disso, das técnicas existentes, poucas consideram o ponto de vista do usuário no processo.

A utilização de *personas*, o mapeamento do serviço e da jornada do usuário, elaboração do bloco de informações, a nuvem de conceitos,

foram ferramentas indispensáveis, tornando o que aparentemente era invisível (o serviço) em algo mais visível e inteligível. Portanto, o uso do Design Experiencial na metodologia deste projeto permitiu com que aspectos subjetivos do serviço fossem considerados e que formas de propor uma determinada experiência consumo pudessem ser delimitadas. Junto à ponderação de aspectos subjetivos do serviço, esteve o Design de Serviços, que com base em suas ferramentas, possibilitou observar o serviço de forma mais completa e holística, tornando o mais palpável. A combinação das duas metodologias mostrou, neste caso, que estas são complementares, tanto em etapas de coleta de dados quanto em etapas de execução. Por meio das duas, determinou se quais dados observar e levantar, e também como direcionar as fases de criação, para enfim chegar a um esboço de modelo de negócio.

Por fim, verificou-se na adoção da metodologia de design experiencial, em conjunto com o design de serviços, uma forma de projetar uma experiência visando usuário e que não tivesse necessariamente o foco em um produto físico interativo, de alta tecnologia. Foi possível, por meio da junção desses métodos, projetar um serviço sem perder de vista os processos envolvidos na execução desse serviço, ou seja, neste caso, projetar um serviço gastronômico que contemplasse o usuário, o que se pretende que esse sinta ao longo do processo, e como isso será garantido. Designers e demais responsáveis pelo desenvolvimento de serviços devem se esforçar para contrabalancear e entender a experiência do usuário, bem como os elementos que a compõem, para concepção de serviços condizentes com as particularidades do público destinado.

REFERÊNCIAS

- [1] United Nations/UNCTAD, 2008, "Creative Economy: Report 2008", UNCTAD/ DITC, Genebra. Disponível em: <http://www.unctad.org/creative-economy>. Acesso em 21/03/2013.
- [2] Pinhanez, C, 2009, "Services as Customer-Intensive Systems. Design Issues, 25(2), 3-13.
- [3] Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), 2010.
- [4] Merino, G. S. A D, 2013, "Metodologia para a prática projetual do Design com ênfase no Design Universal", Qualificação Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 130p.
- [5] Bürdek, B. E, 2006, "Design: História, Teoria e Prática do Design de Produtos", 1ªed., Edgard Blücher, São Paulo. 500p.
- [6] Bonsiepe, G. Design, 2011, "Cultura e Sociedad", Blucher, São Paulo
- [7] SANTOS, F. A. dos, 2000, "O Design como diferencial competitivo", Editora da Univali, Itajaí.
- [8] Dewey, J, 1959, "Como Pensamos", Companhia Editora Nacional, São Paulo.
- [9] Pinto, M. R., LARA, J, 2011, "E. As experiências de consumo na perspectiva da teoria da cultura do consumo: identificando possíveis interlocuções e propondo uma agenda de pesquisa", Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro , 9 (1).
- [10] Hassenzahl, M., 2010, "Experience Design: Technology for All the Right Reasons", Morgan and Claypool Publisher, Dinamarca.
- [11] Hassenzahl, M., 2004, "The hedonic/pragmatic model of user experience", Morgan and Claypool Publisher, Dinamarca.
- [12] Kotler, P., Keller, K. L., 2006, "Administração de marketing", 12. Ed, Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- [13] Vargo, S. L., Morgan, F. W., 2005, "Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis", Journal of Macromarketing, 25(1), 42-53.
- [14] Mager, B., 2010, "Business Impact of Service Design".
- [15] Koria, M, 2010, "o grande valor do design é poder criar um futuro melhor", Revista Planeta, ed.459, Editora Três, São Paulo. Entrevista concedida a Cynthia Garcia. Disponível em: <http://revistaplaneta.terra.com.br/secao/entrevista/quote-grande-valor-do-design-e-poder-criar-um-futuro-melhorquote>. Acesso em 22/01/2013.
- [16] Stickdorn, M., Schneider, J., 2010, "This is service design thinking", BIS, Amsterdam.
- [17] Mager, B. "Service Design: A Review", KISD, Köln (2004).

[18] Dória, C. A, 2006, "Estrelas no céu da boca: Escritos sobre culinária e gastronomia" Editora SENAC, São Paulo.

[19] Atala, A., Dória, C. A, 2008, " Com unhas dentes e cuca: prática culinária e papo-cabeça ao alcance de todos", Editora Senac, São Paulo. 352p.

[20] Ries, E, 2011, "The Lean Startup", 1ª ed., Nova Iorque: Crown Business, Nova Iorque, 321p.

[21] Costa, E. R. P. da, 2003, "Desenvolvimento de um modelos de negócios para uma indústria diversificada atuando em mercados fragmentados". Disponível em:

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4384/000411165.pdf?sequence=1> Acesso em 24/09/2013.

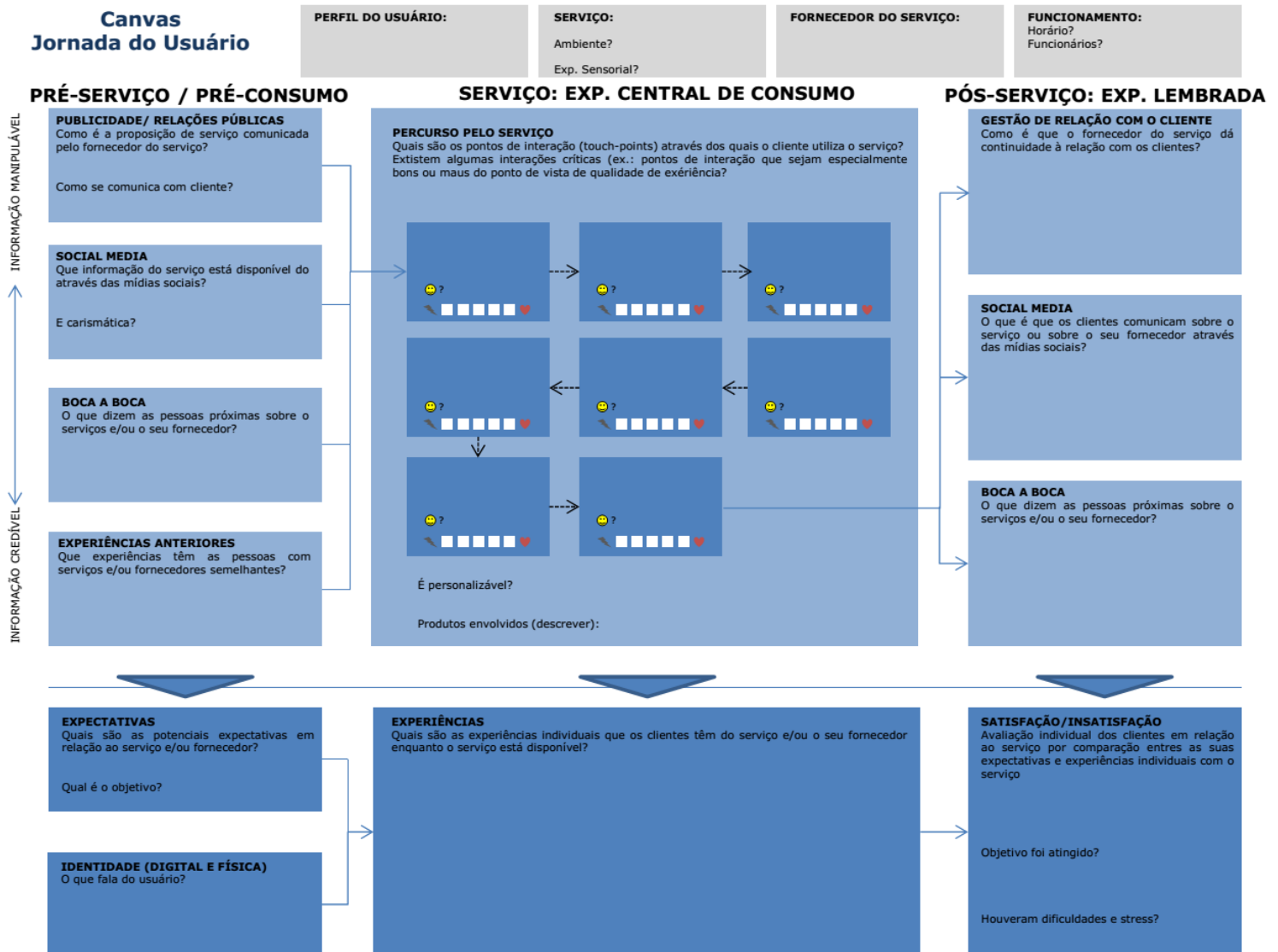
[22] Zott, C. Amit, R. Massa, L, 2010, "The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research" Business, Madrid, Espanha.

[23] Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010, "Business Model Generation (John Wiley & sons, Eds.)", USA, New Jersey, 278p.

[24] Robertson, S., Robertson, J., 2006, "Mastering the Requirements Process", 2nd Edition, Addison Wesley.

APÊNDICE A

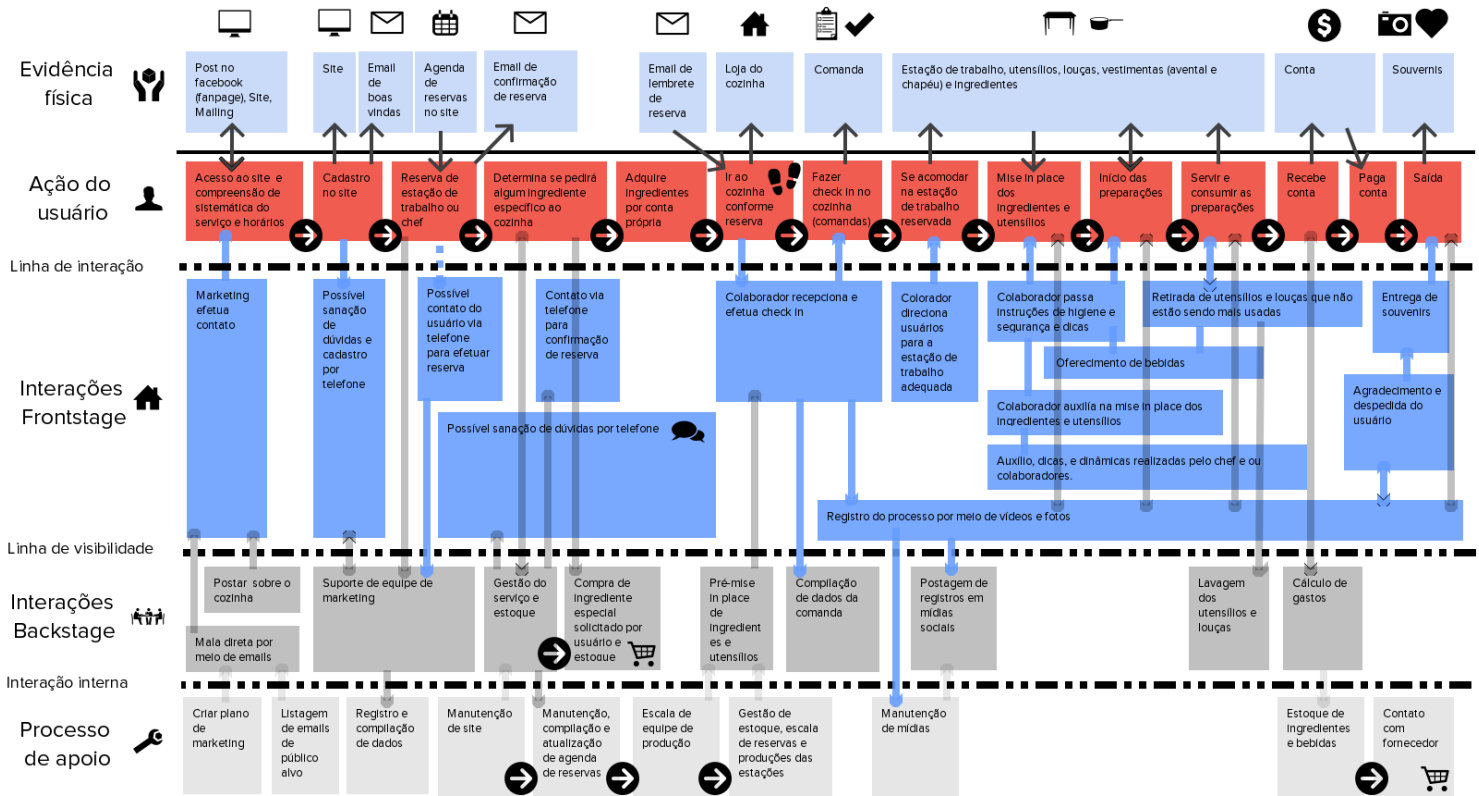
CHECKLIST JORNADA DO USUÁRIO



Fonte: adaptado de Stickdorn e Schneider [16].

APÊNDICE B

SERVICE BLUEPRINT



Fonte: adaptado de Stickdorn e Schneider [16].