

**UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE - UNIVILLE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

**HELENA MORGENSTERN ZAMBERLAN**

**MODELO DE NEGÓCIO PARA EMPRESA DE DESIGN DE SERVIÇO CENTRADO  
NA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO**

**JOINVILLE**

**2024**

**HELENA MORGENSTERN ZAMBERLAN**

**MODELO DE NEGÓCIO PARA EMPRESA DE DESIGN DE SERVIÇO CENTRADO  
NA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO**

Relatório Técnico apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Design pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade da Região de Joinville - Univille, área de concentração Design e Sustentabilidade.  
Orientação: Prof. Dr. Danilo Corrêa Silva

**JOINVILLE**

**2024**

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Z23m | <p>Zamberlan, Helena Morgenstern</p> <p>Modelo de negócio para empresa de design de serviço centrado na experiência do usuário / Helena Morgenstern Zamberlan; orientador Dr. Danilo Corrêa Silva. – Joinville: UNIVILLE, 2024.</p> <p>110 p. : il.</p> <p>Relatório técnico (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville)</p> <p>1. Desenho industrial – Serviços ao cliente. 2. Serviços de consultoria. 3. Planejamento empresarial. I. Silva, Danilo Corrêa (orient.). II. Título.</p> <p>CDD 745.2</p> |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Termo de Aprovação

**“Modelo de negócio para empresa de design de serviço centrado na experiência do usuário”**

por

Helena Morgenstern Zamberlan

### **Banca Examinadora:**

Prof. Dr. Danilo Corrêa Silva  
Orientador (UNIVILLE)

Profa. Dra. Adriane Shibata dos Santos  
(UNIVILLE)

Prof. Msc. Elcio Ribeiro  
(UNIVILLE)

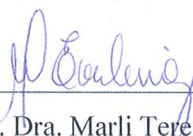
Prof. Dr. Júlio César da Silva  
(FGV)

Trabalho de Conclusão julgado para a obtenção do título de Mestre em Design, aprovado em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.



---

Prof. Dr. Danilo Corrêa Silva  
Orientador (UNIVILLE)



---

Profa. Dra. Marli Teresinha Everling  
Vice-Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Design

Joinville, 26 de fevereiro de 2024.

## Dedicatória

Dedico este trabalho a Deus, que é meu porto seguro. “E tudo quanto fizerdes, fazei-o de todo o coração, como ao Senhor, e não aos homens.” (Colossenses 3.23)

## Agradecimentos

Agradeço a meu marido Leonardo, por ter me apoiado e motivado durante todo o mestrado, aos meus pais Sidnei e Elenir, que sempre me incentivaram a estudar e correr atrás dos meus sonhos, ao meu professor orientador Danilo, que me auxiliou na construção deste relatório, ao professor Victor, que apoiou o desenvolvimento da fundamentação teórica, aos professores participantes da banca, que trouxeram considerações relevantes para o aprimoramento do projeto.

ZAMBERLAN, Helena Morgenstern. **Modelo de negócio para empresa de design de serviço centrado na experiência do usuário**. 2024. 108 f. Relatório Técnico. (Mestrado Profissional em Design) – Universidade da Região de Joinville, Fundação Educacional da Região de Joinville, Joinville, 2022.

## RESUMO

Microempresas e empresas de pequeno porte (MPEs) comumente não têm acesso aos métodos e ferramentas de design de serviço, seja por falta de conhecimento ou de recursos. Isso é particularmente observável na região de Joinville/SC, cidade mais populosa do estado, com relevante participação na economia, mas com pouco envolvimento de empresas de design de serviço local. Desta forma, o objetivo geral da pesquisa foi: desenvolver um modelo de negócio, para uma empresa de design de serviço, voltada a microempresas e empresas de pequeno porte. O método utilizado para o desenvolvimento do projeto, fundamentada em Moritz (2005), compreendeu as seguintes etapas: 1. Compreender; 2. Pensar; 3. Gerar; 4. Filtrar; 5. Explicar e 6. Realizar. O desenvolvimento envolveu técnicas do design de serviço, considerando a experiência do usuário a partir de entrevistas, criação de persona, proposta de valor, jornada do usuário e *blueprint*. Os resultados foram consolidados em um *Business Model Canvas*, estruturando um modelo de negócio para empresa de design de serviço. Foi elaborado um *roadmap* de implementação, estruturando os processos e tempos necessários, para colocar as atividades definidas no modelo de negócio em prática.

**Palavras-chave:** design de serviço; modelo de negócio; prestação de serviço em design, consultoria em design.

ZAMBERLAN, Helena Morgenstern. **Business model for user experience-centered service design company**. 2024. 108 f. Technical Report. (Professional Master's Degree in Design) – University of the Region of Joinville, Educational Foundation of the Region of Joinville, Joinville, 2022.

### **ABSTRACT**

*Micro and small businesses (SMEs) commonly do not have access to service design methods and tools, either due to lack of knowledge or resources. This is particularly observable in the region of Joinville/SC, the most populous city in the state, with a relevant participation in the economy, but with little involvement of local service design companies. Therefore, the general objective of the research was: to develop a business model for a service design company, aimed at micro and small businesses. The method used to develop the project, based on Moritz (2005), comprised the following steps: 1. Understand; 2. Think; 3. Generate; 4. Filter; 5. Explain and 6. Perform. The development involved service design techniques, considering the user experience from interviews, persona creation, value proposition, user journey and blueprint. The results were consolidated into a Business Model Canvas, structuring a business model for a service design company. An implementation roadmap was prepared, structuring the necessary processes and times, to put the activities defined in the business model into practice.*

**Keywords:** *service design; Business model; provision of design services, design consultancy.*



ZAMBERLAN, Helena Morgenstern. **Modelo de negocio para empresa de diseño de servicios centrado en la experiencia del usuario**. 2024. 108 f. Relato técnico. (Maestría Professional en Design) – Universidad de la Región de Joinville, Fundación Educativa de la Región de Joinville, Joinville, 2022.

## **RESUMEN**

*Las microempresas y pequeñas empresas (PYMES) comúnmente no tienen acceso a métodos y herramientas de diseño de servicios, ya sea por falta de conocimientos o recursos. Esto es particularmente observable en la región de Joinville/SC, la ciudad más poblada del estado, con una participación relevante en la economía, pero con poca participación de las empresas locales de diseño de servicios. Por lo que el objetivo general de la investigación fue: desarrollar un modelo de negocio para una empresa de diseño de servicios, dirigido a micro y pequeñas empresas. El método utilizado para desarrollar el proyecto, basado en Moritz (2005), comprendió los siguientes pasos: 1. Comprender; 2. Piensa; 3. Generar; 4. Filtrar; 5. Explicar y 6. Realizar. El desarrollo involucró técnicas de diseño de servicios, considerando la experiencia del usuario a partir de entrevistas, creación de personas, propuesta de valor, recorrido del usuario y blueprint. Los resultados se consolidaron en un Business Model Canvas, estructurando un modelo de negocio para una empresa de diseño de servicios. Se elaboró una hoja de ruta de implementación, estructurando los procesos y tiempos necesarios, para poner en práctica las actividades definidas en el modelo de negocio.*

**Palabras clave:** *diseño de servicio; modelo de negocio; prestación de servicios de diseño, consultoría de diseño.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E GRÁFICOS

|             |                                                                                |    |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 -  | Cinco camadas Design de Serviços. ....                                         | 26 |
| Figura 2 -  | Plano de negócios tradicional x plano de negócios efectual .....               | 28 |
| Figura 3 -  | Ideia, Canvas, pesquisa primária e plano de negócios .....                     | 30 |
| Figura 4 -  | Estrutura do BMC .....                                                         | 31 |
| Figura 5 -  | 10 diretrizes em projetos de design de serviços para vendedores de serviços 37 |    |
| Figura 6 -  | Metodologia projetual.....                                                     | 40 |
| Figura 7 -  | Encaixe segmento do cliente e proposta de valor.....                           | 44 |
| Figura 8 -  | Mapa de Proposta de Valor .....                                                | 45 |
| Figura 9 -  | <i>Website</i> Livework™ .....                                                 | 49 |
| Figura 10 - | <i>Website</i> Performa_it .....                                               | 50 |
| Figura 11 - | <i>Website</i> Érico Fileno .....                                              | 51 |
| Figura 12 - | <i>Website</i> DP/E.....                                                       | 51 |
| Figura 13 - | <i>Website</i> Homa Design .....                                               | 52 |
| Figura 14 - | <i>Website</i> Badaró Design .....                                             | 53 |
| Figura 15 - | Agrupamento tarefas .....                                                      | 58 |
| Figura 16 - | Agrupamento ganhos.....                                                        | 59 |
| Figura 17 - | Agrupamento dores .....                                                        | 59 |
| Figura 18 - | Agrupamento clientes .....                                                     | 60 |
| Figura 19 - | Agrupamento o que investem .....                                               | 61 |
| Figura 20 - | Agrupamento <i>insights</i> .....                                              | 61 |
| Figura 21 - | Persona empreendedor microempresa.....                                         | 62 |
| Figura 22 - | Persona empreendedor pequena empresa. ....                                     | 63 |
| Figura 23 - | Segmento do cliente MPE .....                                                  | 65 |
| Figura 24 - | Proposta de valor microempresa .....                                           | 67 |
| Figura 25 - | O design do seu serviço .....                                                  | 69 |
| Figura 26 - | Jornada pré-contato.....                                                       | 70 |
| Figura 27 - | Jornada serviço.....                                                           | 71 |
| Figura 28 - | Jornada pós-contato .....                                                      | 71 |
| Figura 29 - | Infográfico fontes de receita.....                                             | 74 |
| Figura 30 - | Fluxograma recursos-chaves.....                                                | 76 |
| Figura 31 - | Cenário 1: Cliente por meio de network e participação de eventos ....          | 77 |

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 32 - Cenário 2: Cliente pesquisou na internet e encontrou a consultoria ...                | 78 |
| Figura 33 - Cenário 3: Cliente recebeu indicação por um conhecido .....                           | 79 |
| Figura 34 - Cenário 4: Captação de recursos por meio de edital para clientes de microempresa..... | 80 |
| Figura 35 - Cenário 5: Consultoria por meio do SEBRAE .....                                       | 81 |
| Figura 36 - Mapeamento de <i>stakeholders</i> .....                                               | 82 |
| Figura 37 - Business Model Canvas .....                                                           | 83 |
| Figura 38 - Matriz custo x benefício. ....                                                        | 86 |

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

|            |                                                  |    |
|------------|--------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - | Consultoria x assessoria.....                    | 34 |
| Quadro 2 - | Três dimensões de experiência nos serviços ..... | 37 |
| Quadro 3 - | Etapas da metodologia .....                      | 41 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|            |                                                                        |
|------------|------------------------------------------------------------------------|
| ACIJ       | Associação Comercial e Industrial de Joinville                         |
| AJORPEME   | Associação de Joinville e Região das Pequenas, Micro e Médias Empresas |
| B2B        | <i>Business to Business</i> (Empresa para Empresa)                     |
| BMC        | <i>Business Model Canvas</i> (Quadro de Modelo de Negócios)            |
| CEP        | Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos                          |
| FAPESC     | Federação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina  |
| Lógica S-D | Lógica Serviço-Dominante                                               |
| MPes       | Microempresa e empresas de pequeno porte                               |
| MEI        | Microempresa                                                           |
| UFSC       | Universidade Federal de Santa Catarina                                 |
| UDESC      | Universidade Estadual de Santa Catarina                                |

## SUMÁRIO

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                  | <b>15</b> |
| <b>1.1 A jornada da pesquisadora .....</b>                 | <b>15</b> |
| <b>1.2 Justificativa.....</b>                              | <b>17</b> |
| <b>1.3 Problema de pesquisa .....</b>                      | <b>18</b> |
| <b>1.4 Objetivos .....</b>                                 | <b>19</b> |
| <b>1.5 Metodologia .....</b>                               | <b>19</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>                       | <b>21</b> |
| <b>2.1 Design de serviço.....</b>                          | <b>21</b> |
| <b>2.2 Modelo de negócio .....</b>                         | <b>27</b> |
| <b>2.2.1 Empreendedorismo.....</b>                         | <b>32</b> |
| <b>2.2.2 Definição de consultoria e assessoria .....</b>   | <b>33</b> |
| <b>2.3 Microempresas e empresas de pequeno porte .....</b> | <b>35</b> |
| <b>2.3.1 Comportamento de compra B2B .....</b>             | <b>36</b> |
| <b>2.3.2 Visão sistêmica .....</b>                         | <b>38</b> |
| <b>3 MATERIAL E MÉTODOS .....</b>                          | <b>40</b> |
| <b>4 RESULTADOS.....</b>                                   | <b>48</b> |
| <b>4.1 Pesquisa desk .....</b>                             | <b>48</b> |
| <b>4.2 Entrevista.....</b>                                 | <b>54</b> |
| <b>4.2.1 Entrevista profissionais do design.....</b>       | <b>54</b> |
| <b>4.2.2 Entrevista com empreendedores.....</b>            | <b>57</b> |
| <b>4.3 Personas .....</b>                                  | <b>62</b> |
| <b>4.4 Segmento do cliente .....</b>                       | <b>64</b> |
| <b>4.5 Proposta de valor .....</b>                         | <b>66</b> |
| <b>4.6 Jornada do usuário .....</b>                        | <b>68</b> |
| <b>4.7 Blueprint.....</b>                                  | <b>72</b> |
| <b>4.8 Infográfico.....</b>                                | <b>73</b> |
| <b>4.9 Fluxograma .....</b>                                | <b>75</b> |
| <b>4.10 Criação de cenários .....</b>                      | <b>77</b> |
| <b>4.11 Stakeholders.....</b>                              | <b>81</b> |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 4.12 Business Model Canvas .....                       | 82  |
| 4.13 Matriz custo x benefício.....                     | 85  |
| 4.14 Roadmap de projeto.....                           | 87  |
| 5 CONCLUSÕES .....                                     | 88  |
| REFERÊNCIAS.....                                       | 91  |
| APÊNDICE A - ENTREVISTA DESIGNERS (GRUPO 1).....       | 95  |
| APÊNDICE B - ENTREVISTA CONSULTORES (GRUPO 1) .....    | 97  |
| APÊNDICE C - ENTREVISTA EMPREENDEDORES (GRUPO 2) ..... | 100 |
| APÊNDICE D - <i>BLUEPRINT</i> .....                    | 104 |
| APÊNDICE E - <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> .....        | 106 |
| APÊNDICE F - <i>ROADMAP DE PROJETO</i> .....           | 108 |

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contextualiza a pesquisa desenvolvida, ressaltando pontos da jornada da pesquisadora, o que a levou a tomar as decisões que norteiam o projeto e relacionando-o com o Mestrado Profissional em Design da Univille. Também são apresentadas as justificativas do projeto, bem como o problema, pergunta de pesquisa, objetivo geral e específicos.

### 1.1 A jornada da pesquisadora

Graduada em Design de Programação Visual pela Universidade da Região de Joinville (Univille), os estudos da pesquisadora durante a graduação foram relacionados ao Design de Serviço<sup>1</sup>. Durante as investigações, a pesquisadora percebeu que não enxergava o design apenas como ferramenta gráfica, mas sim como estratégia. Desta maneira, encontrou no design de serviço a possibilidade de mudar as experiências da sociedade por meio do design.

O objetivo da pesquisadora, pessoal e profissional, é utilizar métodos e ferramentas do Design de Serviço como meio de transformação social, durante a utilização de um serviço ou produto. O Design de Serviço proporciona a criação de experiências durante a vivência e utilização de algum serviço, produto ou sistema, transformando uma atividade corriqueira de um indivíduo em uma experiência. Esta oportunidade, de melhorar experiências no ambiente social, intriga e motiva a pesquisadora, para que o Design de Serviço possa gerar mudanças, até em pequenas tarefas do cotidiano.

Pensando nisso, no trabalho de conclusão de curso de graduação (Zamberlan, 2020), a pesquisadora estudou design de serviço e experiência do usuário, resultando no Portal Arte & Design<sup>2</sup>. Este é um espaço de compartilhamento de conhecimento referente a arte, design, história e cultura, transmitindo conhecimentos adquiridos *in loco*, para pessoas que ainda não tiveram a oportunidade de visitar tais sítios históricos.

A pesquisa deste relatório, é a continuidade dos estudos acerca do Design de Serviço, já iniciados pela pesquisadora, partindo agora de um ponto de vista

---

<sup>1</sup> Design de serviço: Comunicação de conteúdo didático/instrucional de arte e design

<sup>2</sup> Canal Portal Arte & Design no YouTube: <https://www.youtube.com/user/elenirmorgenstern>



mercadológico, transformando estes conhecimentos em um modelo de negócio. A pesquisadora almejou, entender como criar seu próprio serviço, para auxiliar microempresas e empresas de pequeno porte (MEPs) a crescerem por meio do Design de Serviço.

O Mestrado Profissional em Design da Univille foi escolhido pelo seu foco na área profissional e na sustentabilidade. Entendeu-se necessário considerar os aspectos da sustentabilidade (social, econômica e ambiental) para o desenvolvimento deste projeto. No aspecto social, é necessário compreender a sociedade e considerar aspectos da antropologia e sociologia para entender a cultura na qual os indivíduos estão inseridos.

Ao desenvolver um negócio/empreendimento, deve-se considerar a cultura na qual ele e seus clientes estão inseridos, bem como, transmitir esse pensamento nas soluções de design de serviço. Desta forma, é possível contribuir no aspecto social. No aspecto econômico, o desenvolvimento de um negócio/empreendimento, bem-sucedido, resultará positivamente na economia de onde está inserido.

Também se prevê a contribuição econômica, ao auxiliar MEPs no seu desenvolvimento. No aspecto ambiental, pretendeu-se implementar boas práticas ambientais neste modelo de negócio, orientação dos clientes para este aspecto e seleção de fornecedores.

Nesse sentido, é desejável o desenvolvimento de uma empresa de design de serviço, devido ao desejo da pesquisadora em trabalhar nesta área, juntamente ao fato de que, na região onde reside, não encontrou-se, durante a pesquisa, empresas locais que trabalhe com consultoria de design de serviço. A partir desta necessidade do mercado, encontrou-se uma possibilidade de empreendimento e desenvolvimento de algo novo, na cidade e região.

A definição de abordar MEPs, ocorreu ao chegar-se à conclusão de que estes, em sua grande maioria, não possuem acesso às ferramentas do design e não compreendem a sua importância, para o desenvolvimento de sua empresa. Considerando os fatos apresentados, encontrou-se a oportunidade de empreendimento e desenvolvimento de pesquisa.

Também se entendeu que, no início da prestação de serviço de consultoria, será difícil atender grandes empresas, por ainda não ser conhecida, ter *network* e portfólio. Desta forma, foi possível estabelecer o público para guiar a pesquisa, deste

relatório. A partir desta definição, encontrou-se a oportunidade do desenvolvimento de uma empresa que preste consultoria em design de serviço.

## 1.2 Justificativa

A relevância, desse projeto, esteve na possibilidade de **fomento ao design de serviço junto a microempresas e a empresas de pequeno porte (MPEs)**, considerando que muitas delas podem não ter conhecimento da importância dos processos de design, no desenvolvimento de um empreendimento. Com a inclusão de métodos e técnicas de design, nestas empresas, espera-se que haja crescimento da economia e fomento da cultura de design de serviço, na região de Joinville.

Justifica-se a escolha de abordagens do **design de serviço e experiência do usuário**, para este processo, pela necessidade da inclusão do usuário em todos os aspectos do desenvolvimento de um serviço, incluindo pesquisas sociais e antropológicas, já que estes aspectos influenciam na forma de comunicação junto a sociedade. A possibilidade de incentivar organizações a aplicarem a experiência do usuário, possibilita intervenções sociais e assim melhora no convívio social.

Compreendeu-se que o **design de serviço** abrange diversos nichos de mercado, e que suas técnicas proporcionam o entendimento de um serviço, para desenvolver estratégias empreendedoras. O design de serviço possibilita que vários aspectos de um empreendimento possam ser melhorados, auxiliando as necessidades das empresas, sendo também, assimilado por pessoas que não possuam prévios estudos em design.

A **relevância econômica** encontrou-se na oportunidade de auxiliar MPEs a desenvolverem seus serviços, contribuindo para a economia local, bem como na carência de empresas que prestam design de serviço em Joinville, a maior cidade do estado de Santa Catarina.

A **relevância pessoal** esteve na possibilidade de desenvolver um empreendimento, contribuindo para a aspiração de trabalhar com design de serviço e promover a cultura, desta área de atuação, na cidade de Joinville.

A **relevância social** encontrou-se na intenção de aplicar conceitos que respeitem os usuários, de um determinado campo social, preservando aspectos culturais. Desta forma, os usuários podem ter boas experiências com os serviços e produtos, possibilitando que os empreendimentos possam influenciar positivamente

na sociedade. A utilização do método do design de serviço e técnicas, que “considerem” a experiência do usuário, podem transformar a relação entre as empresas e seus clientes.

Destaca-se, ainda, a relevância do projeto pela integração com o PPG Design, baseado no tripé da sustentabilidade, possibilitando a correlação com os seguintes ODS: 8 - Trabalho decente e crescimento econômico: auxiliar no crescimento econômico da cidade por meio das ferramentas do design de serviço para as MPEs; 9 - indústria, inovação e infraestrutura: impulsionar a pesquisa e inovação em empresas de pequeno porte, incentivando o planejamento estratégico; 12 - Consumo e produção responsáveis: contribuir para práticas sustentáveis, orientando que os criadores de serviço sigam padrões de produção e de consumo sustentável.

Trata-se de um projeto inovador no cenário de Joinville. Em pesquisa preliminar, não foi encontrada empresa especializada em design de serviço na região, somente empresas de design que, além de outras soluções, utilizam técnicas que “consideram” o usuário.

No cenário de Santa Catarina, em Florianópolis encontrou-se empresas que possuem profissionais de design de serviço, ou empresas que ofereçam consultoria em design de serviço. Desta maneira, entendeu-se que a criação de uma empresa, específica de design de serviço, é uma oportunidade de pioneirismo em Joinville e região, possibilitando também atender clientes de outras cidades.

### 1.3 Problema de pesquisa

Grandes empresas geralmente têm acesso facilitado a vários tipos de recursos, incluindo empresas de design de serviço. Por outro lado, MPEs muitas vezes não têm acesso aos métodos e técnicas de design de serviço, desconhecendo a importância de aplicá-los de maneira estratégica. Essa condição afeta o crescimento das MPEs ou até mesmo encurta o seu ciclo de vida.

No Brasil, empresas que oferecem consultoria em design de serviço estão normalmente em grandes capitais<sup>3</sup>, como por exemplo, em São Paulo/SP. Em Joinville/SC, durante a pesquisa *desk*, não foi encontrada empresa que ofereça design

---

<sup>3</sup> Durante o capítulo Material e Métodos este assunto é abordado em mais detalhes, com levantamento de empresas de Joinville e região.

de serviço. Em Santa Catarina, encontrou-se somente em Florianópolis/SC, capital do estado.

Esta pesquisa não avança para um plano de negócios mais detalhado, com aspectos de viabilidade econômica, cenários de futuro etc. A delimitação proposta é a etapa de pesquisa primária, embora entenda-se que após a finalização deste projeto, seja possível avançar para esta nova fase, caso seja considerado necessário.

Nesse sentido, a pergunta de pesquisa foi: “como desenvolver um modelo de negócio que atenda microempresas e empresas de pequeno porte, no desenho de seus produtos e serviços, considerando a experiência do usuário?”.

#### **1.4 Objetivos**

O objetivo geral, deste projeto, foi desenvolver um modelo de negócio, para uma empresa de design de serviço, voltada a microempresas e empresas de pequeno porte.

Foram elencados três objetivos específicos, sendo eles: (i) Compreender o processo metodológico referente ao design de serviço e experiência do usuário aplicado a microempresas e empresas de pequeno porte; (ii) Investigar modelagens de negócios; (iii) Propor um modelo de negócio de design de serviço adequado às necessidades das MPEs.

#### **1.5 Metodologia**

Esse projeto tem natureza aplicada, com objetivos exploratórios e abordagem qualitativa (Marconi; Lakatos, 2021). Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, em bases de dados indexadas, como anais de eventos, periódicos nacionais e internacionais, monografias e livros. Essa etapa é particularmente relevante para os objetivos específicos (i) e (ii).

Posteriormente tem-se uma abordagem em campo, com a coleta de dados junto a *stakeholders*. Todos os procedimentos foram analisados e aprovados por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) (CAAE 71518823.9.0000.5366). Por fim, tem-se uma etapa de resultados, fundamentada no design de serviço (Moritz, 2005), que compreende as seguintes etapas: 1. Compreender; 2. Pensar; 3. Gerar; 4. Filtrar; 5. Explicar e 6. Realizar.

Na primeira etapa **compreender**, foram utilizadas técnicas para entender o usuário e as suas necessidades; na etapa **pensar**, foi sistematizado todo o conhecimento adquirido anteriormente; durante a etapa **gerar**, foram propostos cenários para solução final; na etapa **filtrar**, elencou-se as prioridades; na etapa **explicar** desenhou-se o modelo de negócio; e por fim, na etapa **realizar**, elencou-se os próximos passos, para implementação do modelo de negócio.

As técnicas utilizadas são fundamentadas em Moritz (2005), Stickdorn e Schneider (2010), Osterwalder e Pigneur (2011), Vianna *et al.* (2012) e Osterwalder *et al.* (2014).

A execução das ferramentas propostas comporá o quadro Business Model Canvas (Osterwalder; Pigneur, 2011), para assim elaborar o modelo de negócio proposto neste projeto. Durante a execução das ferramentas serão considerados os cenários sociais, culturais e mercadológicos na região de Joinville.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo foram abordados conceitos do design de serviço, considerando a experiência do usuário. Foi destacado o desenvolvimento de um empreendimento, que fomenta estas abordagens, bem como sua utilização na estruturação do projeto.

Foram abordados os modelos de negócios, incluindo sua elaboração. Foi discutida a configuração de um modelo de negócios, aspectos de empreendedorismo e a diferenciação de consultoria e assessoria de acordo com as necessidades do projeto.

Por fim, foram apresentados conceitos relativos às MPEs, com o recorte de Joinville e região, comportamento de compra B2B. Concluindo com o estudo da visão sistêmica, considerando o todo e relacionando as partes, considerando aspectos sociais, ambientais e culturais em toda elaboração.

### 2.1 Design de serviço

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) apresentam o serviço com posição central na econômica, pois com o crescimento econômico de uma sociedade, os serviços recebem uma maior importância. Segundo os autores, vive-se em uma fase pós-industrial, onde a sociedade está preocupada com a qualidade de vida, a qual é medida pelos serviços tais como saúde, educação e lazer, diferentemente da fase pré-industrial (trabalho braçal) e da fase industrial (produção de mercadorias em pouco tempo). Essa evolução da sociedade apresenta a oportunidade para criação de serviços que entregam mais que um bom produto, uma experiência.

Freitas *et al.* (2013) discorrem que em meados do século XX o centro do processo de design era o produto, a relação com o social, o econômico e o biológico; o psicológico surgiu depois, com publicações como de Frascara (1988) e Norman (2006), que evidenciam o usuário como o centro dos processos de desenvolvimento.

O setor de serviços também trouxe aumento na quantidade de empregos. Corrêa e Giansesi (2019) correlacionam o crescimento dos serviços com o crescimento da economia, e apresentam fatores que aumentam a demanda por serviços, sendo alguns deles: maior qualidade e expectativa de vida; melhores condições de trabalho que acarretam maior tempo de lazer; mudanças socioeconômicas, como aumento de mulheres em trabalhos remunerados; urbanização e mudanças tecnológicas. Os

autores explicam que nos países desenvolvidos os serviços atingem posição significativa na economia, e que no Brasil as atividades de serviços correspondem a cerca de 65,1% do PIB, segundo dados do Banco Mundial em 2016.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) apontam que atender as necessidades do cliente durante o atendimento deve ser a prioridade, já que durante um serviço há grande interação com o cliente. Desta maneira, ter visão estratégica e eficaz é necessário para um serviço, já que as barreiras físicas para entrar no mercado são baixas. Os autores defendem que na administração de um serviço, é necessária uma análise de todo o processo de fornecimento de um serviço para criar uma experiência, já que é uma atividade intangível e que ocorre durante as interações com o consumidor, oferecendo uma solução para o seu problema.

É difícil determinar a diferença entre serviço e produto, conforme referenciam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), pois muitas vezes um produto também pode oferecer um serviço, como por exemplo a instalação, e um serviço também pode oferecer um produto, como por exemplo comida em um restaurante. Nos dois exemplos citados, pode-se encontrar a semelhança de que é necessária a preocupação com o consumidor, já que ele participará da interação da entrega de um produto/serviço sendo, assim, o centro da análise deste processo de atendimento.

Também pode-se concluir, pelos exemplos apontados pelos autores, que o administrador de um serviço deve lidar com um ambiente em que o cliente estará em contato com o local de fornecimento do serviço e, por isso, é necessária uma preparação deste ambiente. Outro exemplo que os autores trazem é uma fábrica de automóveis, na qual o cliente não se preocupa se for suja e bagunçada, pois ele não a verá, o que importa para ele é o carro em um *showroom* na hora da compra.

Com serviços nem sempre é assim, pois quando o cliente participa de todo o serviço, deve-se ter a preocupação com o visual do ambiente em que o cliente estará, pois ele pode ser uma parte ativa do processo. Os autores explicam que trazer autonomia e participação do cliente em um processo de serviço pode beneficiar o cliente, pois este tem senso de pertencimento, bem como a empresa que diminuirá a quantidade de funcionários e consequentemente o preço do serviço. Porém, os autores alertam que considerando o contexto brasileiro, não se pode esquecer da necessidade de interação social que o cliente possui na hora de ser atendido.

Stickdorn e Schneider (2019) apresentam os seis princípios do design de serviço, são estes:

- a) Ser centrado no ser humano;
- b) Ser colaborativo;
- c) Ser interativo;
- d) Ser sequencial;
- e) Ser real;
- f) Ser holístico.

O princípio “centrado no ser humano” implica que se deve considerar as necessidades dele, incluí-lo durante o processo de pesquisa e compreender o seu contexto social e cultural, bem como seus hábitos e motivações, considerando a experiência de todas as pessoas envolvidas. O princípio “colaborativo” defende que todos os stakeholders devem se envolver no processo de criação de um serviço. O princípio “interativo” defende que o Design de Serviço é exploratório e experimental, que prevê a interação do protótipo do serviço rumo ao resultado. O princípio “sequencial” apresenta que o serviço deve ser uma sequência de ações, e que se deve prestar atenção nos pontos de contato, pois caso um destes não apresente uma boa experiência para o usuário, a experiência como um todo pode ser frustrante. O princípio “real”, refere-se a conhecer a experiência do usuário no mundo real, e prototipar no mundo real. O princípio “holístico” diz respeito a possuir uma visão holística e sistêmica durante a criação do serviço, considerando tudo que o envolve, considerando todas as necessidades dos stakeholders. Os autores (ibid.), consideram que os pontos de contato entre o serviço e o usuário, são essenciais e os dividem em três etapas: “pré-serviço”; “prestação de serviço” e “pós-serviço”.

Stickdorn e Schneider (2019) apresentam a lógica Serviço-Dominante (lógica S-D) proposta por Steven Vargo e Robert Lusch (2004), que afirma que os serviços são o início, o meio e o fim das atividades econômicas. A lógica S-D defende que todos os produtos são serviços, independentemente do setor econômico, e que o valor acontece a partir da interação entre vários atores. O serviço acontece quando todos os atores são fornecedores de recurso, e não somente provedores, o valor não é intrínseco, mas sim percebido pelos beneficiários. Os autores apresentam que quando uma pessoa vê um objeto, na maioria das vezes, pergunta “para que serve isso?”, desta forma, é quase impossível identificar um objeto sem as ações percebidas por este. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) afirmam que a lógica S-D descreve as trocas



econômicas e criação de valor, ou seja, os bens facilitadores podem estar envolvidos na troca, mas o valor de uso, percebido pelo cliente, é o elemento central da percepção de valor. Desta forma, os autores defendem que todas as trocas são economias de serviço, concluindo que “tudo é serviço”. Esta afirmação ressalta a importância do design de serviço, para a criação de trocas que gerem valor na perspectiva do usuário.

Segundo Lee (2012), a partir de 1980 e 1990, entendeu-se que não deveria se tratar de pessoas somente como usuários, mas sim como humanos, que possuem uma história e um convívio social. Isso marcou uma transição para o design centrado no humano e, esta transição, originou as pesquisas de campo, entendendo o homem em seu contexto social, cultural e físico. É importante que as técnicas, durante um projeto de design de serviço, sejam aplicadas com a centralidade no humano, desenvolvendo de maneira cocriativa. Lee (2012) explica que durante a aplicação do método e técnicas de design, é possível compreender profundamente os usuários e o contexto em que estão inseridos, por meio de uma contínua atenção na metodologia. Para a autora, é necessário ajustar as técnicas, de maneira que se adaptem a rotinas reais dos usuários, isso trará uma compreensão profunda do contexto em que estão inseridos.

Moritz (2005) explica que anteriormente o design era considerado somente para o desenvolvimento de “coisas”, aparentemente bonitas, e era utilizado no final dos processos da criação de um produto. Conforme o autor, nos últimos anos as empresas e a academia reconheceram um novo potencial para o design, como por exemplo, ser mais interdisciplinar, resultando em um trabalho mais amplo de design. Para Moritz (2005) o design hoje se estende para a experiência que o consumidor terá com o produto, serviço etc. e considera o serviço como: “realizado”; “intangível”; “imaterial”; “não pode ser estocado”; “interage com o cliente”; “os erros podem acontecer nos diferentes comportamentos do usuário”.

Aguiar *et al.* (2020) comentam que em um serviço o bom atendimento ao cliente é essencial, por isso é necessário focar no cliente, para que a realidade seja o que ele espera, ou seja, ao conhecer as expectativas do cliente será possível atendê-las ou superá-las. Os autores discorrem a respeito do ciclo virtuoso do cliente e defendem que quando um cliente está satisfeito ou encantado, ele irá falar bem da empresa e retornar, caso contrário, ele irá detonar com mais força ainda. Desta forma os autores defendem que para que exista um ciclo virtuoso de atendimento, deve-se:

- 1) Conhecer as expectativas dos clientes;
- 2) Projetar a operação de serviço para entregar o que o cliente espera;
- 3) Atender o cliente conforme o planejado;
- 4) Satisfazer o cliente com o objetivo de encantá-lo;
- 5) Ter clientes que sejam fãs do serviço para garantir seu retorno e que indiquem o serviço.

Os autores ainda reforçam que esse ciclo virtuoso é importante, pois as expectativas dos clientes são geradas por meio de indicação, experiências anteriores e propaganda. Os autores apresentam que empresas que possuem uma reputação e criam experiências ruins têm a oportunidade de surpreender seus clientes; já empresas modelos geram grandes expectativas nos clientes, o que torna difícil surpreendê-los e qualquer detalhe pode frustrá-los. Aguiar *et al.* (2020) também discorrem acerca de algumas características do serviço:

- a) Intangível: algo que não pode ser embalado pois é uma ação, então muitas vezes seu resultado é imperceptível;
- b) Perecível: acontece ao vivo, não pode ser colocado em um estoque;
- c) Pessoal: pessoas que lidam com pessoas;
- d) Variável: trata-se de pessoas, nunca um atendimento será igual ao outro, pois a cultura de cada indivíduo e as emoções do dia a dia afetam a execução do serviço;
- e) Subjetivo: não é possível prever a reação de todos os clientes, pois cada um reagirá de uma forma diferente;
- f) Imprevisível: como não é possível prever todas as ações do atendente e do cliente, imprevistos podem acontecer;
- g) Demanda profissionais bem-preparados: são necessários profissionais qualificados para prestarem um serviço de excelência.

Uma organização que tem uma boa gestão de processo e uma equipe bem-preparada e treinada, possibilita a satisfação do cliente, gerando excelência e criando um diferencial entre as concorrentes. Desta forma, a empresa conseguirá ter clientes que sejam seus “fãs”, e que falem bem do serviço para outras pessoas.

Corrêa e Giansesi (2019) explicam que empresas que vendem predominantemente um produto ou um serviço, oferecem ao cliente, em sua grande maioria, um pacote de produto juntamente com um serviço. Pode-se entender que, no cenário atual da sociedade, um cliente que compra determinado produto terá alguma

necessidade após a compra, como por exemplo transporte, instalação ou assistência. Desta maneira, uma empresa que além de um produto entrega um serviço relacionado, garante uma experiência positiva para seu consumidor. Sendo assim, ao montar este pacote, é importante analisar as seguintes questões:

- a) Como cada um dos elementos do pacote pode afetar a avaliação do cliente?
- b) Como cada um dos elementos do pacote pode afetar o desempenho dos critérios competitivos priorizados pelos clientes?
- c) Como cada um dos elementos afeta os demais?
- d) O projeto dos elementos forma um todo integrado?

Stickdorn, Lawrence e Hormess (2019) apresentam que o design de serviços possui várias camadas, assim como um presente que foi muito embrulhado e que gera uma grande expectativa em quem o recebe. No caso do design de serviços, a primeira camada com a qual o cliente se depara é o comportamento da equipe e o seu tom de voz, a segunda camada é a expertise do assunto que o prestador de serviços possui, a terceira camada são os processos rotineiros de uma equipe, na quarta camada encontra-se o sistema de ferramentas operadas pela equipe, e finalmente a quinta e última camada é onde está a oferta que o cliente procura. A figura 1 apresenta essas cinco camadas.

Figura 1 - Cinco camadas Design de Serviços.



Stickdorn, Lawrence e Hormess (2019) apresentam que muitas empresas estão focadas em entregar com qualidade a oferta final para seus clientes, e com isto, estes esquecem dessas outras camadas (apresentadas na figura), o que fazem parte da experiência que levará o consumidor a escolher ou não determinado produto. Os autores explicam que uma boa entrega é esperada, mas não é o fator definidor para a satisfação de um cliente. Nesse caso, entram outros fatores como atendimento, recepção calorosa e processos para conseguir o que necessita, ou seja, os consumidores são mais influenciados pelas camadas que estão ao entorno do serviço, do que a oferta propriamente dita. Também é importante ressaltar que, com as mudanças da sociedade nos últimos anos, pode-se perceber que essas transformações na história podem acarretar novas necessidades da população, o que direcionará a criação de novos serviços.

A partir da fundamentação, acerca do design de serviços, compreendeu-se que a conjuntura social atual é propícia para o desenvolvimento de serviços, pois estes estão relacionados ao crescimento econômico de uma sociedade. Os serviços possibilitam o desenvolvimento não somente de um produto, mas de uma experiência. Também se compreendeu que o cliente está no centro de um serviço, desta forma a experiência do usuário deve estar em todas as etapas, ou seja, atender a prioridade do cliente é o objetivo do serviço.

Entendeu-se que o design de serviços deve ser centrado no usuário, cocriativo, sequencial, evidente e holístico, e que o serviço é dividido em pré-serviço, prestação de serviço e pós-serviço, em cada uma destas etapas pode-se prever ações para criar experiências para o usuário.

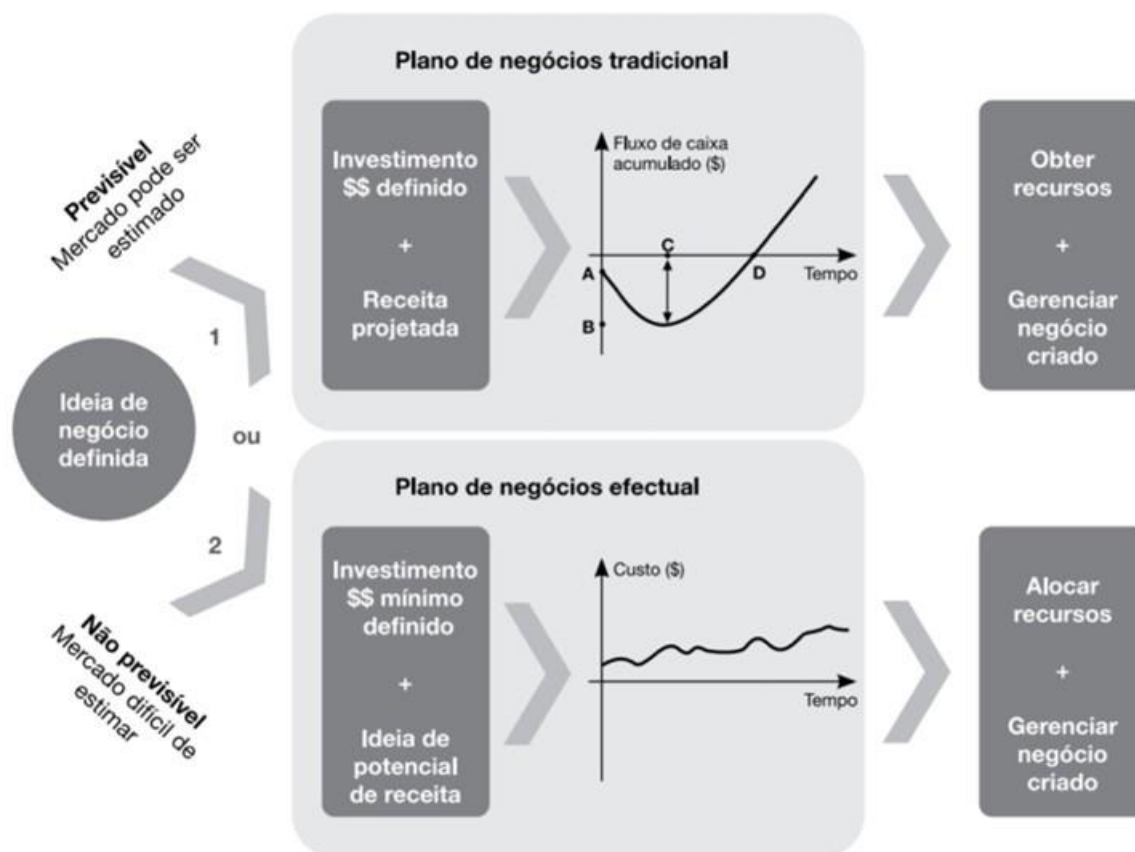
## **2.2 Modelo de negócio**

Modelos de negócios são estratégias adotadas por empresas para oferecer valor aos seus clientes de maneira diferenciada. Tais modelos podem ser desenvolvidos a partir de estudos de mercado e de viabilidade tecnológica e financeira, comumente compilados em documentos detalhados, com custos, despesas, previsões e projeções de mercado e receita. Esses documentos correspondem ao que Dornelas (2020) descreve como plano de negócios “tradicional”.

Porém, nesse estudo, optou-se por um processo de plano de negócio “efectual”, que segundo Dornelas (2020) é utilizado em casos que o empreendedor

não tem condições de fazer previsões detalhadas do futuro. A figura 2 demonstra a diferença entre o plano de negócios (tradicional) e o modelo de negócios (efectual).

Figura 2 - Plano de negócios tradicional x plano de negócios efectual



Fonte: Dornelas (2020, p. 4).

Dornelas (2020) expõe que o processo empreendedor tem a finalidade de estruturar o negócio, antes de colocá-lo em prática, e que existem dois caminhos. Um dos caminhos foca em um planejamento estruturado e o outro um planejamento efectual, o qual se utiliza quando não há certeza de onde se quer chegar, mas que define limites de recursos para o investimento. O autor ressalta que, mesmo um plano de negócios tradicional bem desenvolvido, não garante o sucesso de uma empresa, pois não é possível garantir que o plano seja seguido à risca e que o mercado, consumidores, concorrentes, desenvolvimento do país etc. se comportarão totalmente igual ao previsto.

No plano efectual é mais difícil receber recursos de terceiros e o empreendedor terá que investir seus recursos colocar em prática, ou seja, este plano preza mais

pelas ações e pela prática e o risco financeiro não é alto, já que se define um valor máximo para investimento (Dornelas, 2020).

Dornelas (2020) também apresenta que pelo empreendedor não ter certeza da direção que o projeto tomará, como conseguir clientes o suficiente e se o produto/serviço atenderá às necessidades destes clientes, a abordagem deve ser como um protótipo, o qual coloca-se o projeto no mercado, sente a reação dos clientes e após isso melhora e modifica para lançar novamente com as adaptações necessárias, e com base nesse *feedback*, é possível iniciar novos ciclos de prototipação, até que chegue a um produto/serviço adequado para o cliente.

O autor ainda explica que este plano efectual serve para organizar as ideias do negócio e que, por conta das limitações financeiras, o empreendimento que seguir este método terá um crescimento devagar no início. O autor concluiu, que negócios que dependem mais dos conhecimentos do empreendedor do que de investimentos, pessoas, estrutura e processos produtivos, são ideais para utilizar o plano efectual.

Um exemplo desse processo são *startups* de tecnologia, que utilizam a *internet* como meio de contato com o mercado, colocam *websites* para teste e para ver se será bem aceito pelo mercado, para assim compreender se está no caminho certo. Desta forma, entendeu-se que o método efectual não possui um objetivo pré-definido a ser atingido, pois o seu resultado vai depender da reação do mercado.

Os modelos efectuais podem ser especificados por meio de ferramentas visuais que sintetizam os seus principais aspectos, como o *Business Model Canvas* (BMC). Dornelas (2020) explica que o modelo BMC auxilia para analisar se uma ideia de negócio poderá se tornar uma oportunidade (ideias com retorno econômico) de empreendimento. O modelo de negócio BMC é uma proposta que tem como objetivo analisar uma ideia e conceituar um modelo de negócio para uma empresa (Dornelas, 2020).

O autor aponta que o BMC foi criado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur e que, a tese de Steve Blank, defende que uma empresa iniciante precisa criar protótipos, testar hipóteses e “dar a cara a tapa” para depois começar a crescer. Já grandes empresas buscam executar modelos de negócios comprovados, desta forma, ele sugere que empresas iniciantes priorizem o BMC.

Desta forma, o autor concluiu que por meio do BMC, juntamente com uma pesquisa de mercado primária, o empreendedor pode analisar se é possível iniciar a

empresa, sem um plano de negócios mais estruturado e tradicional. A figura 3 ilustra a relação dessas etapas, no desenvolvimento de um modelo de negócios.

Figura 3 - Ideia, Canvas, pesquisa primária e plano de negócios



Fonte: Dornelas (2020, p. 14)

O BMC é composto por uma figura de 9 blocos, com perguntas acerca do negócio, o qual deve ser preenchido de maneira objetiva. Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem que este seja preenchido na respectiva sequência: 1. Segmentos de clientes; 2. Proposta de valor; 3. Canais; 4. Relacionamento com cliente; 5. Fontes de receita; 6. Recursos-chave; 7. Atividades-chave; 8. Parceiros-chave e 9. Estrutura de custos. A figura 4 apresenta a estrutura do BMC, com perguntas que auxiliam o seu preenchimento.

Figura 4 - Estrutura do BMC

| <b>Parceiros-chave</b>                                                                                                                                                                          | <b>Atividades-chave</b>                                                                                                                                                             | <b>Propostas de valor</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Relacionamentos com os clientes</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Segmentos de clientes</b>                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Quem são seus parceiros-chave?<br/>Quem são seus fornecedores-chave?<br/>Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros?<br/>Quais atividades nossos parceiros realizam?</i>            | <i>Quais atividades nossa proposta de valor requer?<br/>Quais são nossos canais de distribuição?<br/>Como é o relacionamento com o cliente?<br/>Quais são as fontes de receita?</i> | <i>Que valores entregamos aos nossos clientes?<br/>Quais problemas dos nossos clientes ajudamos a resolver?<br/>Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes?<br/>Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos?<br/>O que/qual é o nosso mínimo produto viável?</i> | <i>Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes?<br/>Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos?<br/>Como esses relacionamentos estão integrados no nosso modelo de negócio?<br/>Qual é o custo envolvido?</i>                                                                 | <i>Para quem nós criamos valor?<br/>Quem são nossos mais importantes clientes?<br/>Quais são nossos clientes típicos/padrão?</i> |
|                                                                                                                                                                                                 | <b>Recursos-chave</b><br><i>Quais recursos-chave nossa proposta de valor requer? Canais, relacionamentos, modelo de receita?</i>                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Canais</b><br><i>Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados?<br/>Como outras empresas chegam até eles hoje?<br/>Quais canais funcionam melhor?<br/>Quais canais são mais eficientes em custo?<br/>Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?</i> |                                                                                                                                  |
| <b>Estrutura de custos</b><br><i>Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio?<br/>Quais recursos-chave são os mais caros?<br/>Quais atividades-chave são as mais caras?</i> |                                                                                                                                                                                     | <b>Fontes de receita</b><br><i>Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar?<br/>O que eles estão comprando/pagando hoje?<br/>Qual é nosso modelo de receita?<br/>Quais são nossas políticas de preços?</i>                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                  |

Fonte: Dornelas (2020, p. 17)

Dornelas (2020) aponta que, ao concluir o BMC, o empreendedor terá uma análise de oportunidade, poderá desenvolver a pesquisa primária junto ao seu público-alvo. Em seguida, estará preparado para desenvolver o plano de negócios da empresa, caso considere necessário.

O autor apresenta que o objetivo da pesquisa de mercado é validar hipóteses junto ao público-alvo/cliente-alvo. Após finalizar o BMC, nem sempre o empreendedor consegue validar todas as hipóteses levantadas por meio de testes de um protótipo com o usuário, por isso, o empreendedor deve preparar um questionário objetivo. O autor indica a técnica questionário, para a fase de coleta de dados, mas é possível utilizar outras técnicas que sejam referentes ao processo de design de serviços, para a validação do BMC desenvolvido. Deve-se também entender e definir qual é o público-alvo e selecionar as pessoas para assim poder aplicar esta pesquisa.



Por fim, o autor apresenta 4 etapas que são importantes para esta fase de validação com o público-alvo: 1. Definir o tamanho da amostra: o autor apresenta de 100 a 150 para ter uma margem de erro de 10% a 15%, mas considerou que este seja um número muito alto para realizar as análises posteriormente; 2. Validar o questionário: testar o questionário com alguns respondentes (5% a 10%) para verificar se o mesmo está de fácil compreensão; 3. Aplicar o questionário; 4. Analisar os dados: traçar decisões estratégicas de crescimento.

Entendeu-se que, após a aplicação deste questionário, é importante fazer uma coleta de dados por meio de entrevistas, selecionando pessoas chaves para entender melhor o que estas pensam e sentem com a proposta do BMC. Como o design de serviços guia este projeto e é centrado no usuário, a interação será essencial para sentir a reação dos possíveis clientes, e assim melhora/modifica/adapta e lança uma nova versão desta proposta de modelo de negócio.

Optou-se pela utilização do BMC, neste projeto, com base na fundamentação apresentada, para visualizar como a empresa funcionará, como será a geração de renda e como estruturar os processos do serviço. Considerou-se também que sua representação é esquemática visual, em blocos e que resume os principais componentes do modelo de negócios de uma empresa.

### **2.2.1 Empreendedorismo**

O termo “empreendedorismo”, segundo Sebrae (2021), refere-se à habilidade de solucionar problemas, gerar oportunidades, criar soluções inovadoras e investir na criação de ideias para o público-alvo do empreendimento e para a sociedade. O Sebrae (2021) também apresenta 4 características que devem ser desenvolvidas em um empreendedor: “autoconfiança”, “coragem”, “persistência” e “otimismo”.

Referenciando o economista Joseph A. Schumpeter, no livro “Capitalismo, socialismo e democracia”, publicado em 1942, Sebrae (2023) explica que o empreendedorismo está associado ao desenvolvimento econômico e que o sistema capitalista possui uma característica denominada “processo de destruição criativa” que é a destruição de velhos métodos e produções para se “criar o novo” e que o agente para essa destruição é o empreendedor. Concluindo a definição apresentada por Schumpeter (1942), o empreendedor é o agente que inicia algo novo e que realiza algo, transforma o desejo em ação.

Corrêa e Giancesi (2019) apresentam que os empreendimentos, na grande maioria, iniciam-se com o intuito de produzir algo para obter lucros, surgindo de uma ideia que aparece para adaptação, reação ou resposta ao ambiente social no qual este empreendimento será inserido. Desta maneira, os autores elencam os possíveis propósitos para o desenvolvimento de um serviço:

- a) Desenvolver um novo serviço para mercados já existentes;
- b) Desenvolver um novo serviço para novos mercados;
- c) Incorporar num serviço uma nova tecnologia que passou a estar disponível;
- d) Melhorar a qualidade de um serviço já existente;
- e) Reduzir custos de um serviço já existente;
- f) Reduzir dificuldades com o uso de determinado serviço;
- g) Padronizar um serviço;
- h) Personalizar um serviço;
- i) Criar um serviço que use uma tecnologia nova.

Partindo destes propósitos apresentados por Corrêa e Giancesi (2019), pode-se considerar que o intuito de desenvolver o empreendimento, relatado neste projeto, que também é um serviço prestado a outras empresas, é: “desenvolver um novo serviço para mercados já existentes”, “melhorar a qualidade de um serviço já existente” e “personalizar um serviço”. Como já existem MPEs no mercado, mas pouco atendimento de design de serviço para estas, surge a oportunidade para criar um serviço que as atenda, que melhore a qualidade e que personalize a experiência destes serviços/empreendimentos.

### **2.2.2 Definição de consultoria e assessoria**

Para a criação de uma empresa de design de serviços, considerou-se necessário o estudo da diferença entre consultoria e assessoria, para que esta definição direcione o rumo do resultado deste projeto. Fernandes (2013), em sua monografia de trabalho de conclusão de curso, apresenta um estudo referente a definição, relação, diferenças e ramificações de consultoria e assessoria segundo autores da administração.

A autora apresenta que a consultoria ganhou espaço entre os anos 1980 e 1990, devido ao desenvolvimento das indústrias, e conclui que a consultoria é uma forma de criar um ambiente favorável ao aprendizado e a assessoria recomenda o

caminho mais favorável a seguir. A consultoria possui duas ramificações, sendo elas a de aprendizado, que é realizada em conjunto ao cliente e este toma a decisão final, e a de pacote quando o consultor realiza um diagnóstico e o cliente define a escolha final. Já na assessoria, segundo a autora, tanto o diagnóstico quanto a decisão final são tomadas pelo assessor. O quadro 1 apresenta o comparativo entre consultoria de aprendizado, de pacote e assessoria.

Quadro 1 - Consultoria x assessoria

| VARIÁVEL                                    | CONSULTORIA DE APRENDIZADO                                                        | CONSULTORIA DE PACOTE                                       | ASSESSORIA                                                              |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Papel do conselheiro                        | Criar um ambiente favorável ao aprendizado                                        | Aplicar técnicas e pacotes de serviço                       | Recomendar o melhor caminho à empresa                                   |
| Papel do cliente                            | Ativo                                                                             | Passivo                                                     | Passivo                                                                 |
| Alternativas                                | São discutidas com o cliente                                                      | São apresentadas ao cliente, que define a escolhida         | São apresentadas ao cliente e indicada a solução final pelo conselheiro |
| Aprendizado                                 | Recíproco                                                                         | Limitado                                                    | Limitado                                                                |
| Reflexões                                   | São estimuladas durante a intervenção                                             | São estimuladas durante a intervenção de maneira limitada   | Não são estimuladas durante a intervenção                               |
| Habilidades e especialidades do conselheiro | São técnicas, metodológicas em procedimentos humanos e em ambiente organizacional | Aplicação de pacotes de serviços                            | É o apoio técnico                                                       |
| Cotidiano da empresa                        | É observado                                                                       | É observado limitadamente                                   | Não é observado                                                         |
| Funcionários e colaboradores da organização | São envolvidos na investigação                                                    | São envolvidos na investigação limitadamente                | Não são envolvidos na investigação                                      |
| Decisão final                               | É feita pelo cliente                                                              | É feita pelo cliente, através das indicações do conselheiro | Habilidade/Especialidade do conselheiro                                 |
| Diagnóstico                                 | É realizado em conjunto                                                           | Não é realizado em conjunto                                 | Não é realizado em conjunto                                             |

Fonte: Adaptado de Fernandes (2013, s.p.)

A partir do comparativo apresentado no quadro 1, entendeu-se que a consultoria de aprendizado acontece em conjunto e que o conselheiro tem um papel de mediador, apresentando técnicas e metodologias para auxiliar o cliente a chegar em uma decisão final, envolvendo também a equipe e observando o cotidiano. Já a consultoria de pacote envolve o cliente e a equipe de maneira mais singela, sem

colaboração, e a decisão final é tomada pelo cliente, porém com a indicação do consultor. Contrastando com o consultor, a assessoria não envolve o cliente e a equipe, não possui observação e a decisão final é tomada pelo conselheiro.

Concluiu-se que, a abordagem de consultoria de aprendizado pode-se relacionar com a metodologia de design de serviços, pois considera o usuário (neste caso o cliente) como o centro, facilitando que ele tenha uma boa experiência, seja qual for o processo que passará.

A abordagem participativa que traz o cliente, da empresa que será proposta neste projeto, como decisor e o designer como agente mediador, será adotada para esta empresa de design de serviços. O papel do designer será apresentar e mediar as ferramentas, analisar o cenário e apresentar possibilidades para o cliente escolher o melhor caminho que sua empresa deve tomar, já que este conhece o ramo que está inserido melhor que o designer.

### **2.3 Microempresas e empresas de pequeno porte**

Considerou-se necessário o entendimento das divisões de empresas, para assim compreender o mercado e validar a escolha de produzir a empresa de design de serviços para microempresas e empresas de pequeno porte. Para esta análise, levantou-se dados de referências como Portal da Indústria e Sebrae.

O Portal da Indústria (s.d.) explica que os critérios que definem uma microempresa, pequena empresa, empresa de médio porte e empresa de grande porte, estão na Lei Complementar nº 123/2006, sendo a definição:

- a) Microempresa: empresas que têm faturamento anual de até R\$360.000 ou que empregam até 9 pessoas no comércio e serviços ou 19 pessoas no setor industrial;
- b) Empresa de pequeno porte: empresas que têm faturamento anual de até R\$4.800.000 por ano ou que emprega de 10 a 49 pessoas no comércio e serviços ou de 20 a 99 pessoas na indústria;
- c) Empresa de médio porte: empresas com faturamento anual até R\$300.000.000 e que emprega de 50 a 99 pessoas para o setor de comércio e serviços, e de 100 a 499 pessoas no setor industrial;

- d) Empresa de grande porte: empresas com faturamento anual maior que R\$300.000.000 milhões e que emprega 100 pessoas ou mais no setor de comércio e serviços e 500 pessoas ou mais no setor industrial.

Segundo o Portal da Indústria (s.d.) as microempresas e empresas de pequeno porte são responsáveis por 54% dos empregos, representam 99% do total de empresas privadas e 27% do Produto Interno Bruto brasileiro. Sebrae (2013) explica quais as diferenças entre microempresa, empresa de pequeno porte, sendo estas as seguintes características:

- a) Microempresa: Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano-calendário. Receita anual igual ou inferior a R\$ 360.000;
- b) Empresa de pequeno porte: Não perderá o seu enquadramento se obtiver adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$4.800.000. Receita anual superior a R\$360.000 mil e igual ou inferior a R\$4.800.000.

As definições de microempresa, empresa de pequeno, médio e grande porte apresentadas são importantes para delimitação do público que a empresa de design de serviços resultante desta pesquisa atenderá.

Sebrae (2023) apresenta que em 2022 quase 10% da população de Joinville está formalizada como microempresa (MEI), número este, que cresceu após pandemia, sendo que em 2019 era 6% da população. A partir os dados apresentados, a abordagem do serviço inicialmente será para microempresas e empresas de pequeno porte (MPes). Considerando que em Joinville demanda existente de muitas empresas, bem como apresentar o design de serviços para empresas que ainda não o conhecem.

### **2.3.1 Comportamento de compra B2B**

Relacionando o design de serviços com o comportamento *business-to-business* (B2B), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) apresentam que o valor deriva da coprodução e da natureza colaborativa do relacionamento, assim como em uma consultoria. A nova experiência nos serviços empresariais, apresenta três dimensões, conforme o quadro 2.

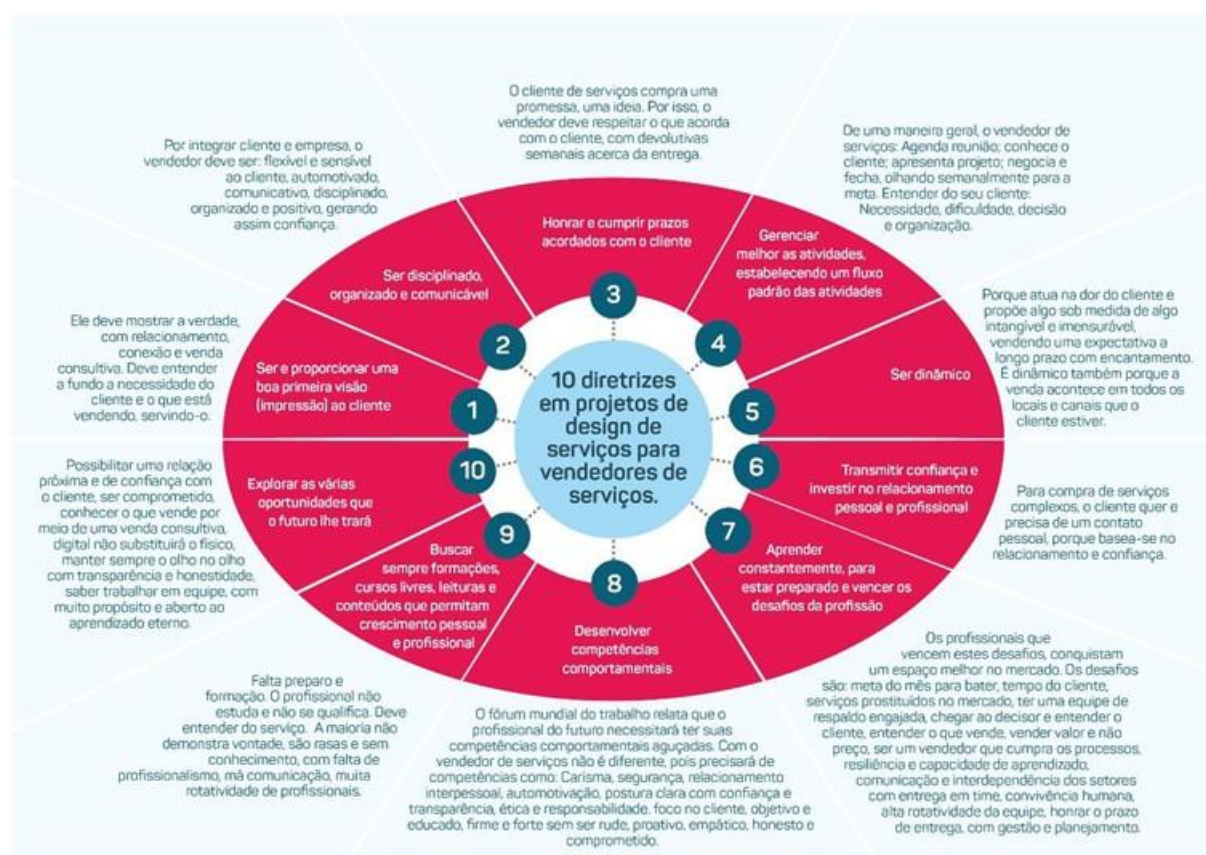
Quadro 2 - Três dimensões de experiência nos serviços

| criação de valor em conjunto do processo de serviço         | relacionamentos                                                                                                          | capacitação de serviço                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O cliente é coprodutor do valor extraído do relacionamento. | O relacionamento com o cliente é de enorme importância, pois é fonte de inovação e diferenciação.                        | Oferecer capacitação de serviço para atender às flutuações de demanda, mantendo a qualidade do serviço. |
| O cliente é um elemento do processo de serviço.             | Os relacionamentos de longo prazo facilitam a habilidade de adequar as ofertas de serviços às necessidades dos clientes. | A qualidade do serviço é avaliada principalmente a partir da perspectiva do cliente.                    |

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 28)

Gulgen (2019) apresenta 10 diretrizes para vendedores de serviços, como a empresa que será proposta, com o resultado desta pesquisa, precisará vender um serviço para captar novos clientes, considera-se necessário o entendimento destas diretrizes. A figura 5 apresenta estas 10 diretrizes.

Figura 5 - 10 diretrizes em projetos de design de serviços para vendedores de serviços



Fonte: Gulgen (2019, p. 20)

A partir da figura 5 compreendeu-se que algumas competências devem ser adotadas para captar novos clientes e mantê-los. Estas diretrizes servirão como um lembrete para o contínuo desenvolvimento da empresa e da pesquisadora.

Considerando a fundamentação apresentada, é importante a compreensão que a venda do serviço prestado pela empresa de design de serviços, resultante desta pesquisa, ocorrerá de forma B2B. Sendo assim, o cliente é parte fundamental da geração de valor, sendo um elemento do processo de serviço e o relacionamento com este é fundamental a curto e longo prazo.

Também é necessário a constante capacitação do serviço para os usuários e manter a qualidade do serviço. A empresa que será desenvolvida deve estar atenta às 10 diretrizes para a venda do serviço, para estar em constante evolução e aprimoramento.

### **2.3.2 Visão sistêmica**

Conforme Capra (1996), teórico que aborda a sociedade partindo de uma visão sistêmica, é possível analisar problemas, compreendendo que estão interligados a outros fatores e não observando os eventos de maneira isolada. O autor apresenta a visão sistêmica, comparando com o sistema de um organismo vivo, no qual o todo depende da soma das partes. Já em 1996, o autor expôs que se vivia o paradigma ecológico, no qual a melhor maneira de solucionar problemas é com uma solução sustentável. O autor explica que estas soluções sustentáveis são as que satisfazem a necessidade da sociedade sem prejudicar gerações futuras.

Para Cipiniuk (2014), não se deve compreender o comportamento humano ou uma ação social observando apenas um indivíduo, mas sim considerando o grupo social no qual ele está inserido. Deste modo, foi importante entender o cenário cultural de Joinville, para aplicar a pesquisa, compreendendo este grupo social. Aguiar *et al.* (2020) afirmam que o bom atendimento é uma etapa essencial em um serviço, e que para isso, deve-se considerar o contexto cultural e social. Os autores apresentam que o contexto cultural e social do Brasil consiste em uma população mais relacional, mais pobres e menos escolarizada em relação a populações mais desenvolvidas.

As definições, apresentadas por Capra (1996) e Cipiniuk (2014), guiaram as escolhas e aplicação das técnicas no projeto, considerando não somente o indivíduo, mas sim a soma das partes. As escolhas de projeto, ao longo do resultado deste

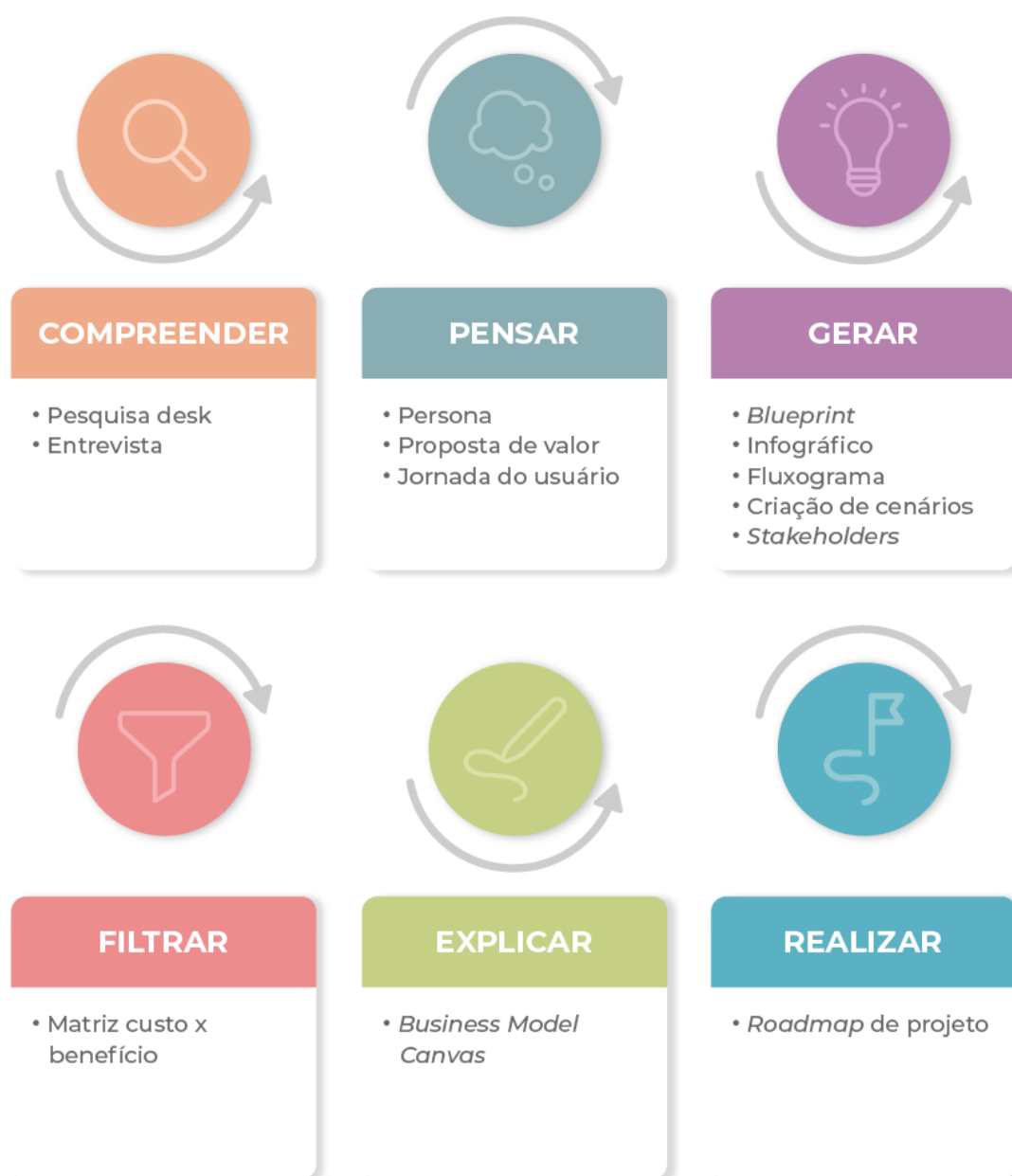
relatório, consideraram estes princípios apresentados, olhando para o contexto social e cultural, dos possíveis clientes. A partir da análise do contexto social e cultural, brasileiro e joinvilense, foi possível traçar estratégias de serviço, para planejar um bom atendimento ao cliente, atingindo suas expectativas, necessidades e desejos. Conforme as definições, dos autores apresentadas, entendeu-se fundamental compreender o mercado joinvilense para a criação de uma empresa de design de serviços.



### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Elencou-se, para o desenvolvimento deste projeto, a metodologia de Design de Serviços fundamentada em Moritz (2005), aplicando técnicas que incluem os usuários, pois conforme cita Aguiar *et al.* (2020), o que caracteriza o design de serviços é o comprometimento com o cliente. A metodologia seguirá as seguintes etapas: 1 Compreender; 2 Pensar; 3 Gerar; 4 Filtrar; 5 Explicar e 6 Realizar, conforme figura 6.

Figura 6 - Metodologia projetual



Fonte: Adaptado de Moritz (2005)

Na primeira etapa “compreender” foram utilizadas técnicas para entender o usuário e as suas necessidades; na etapa “pensar”, foi sistematizado todo o conhecimento adquirido anteriormente; durante a etapa “gerar”, foram propostos cenários para solução final; na etapa “filtrar”, elencou-se as prioridades; na etapa “explicar” desenhou-se o modelo de negócio; e por fim, na etapa “realizar” desenhou-se os próximos passos para implementação do modelo de negócio.

Foram selecionadas técnicas, do design de serviços, fundamentadas em Moritz (2005), Stickdorn e Schneider (2010) e Vianna *et al.* (2012). Correlacionou-se os objetivos, as etapas do método, e as técnicas com o preenchimento do BMC, conforme apresenta o quadro 3.

Quadro 3 - Etapas da metodologia

| OBJETIVO GERAL                                                                                                                | OBJETIVO ESPECÍFICO                                                                                                                              | ETAPA DO MÉTODO       | TÉCNICAS            | RESULTADO                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Desenvolver um modelo de negócio, para uma empresa de design de serviço, voltada a microempresas e empresas de pequeno porte. | Compreender o processo metodológico referente ao design de serviços e experiência do usuário, aplicado a microempresa e empresa de pequeno porte | Fundamentação teórica | Pesquisa e análise  | Compreender acerca dos conteúdos que serão abordados no projeto |
|                                                                                                                               | Investigar modelagens de negócios                                                                                                                | Compreender           | Pesquisa Desk       | Encontrar empresas de design de serviços da região              |
|                                                                                                                               |                                                                                                                                                  |                       | Entrevista          | Segmento de clientes (BMC): Qual público quero atingir?         |
|                                                                                                                               |                                                                                                                                                  |                       | Persona             | Segmento de clientes (BMC): Qual público quero atingir?         |
|                                                                                                                               |                                                                                                                                                  | Pensar                | Proposta de valor   | Proposta de valor (BMC): O que os clientes esperam?             |
|                                                                                                                               |                                                                                                                                                  |                       | Jornada do usuário  | Canais (BMC): Como alcançar os clientes?                        |
|                                                                                                                               |                                                                                                                                                  |                       | Blueprint           | Relacionamento (BMC): Como conquistar e manter os clientes?     |
|                                                                                                                               |                                                                                                                                                  | Gerar                 | Infográfico         | Fontes de receita (BMC): O que estão dispostos a pagar?         |
|                                                                                                                               |                                                                                                                                                  |                       | Fluxograma          | Recursos-chaves (BMC): Quais recursos a proposta precisa?       |
|                                                                                                                               |                                                                                                                                                  |                       | Criação de cenários | Atividades-chaves (BMC): Quais                                  |

|  |                                                                                    |          |                              |                                                                  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                    |          |                              | atividades a proposta requer?                                    |
|  |                                                                                    |          | <i>Stakeholders</i>          | Parceiros-chaves (BMC): Quem são os parceiros?                   |
|  |                                                                                    | Filtrar  | Matriz custo x benefício     | Estrutura de custos (BMC): Quais são os custos mais importantes? |
|  | Propor um modelo de negócio de design de serviço adequado às necessidades das MPes | Explicar | <i>Business Model Canvas</i> | Proposta de modelo de negócio                                    |
|  |                                                                                    | Realizar | <i>Roadmap</i> de projeto    |                                                                  |

Fonte: a autora

As técnicas apresentadas no quadro 3 foram desdobradas nos capítulos “desenvolvimento” e “resultados”. A correlação entre etapa da metodologia, técnicas e resultado esperado, possibilitou a entrega final deste projeto, estruturação de um modelo de negócio para empresa de design de serviços.

Durante a etapa **compreender**, as técnicas aplicadas apoiaram a construção dos quadros “segmento do cliente” e “proposta de valor” do BMC. A primeira técnica utilizada foi a “pesquisa *desk*”, para encontrar as empresas de Design de Serviços e compreender as empresas que existem em Joinville, Santa Catarina e Brasil. O intuito desta técnica é compreender quais consultorias aparecem nas buscas e como estas empresas se apresentam aos clientes, para gerar ideias futuras para a apresentação da consultoria, desenvolvida neste projeto.

Desta maneira, a pesquisa *desk* é dividida nas seguintes categorias: (i) empresas referências no Brasil, que prestem consultoria, por meio de nomes conhecidos da área; (ii) empresas de grande porte do Brasil (principalmente em cidades metropolitanas) que possuam uma área de design de serviço, em seus processos; (iii) empresas em Santa Catarina, que prestem consultoria; (iv) empresas de Santa Catarina que possuam uma área de design de serviço, em seus processos.

A segunda técnica utilizada foi “entrevistas”, como fonte de pesquisa primária, com pessoas da área do design que trabalhem com design de serviço ou consultoria, foram entrevistados 4 profissionais. O intuito é compreender a estrutura destas organizações, qual a importância e os empreendimentos iniciaram. A entrevista é semiestruturada, guiada pelas seguintes perguntas:

1. Como é o processo metodológico da empresa?
2. Como foi o início da construção da empresa?
3. Como foi implementar o Design de Serviço com os cliente e equipe?
4. Como você vê o mercado do Design de Serviço em Santa Catarina?
5. Por que consideram importante ter uma equipe de Design de Serviço na empresa e por que iniciaram esta área? (somente para empresas de outros segmentos que possuam a área de Design de Serviço)

Para preencher o quadro do BMC “segmento do cliente”, aplicou-se uma entrevista semiestruturada para compreender as expectativas e entender o perfil das pessoas. A entrevista foi conduzida por meio de perguntas semiestruturadas. Foram entrevistados 3 empreendedores, sendo 2 de microempresas e 1 de empresas de pequeno porte. O roteiro da entrevista incluiu as seguintes perguntas:

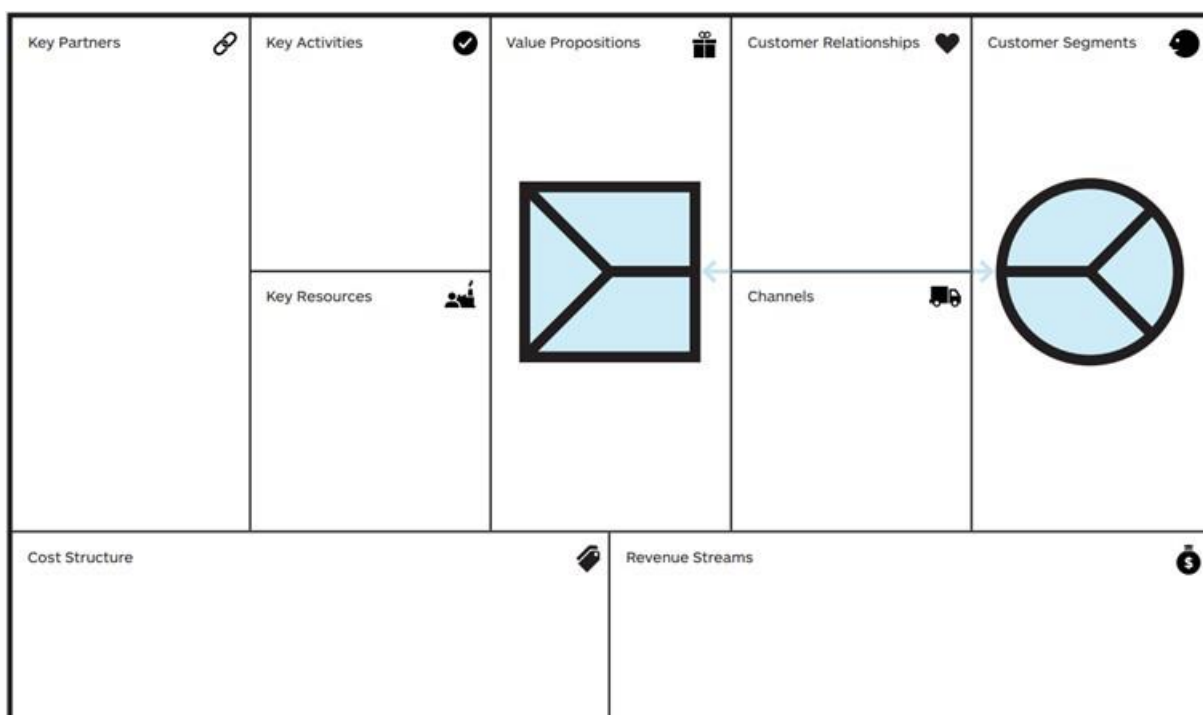
1. Quais são as suas tarefas diárias?
2. Quais são as suas dores no dia a dia?
3. Quais são os momentos em que você sente que tem ganhos no dia a dia?
4. Você conhece bem o seu cliente, quem é ele?
5. Você sabe a jornada de compra do seu cliente?
6. Quando você toma decisões no trabalho, quais critérios você considera?
7. Quais são os seus objetivos?
8. Como foi a construção da empresa, a estratégia para o desenvolvimento?
9. O que você considera importante investir para o crescimento da empresa?
10. O que você não considera importante investir para o crescimento da empresa?
11. Você considera interessante investir em uma consultoria para melhorar a percepção de valor que os seus clientes têm da empresa e para construir novos produtos e serviços?

A partir das entrevistas, foi possível desenvolver a técnica “personas” para preencher o quadro BMC “segmento do cliente”. A técnica foi fundamentada em Stickdorn e Schneider (2010), que apresentam as personas como a criação de perfis de um grupo de clientes e usuários, com base em pesquisas reais. As informações que devem conter nas *personas* são: “retrato”, “nome”, “demografia”, “citação”, “imagens de inspiração”, “descrição” e “estatística”.

Optou-se por adaptar a técnica, incluindo algumas informações, como: idade, estado civil, onde mora, profissão e escolaridade, na “demografia”; personalidade/estilo de vida, objetivos pessoais e profissionais, necessidades e

dificuldades na “descrição”. A informação “estatística” não foi considerada, para a criação das personas deste projeto. Desta forma, o desenvolvimento das personas será feito com base nos empreendedores entrevistados previamente. O preenchimento deste quadro, também foi fundamentado em Osterwalder *et al.* (2014), que apresenta a técnica do “mapa de proposta de valor” para encontrar o encaixe entre o “segmento do cliente” e a “proposta de valor”, conforme apresenta a figura 7.

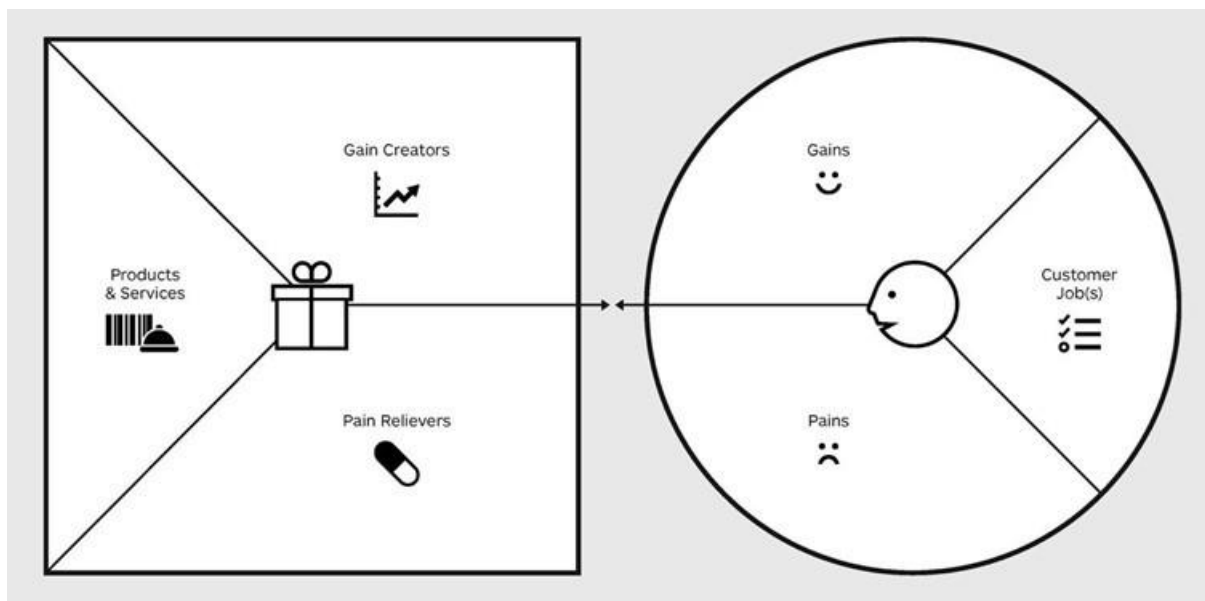
Figura 7 - Encaixe segmento do cliente e proposta de valor



Fonte: Osterwalder *et al.* (2014, p. 19)

A técnica apresentada do “mapa de proposta de valor”, também foi utilizada para o preenchimento do quadro BMC “proposta de valor”. Este mapa é composto por dois lados interligados, conforme apresenta a figura 8. Do lado direito está o perfil do cliente, apresentando as suas tarefas, dores e ganhos e do lado esquerdo está a proposta de valor, apresentando os analgésicos, geradores de ganho e produtos e serviços.

Figura 8 - Mapa de Proposta de Valor



Fonte: Osterwalder *et al.* (2014, p. 87)

Primeiramente foi desenvolvido o lado direito do quadro, com base nas entrevistas e personas, em sequência, utilizou-se a técnica “diagrama de afinidade” para geração de ideia, para compreender como criara analgésicos, geradores de canho e quais serviços serão ofertados. Após esta ideação, foi desenvolvido o lado esquerdo do quadro, definindo os analgésicos, geradores de ganhos e serviços, para então, escrever a proposta de valor.

A proposta de valor foi redigida na seguinte estrutura: [público] + [proposta de valor central] + [proposta de valor específica] + [serviço]. Para cada segmento de cliente deve ser desenvolvida uma proposta de valor, apesar de que foram criadas duas *personas* (uma para cada porte de empresa) compreendeu-se que as necessidades e dores eram semelhantes, com algumas singularidades. Desta forma optou-se por desenhar um segmento de cliente e uma *persona*, resultando em uma proposta de valor para as MPEs.

Na etapa **pensar** foi preenchido os quadros BMC “canais”, “relacionamento”, “fontes de receita” e “recursos-chaves”. Para o quadro “canais”, utilizou-se a técnica “jornada do usuário”, que segundo Viana *et al.* (2012), é uma representação gráfica do contato do usuário com um produto/serviço. A construção da jornada, com base nas *personas* desenvolvidas, permite a geração de ideias e encontrar os pontos de contato, para desenhar ações que gerem experiências. A jornada será criada em três

fase, conforme apresentam Stickdorn e Schneider (2010): “pré-contato”, “contato” e “pós-contato”.

Para o quadro “relacionamento”, que tem o objetivo de compreender como conquistar e manter os clientes, foi utilizado a técnica “*blueprint*”, para apresentar a complexidade do serviço de maneira simples e esquemática, como afirmado por Viana et al. (2012). O *blueprint* também foi segmentado em três fases, sendo elas “pré-serviço”, “prestação de serviço” e “pós-serviço”.

Stickdorn e Schneider (2010) explicam que a *blueprint* detalha cada aspecto do serviço, a partir da perspectiva e ações do usuário, apresentada anteriormente na jornada do serviço, detalhando os pontos de contato que são vistos (*frontstage*), e os que não são vistos (*backstage*). As categorias utilizadas para construir a *blueprint*: “evidências”, “jornada”, “emoção”, “pensamento”, “*frontstage* (ação visível)”, “*backstage* (ação invisível)”, “processos e suporte” e “barreiras e riscos”.

Para o preenchimento do quadro BMC “fontes de receita”, foi desenvolvido um infográfico a fim de compreender, a partir do resultado das entrevistas, quanto os clientes estariam dispostos a pagar. A partir deste infográfico, pode-se fazer uma projeção do valor que será cobrado pelo serviço. O último quadro BMC desta etapa é o “recursos-chaves”, para compreender quais recursos a proposta precisa, para isso, utilizou-se um fluxograma.

Na etapa **gerar** foi preenchido o quadro BMC: “atividades-chaves” e “parceiros-chaves”. Para preencher o quadro “atividades-chaves”, foi desenvolvido a técnica “criação de cenários”, que são histórias fictícias para explorar soluções (Stickdorn; Schneider, 2010). Esta técnica foi aplicada para explorar as formas que os clientes encontrarão a consultoria em design de serviço, para assim, compreender as atividades-chave necessárias para cada cenário de cliente.

Para o preenchimento do quadro “parceiros-chaves” foi aplicada a técnica mapa de *stakeholders*, para mapear todos os grupos e indivíduos que entrarão em contato com o negócio. Stickdorn e Schneider (2019) apresentam que o mapa de *stakeholders* é importante para compreender as pessoas/empresas mais importantes envolvidas. Os autores afirmam que, durante a jornada, o cliente se depara com diversos *stakeholders*, as vezes sem perceber, pois interagem com máquinas e *sites* sem perceber quem é o responsável. O mapa de *stakeholders* é desenvolvido em três níveis: (A) clientes, (B) *stakeholders* internos e (C) *stakeholders* externos.

Na etapa **filtrar** foi preenchido o quadro BMC: “estrutura de custos”. Foi desenvolvida a técnica “matriz custo x benefício”, para compreender quais os custos mais importantes para o empreendimento. Nesta matriz foram elencadas algumas atividades, que apareceram nas técnicas anteriores, bem como atividades necessárias para o início de um empreendimento. A partir desta matriz, foi possível compreender os custos que se deve “fazer agora”, “programar para fazer”, “fazer quando der” e “ignorar”.

Na etapa **explicar** foi exemplificado o *Business Model Canvas*, a partir das técnicas aplicadas anteriormente, para a construção do modelo de negócio, proposto neste projeto. Por fim, na etapa **realizar**, foi construído um roadmap de projeto, para planejar as tarefas que devem ser executadas na implementação do modelo de negócio.

Entendeu-se que, com a apropriação do design de serviço, é possível preencher o *Business Model Canvas* e propor um modelo de negócio para implementar ao final da pesquisa. O desenvolvimento a partir do método apresentado, contribui para aprimorar os conhecimentos da pesquisadora nas técnicas do design de serviço, sendo aplicado futuramente na consultoria proposta neste modelo de negócio. É importante ressaltar que, durante a aplicação das técnicas apresentadas, é considerada a experiência do usuário e o cenário cultural de Joinville para construir uma proposta que gere valor aos usuários desta consultoria.



## 4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta as técnicas aplicadas e seus resultados, culminando no preenchimento do *Business Model Canvas*, contemplando pesquisa *desk*, entrevista, persona, proposta de valor, jornada do usuário, *blueprint*, infográfico, fluxograma, criação de cenários, *stakeholders* e matriz custo x benefício. Estas técnicas corresponder as etapas “compreender”, “pensar”, “gerar” e “filtrar”, do método de design de serviço, proposto neste projeto.

A partir das técnicas relatadas, foi possível preencher o quadro *Business Model Canvas* e criar um *roadmap* de projeto, para planejar o modelo de negócio e os próximos passos que devem ser seguidos para iniciar a empresa.

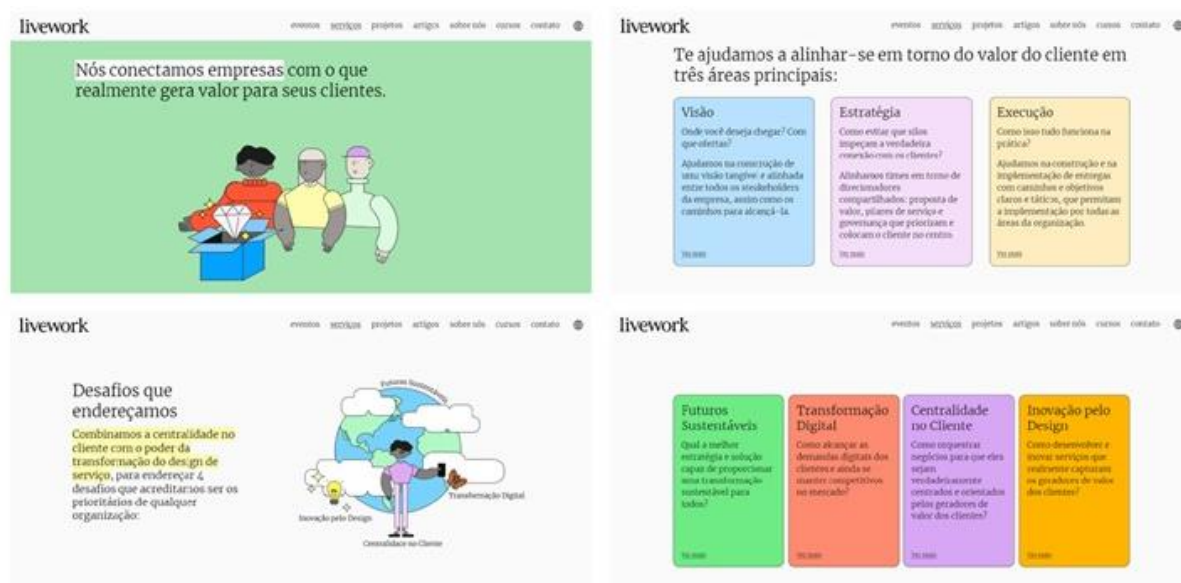
### 4.1 Pesquisa desk

A primeira técnica utilizada na etapa “compreender” foi a pesquisa *desk*. Essa técnica permite encontrar empreendimentos que trabalhem com design de serviço, para analisar como estes se apresentam, o que oferecem e como entregam seu valor. A pesquisa também foi necessária para verificar a localidade das empresas que oferecem consultoria em design de serviço. Essas informações contribuirão para gerar ideias de como a empresa, proposta neste projeto de pesquisa, poderá se apresentar. A análise ocorreu a partir de uma busca no google, pesquisando por empresas de design de serviço. As que apareceram com maior destaque na busca, foram selecionadas para a análise. Além disto, foram analisadas empresas/consultorias que a pesquisadora conhecia, e outras que foram relatadas no momento de entrevista. A maioria das empresas, encontradas durante esta pesquisa, são de São Paulo/SP e Florianópolis/SC, sendo que não foi encontrada empresa situada em Joinville/SC, durante o desenvolvimento da pesquisa.

A primeira empresa analisada foi a Livework™, uma das primeiras empresas de consultoria em design de serviço do Brasil, sediada em São Paulo. O *website* apresenta os pilares e como a empresa trabalha, conectando o que a empresa entrega, com o que gera valor para o cliente, auxiliando empresas a estar alinhado com o que o cliente vê de valor por meio de visão, estratégia e execução. O *site* também apresenta os 4 pilares da Livework™: futuro sustentável, estratégia, centralidade no cliente e inovação pelo design.

A figura 9 é uma captura de tela do *site* da empresa e reúne algumas características da consultoria da Livework™ e como se apresenta para os clientes. É necessário apresentar o que a consultoria oferece e quais os seus pilares, de uma maneira clara e intuitiva para os clientes. O apoio de cores, ilustrações e esquemas gráficos, contribuem para exemplificar o serviço aos clientes.

Figura 9 - Website Livework™



Fonte: Web (LIVEWORK, 2023)

O *site* também apresenta os benefícios que podem ser gerados para o cliente, o que é uma estratégia interessante para materializar as melhorias que podem existir, por meio de uma consultoria em design de serviço. Entendeu-se que alguns termos, para a consultoria em design de serviço proposta por esta pesquisa, devem ser mais tradutores, considerando que serão abordadas empresas MPEs, diferentemente da Livework™, que atende grandes empresas. Empresas deste porte, em sua maioria, não conhecem o que é o design de serviço, sendo necessária um aculturação, antes de vender a consultoria.

A próxima empresa analisada foi a Performa\_it™, que se classifica como "Full Service Provider", desenvolvendo soluções em estratégia digital e engenharia de *software*, entregando também, design de serviço para os seus clientes.

Percebe-se que a empresa apresentada presta serviço para empresas de tecnologia, utilizando conceitos do design de serviço e metodologias ágeis. A empresa

apresenta alguns projetos desenvolvidos e como é o seu processo de desenvolvimento de soluções. A figura 10 apresenta algumas telas do *site* dessa empresa.

Figura 10 - Website Performa\_it



Fonte: Web (PERFORMA\_IT, 2023)

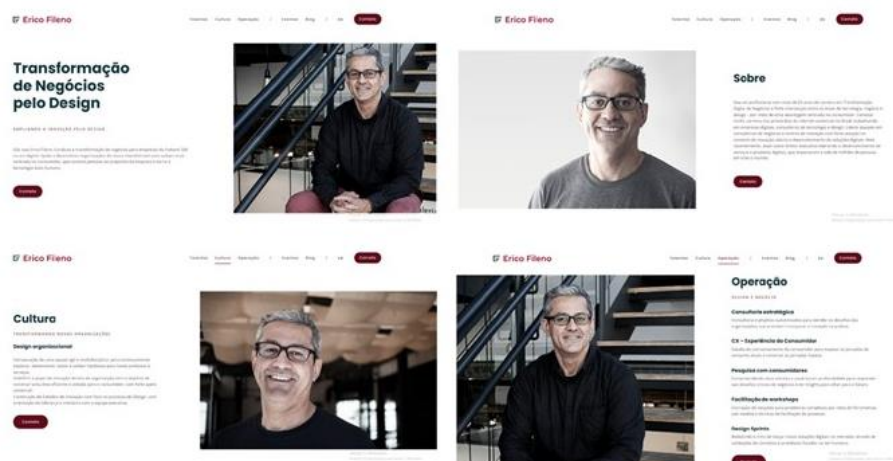
A partir do *site*, encontrou-se a informação que a empresa está situada em São Paulo e Lisboa. O site apresenta várias informações dos serviços oferecidos, porém utiliza termos em inglês, o que dificulta a compreensão para o cliente. O *site* apresenta também a metodologia utilizada, o que interessante, para o cliente compreender como a empresa trabalha e quais os processos.

A próxima empresa é a consultoria do Érico Fileno, que é um consultor de design de serviço e foi entrevistado nesta pesquisa. A sua consultoria está sediada em São Paulo. O serviço que Érico Fileno apresenta como “operação”, é semelhante ao que a pesquisadora tem interesse em oferecer.

Analisando o *site* da empresa é possível perceber que o dono da empresa quer ressaltar a sua marca pessoal, sendo uma possibilidade para a criação da consultoria proposta nesta pesquisa, reforçando o nome da pesquisadora. O *site* apresenta os serviços oferecidos como treinamento profissional, cultura organizacional e aplicação da metodologia do design de serviço.

O *site* está bem-organizado, apresentando as oportunidades de contratação e explicando cada uma delas. É um bom exemplo de *site*, que possui uma estrutura que pode ser desenvolvido pela pesquisadora para o início do empreendimento. A figura 11 exibe uma captura de tela do *site* dessa empresa.

Figura 11 - Website Érico Fileno



Fonte: Web (FILENO, 2023)

O próximo *site* analisado foi o DP/E (design para estratégia), que apresenta um serviço de estratégia, por meio do design. É uma consultoria especializada em design de serviço, situada em Florianópolis. A figura 12 apresenta algumas telas do *site* da consultoria.

Figura 12 - Website DP/E

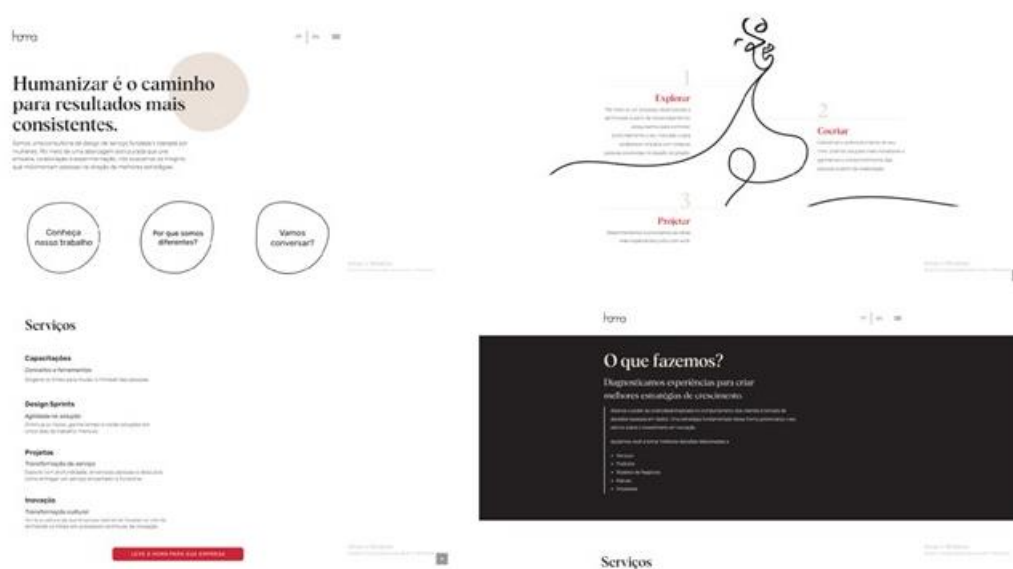


Fonte: Web (DP/E, 2023)

Este *site* apresenta a consultoria de forma dinâmica, contendo várias fotos e vídeos de momentos de *workshop*, esta é uma forma de apresentar como é feito a estratégia, proposta pela consultoria. O *site* apresenta a metodologia utilizada, demonstrando que a empresa auxilia desde o entendimento do desafio, passando pela implementação até a escala da solução. Os textos do *site* apresentam bem como trabalham e as soluções que oferecem.

A próxima empresa analisada é a Homa consultoria de design, fundada por duas mulheres. No *site* (figura 13) não foi encontrado o endereço, mas na aba “quem somos” possui uma biografia das sócias fundadoras, brasileiras, informando que são formadas na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e na Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC), e que, no momento da pesquisa, apresentaram que vivem uma em Lisboa e outra em Berlim.

Figura 13 - Website Homa Design



Fonte: Web (HOMA, 2023)

O *site* da Homa apresenta o que fazem, os serviços que oferecem, seus diferenciais e o processo de design que utilizam. Se apresentam de maneira minimalista, não utilizam termos em inglês, mas a informação do que fazem não é tão direta, necessitando procurar e ler muitos textos para compreender. O *site* também apresenta algumas imagens de como é o processo de design.

Já a Badaró Design é uma consultoria estratégica de design e tecnologia, situada em São Paulo. A figura 14 apresenta telas deste site.

Figura 14 - Website Badaró Design



Fonte: Web (BADARÓ, 2023)

Este site possui textos com os serviços que oferecem e enfatiza as empresas que são seus clientes. Possui algumas ilustrações, porém não contém fotos dos processos de consultoria.

A partir dos casos analisados, percebe-se que algumas empresas apresentam de forma clara os seus serviços. Outras, no entanto, utilizam de termos e palavras em inglês, exigindo que o usuário tenha um conhecimento prévio para entender as entregas da empresa. Desta forma, é necessário compreender o cenário cultural dos possíveis clientes, para MPEs termos em português e que sejam fáceis de relacionar com seu contexto, serão mais bem compreendidos.

Durante a análise das empresas que prestam consultoria em design de serviço não foram encontradas empresas em Joinville e região. Durante o desenvolvimento deste projeto as poucas encontradas são de Florianópolis e, de maneira geral, há uma concentração das empresas de design de serviço em São Paulo.

Este cenário apresenta a oportunidade de iniciar uma consultoria em design de serviço em Joinville, devido à baixa concorrência na região. Porém, ao criar uma

consultoria em Joinville é possível encontrar dificuldades, já que seria a primeira empresa na região.

Entendeu-se que existem pontos positivos e negativos para a construção de uma empresa de design de serviço em Joinville. É necessário também considerar que atualmente os serviços não são entregues somente onde se está localizado, mas sim para outras regiões, possibilitando atender outras cidades.

Considerando que a empresa atenderá inicialmente a cidade de Joinville, deve-se ponderar a cultura da cidade, que é industrial, necessitando enfatizar as atividades do design de serviço, sua aplicação, os resultados que trará para a empresa (por exemplo financeiros) e a entrega de valor que a consultoria oferece.

## **4.2 Entrevista**

A segunda técnica utilizada na etapa “compreender” foi a entrevista. Dois dos seis princípios do design de serviço (Stickdorn; Schneider, 2019) são: “centrado no ser humano” e “colaborativo”. Desta forma, entendeu-se que para o desenvolvimento deste modelo de negócio é necessário realizar entrevistas, para compreender o cenário e o público. Essa compreensão, possibilitou a construção de uma forma colaborativa, pois foi envolvido outros atores, considerando as suas opiniões e conhecimentos. As entrevistas foram aplicadas com dois grupos: profissionais do design e empreendedores. Os entrevistados foram selecionados de acordo com o perfil necessário para cada grupo. A pesquisadora entrou em contato com algumas pessoas que conhecia e as convidou para a entrevistas, por meio de mensagem de celular. Também pediu indicação para professores do mestrado, e contactou essas indicações por mensagem de celular. A pesquisadora procurou no LinkedIn alguns profissionais de design de serviço, e os contactou por mensagem, porém, apesar de demonstrarem interesse, não foi possível agendar nenhuma entrevista.

### **4.2.1 Entrevista profissionais do design**

Como mencionado, o primeiro grupo entrevistado foram profissionais do design, que trabalham com design de serviço ou consultoria. Estas entrevistas contribuíram com a investigação, iniciada na pesquisa *desk*. Entrevistar este grupo permitiu compreender como estes profissionais trabalham, quais metodologia utilizam,

como enxergam o design de serviço nas organizações, o cenário joinvilense/catarinense para o design de serviço e dicas para o início de um empreendimento.

As entrevistas ocorreram com os profissionais que possuem conhecimento em design (graduação ou mestrado). Dois entrevistados trabalham com design de serviço e os outros dois entrevistados trabalham/já trabalharam com consultoria. O APÊNDICE A - apresenta uma síntese das respostas recebidas durante as duas primeiras entrevistas, que foram com um profissional consultor de design de serviço e um designer de serviço de uma empresa.

O APÊNDICE B - apresenta a síntese da entrevista feita com dois profissionais, que possuem mestrado em design, e experiência em consultoria. O roteiro foi adaptado para estas duas últimas entrevistas, devido ao rumo da entrevista semiestruturada com consultores. Destes consultores, um profissional é da área de moda e o outro é um ex-consultor de empresas, que trouxeram informações sobre o processo de consultor, contato com empresas e dicas para abrir um empreendimento de consultoria.

A partir das entrevistas foi possível coletar algumas informações importantes para o desenvolvimento do projeto. Todos os entrevistados entendem que o mercado joinvilense não está muito receptivo para uma consultoria em design de serviço, sendo que as capitais oferecem um melhor cenário para abrir uma consultoria.

Apesar de Joinville ser cidade mais populosa do estado, pelo censo 2023 (IBGE, 2023), no momento que esta pesquisa foi desenvolvida, encontrou-se esse cenário de dificuldade. Este dado também pode apresentar uma oportunidade, considerando que existem muitas empresas, nesta cidade populosa. Considerando o cenário cultural empresarial e de donos de empresas, de uma geração que dificilmente opta em buscar inovação em alguns processos, o caminho a percorrer para criar uma cultura de estratégia por meio do design é desafiador.

Percebeu-se que os entrevistados não enxergam um bom cenário para o design de serviço no momento, sendo uma área nova e pouco conhecida, mas que os profissionais de agora precisam trazer esse aculturação para o mercado, por meio de projetos, pesquisas acadêmicas e ensino para novos profissionais.

A partir desta perspectiva foi possível coletar algumas indicações para a construção de uma consultoria. Isso envolve não abordar as empresas apresentando o “design de serviço”, e sim apresentar de forma prática como se pode solucionar uma



“dor” que a empresa possua. Se apresentar como profissional que irá solucionar problemas, apresentar treinamentos com o termo “design thinking” que está mais conhecido pelas empresas, demonstrar com números e cases o potencial do design de serviço para o negócio.

A conversa com os profissionais, que possuem mestrado em design, e experiência em consultoria possibilitou à pesquisadora compreender as dificuldades e oportunidades para abrir um empreendimento de consultoria de design de serviço.

Durante estas entrevistas foi possível coletar diversas dicas, para a construção de um empreendimento de consultoria, uma delas é a possibilidade de se cadastrar pelo Sebrae, para conseguir clientes. Compreendeu-se que quando for desenvolver uma proposta para o cliente, não se deve enviar a proposta e orçamento antes de conversar com o dono da empresa, entender as necessidades, fazer uma visita na empresa e conversar com outras áreas (quando a consultoria for apoiar algum setor específico).

Estas conversas prévias são importantes para entender a real necessidade do cliente e qual a melhor forma de auxiliá-lo. Caso não exista um alinhamento prévio com a empresa e os setores, corre-se o risco de não atingir as expectativas do cliente.

Outra dica nestas entrevistas foi entregar níveis de consultoria, como por exemplo: básica, intermediária e avançada. Desta forma é possível fazer uma consultoria inicial para apresentar o trabalho para a empresa, contribuindo para sanar uma dor que, muitas vezes, pode ser um serviço básico e “simples”. Posteriormente, pode-se oferecer outros serviços mais complexos, após receber a confiança da empresa.

Dessa forma é possível fidelizar o cliente e manter um relacionamento mais duradouro. As dicas para a captação de clientes foram a participação de eventos, núcleos de inovação, marketing e empreendedores e desenvolver *network* com outros empresários da cidade. Os entrevistados relataram a importância em criar *network*, não somente para oferecer o serviço, mas para que futuramente possam indicar o serviço, ou criar parcerias com outros empresários.

Foi relatada também a importância de não entrar em contato com o cliente somente para a venda, mas para construir um relacionamento, como por exemplo enviando algumas mensagens e visitando a empresa, sem compromisso.

A melhor época, para vender consultoria, pode variar dependendo do perfil da empresa. Prestando consultoria pelo Sebrae, o melhor momento é o primeiro

semestre, já para industriais, que possuem orçamento para treinamento de funcionários, a melhor época pode ser fim de ano, pois querem investir o orçamento que não gastaram durante o ano.

Outra dica importante, para captação de clientes, é o cadastramento em portais de fornecedores. Muitas indústrias colocam suas solicitações de fornecedores e prestadores de serviço neste portal, o que gera a possibilidade de prestar serviço para elas. Em relação ao preço cobrado para consultorias, relatou-se que pelo Sebrae é possível receber R\$210/h, sendo que o Sebrae paga R\$152,30/h e o restante é o cliente. Já a média de consultoria “independente” pode variar de R\$80/h a R\$150/h, dependendo do tamanho da empresa que presta a consultoria.

Encontrou-se dificuldade para contatar profissionais da área do design de serviço, para a entrevista, devido a pesquisadora conhecer poucos profissionais atuantes desta área. Alguns profissionais foram contactados pelo LinkedIn e demonstrar interesse em contribuir com a pesquisa, porém tiveram dificuldade em assinar o termo de consentimento e agendar um horário para conversar.

Apesar deste percalço, as entrevistas realizadas trouxeram profundidade qualitativa, surgiram muitas ideias e dicas para a pesquisadora, o que foi de extrema importância para o desenvolvimento deste projeto. Entrevistar profissionais de consultoria também foi construtivo, para entender as dificuldades e dicas para iniciar um empreendimento.

#### **4.2.2 Entrevista com empreendedores**

O segundo grupo entrevistado foram empreendedores de MPEs. Entrevistar este grupo permite conhecer mais o público, para qual o serviço desenvolvido neste projeto de pesquisa é destinado. As entrevistas contribuíram no desenvolvimento do mapa de persona e proposta de valor, na compreensão de suas dores, objetivos e tarefas. Para a entrevista, com os empreendedores, decidiu-se realizar 3 entrevistas.

A entrevista ocorreu de forma semiestruturada, adaptando as perguntas durante a condução da conversa. A síntese das respostas das entrevistas está no APÊNDICE C - . Neste grupo de entrevistados também houve dificuldades para contatar os empreendedores e agendar as entrevistas, devido a conflito de agendas e alta demanda de tarefas dos empreendedores.

Apesar de demonstrarem interesse em contribuir para a pesquisa, muitos não retornaram com a data que teriam disponibilidade para a conversa. Apesar desta dificuldade, compreendeu-se que as entrevistas conduzidas contribuíram para o entendimento do público-alvo do projeto, resultando no desenvolvimento de *personas* e proposta de valor, para desenvolver um projeto centrado no cliente.

A partir das entrevistas foi possível realizar agrupamentos, para auxiliar na construção de persona e proposta de valor, e compreender os *insights* que surgiram. Para agrupar, selecionou-se os post-its anotados durante as entrevistas, a partir da similaridade das respostas. Considerando as informações que eram necessárias para o desenvolvimento das personas e proposta de valor, foram agrupados as tarefas, ganhos, dores, clientes, no que investem e insights relatados. Percebe-se que o perfil de empreendedor de micro e pequena empresa possui diversas tarefas, que muitas vezes “fazem de tudo” e atuam em vários setores da empresa.

Esse perfil é muito atarefado e com grandes responsabilidades. Em microempresas percebe-se que as tarefas são divididas com a família, apesar de também contratarem funcionários para apoiar no atendimento de operação. A figura 15 apresenta as tarefas que apareceram nas entrevistas.

Figura 15 - Agrupamento tarefas



Fonte: a autora

A partir das entrevistas entendeu que os ganhos mais relatados foram “bater meta” e “atender as expectativas dos clientes”. Esta informação é importante para perceber que mesmo micro e pequenas empresas compreendem a necessidade de agradar os clientes e a necessidade de gerar experiências positivas. A figura 16 apresenta os ganhos relatados por estes empresários.

Figura 16 - Agrupamento ganhos



Fonte: a autora

Novamente surgiu o relato de “entender o cliente”, agora como uma dor que os empreendedores sentem. Outra dor, sentida por eles, é quando não acontece vendas todos os dias, em específico a loja de jeans que ainda não tem um ano, e a dificuldade de encontrar colaboradores especializados. A figura 17 apresenta as dores relatadas.

Figura 17 - Agrupamento dores



Fonte: a autora

Apesar de ter aparecido nos ganhos e dores, a necessidade de atender as expectativas e conhecer o cliente, durante a entrevista percebeu-se que estas empresas conhecem o cliente de maneira genérica, trazendo comentários como “mulheres de 23 a 70 anos” ou “pessoas que precisam comprar móveis”.

A partir desta percepção, entendeu-se que existe a necessidade do mercado em conhecer mais os clientes, oportunizando a prestação de serviço para apoiar estes empreendedores para conhecerem mais os seus clientes e desenhar experiências para seus negócios. A figura 18 apresenta o que foi relatado, ao questionar se conheciam aos seus clientes.

Figura 18 - Agrupamento clientes



Fonte: a autora

Em relação ao investimento, entendeu-se que atualmente os empresários têm interesse em investir no *marketing* digital. Isso possibilitaria se tornarem mais conhecidos, atingindo mais pessoas e divulgar seus produtos e processos. Não foi relatado o interesse em contratar uma consultoria, nem em conhecer mais os seus clientes. A figura 19 apresenta o que foi relatado quando a pesquisadora perguntou no que estes empresários investiram em seu negócio.

Figura 19 - Agrupamento o que investem



Fonte: a autora

Desta forma, compreendeu-se que é necessário apresentar para os empresários a possibilidade de uma consultoria para conhecer mais os clientes, entender a jornada dos usuários e fazer o desenho do serviço. Por não ser a primeira coisa que eles pensam na hora de investir, é necessário traduzir os serviços que podem ser oferecidos como soluções para as dores que são relatadas.

Por fim, surgiram alguns *insights*, apresentados na figura 20, a partir de comentários realizados ao longo das entrevistas que contribuíram para o desenvolvimento do projeto.

Figura 20 - Agrupamento *insights*

Fonte: a autora

Compreendeu-se que estas empresas não têm muito orçamento para investir em consultoria, o que representa a necessidade de planejar a fonte de recurso e os custos para os projetos. Quando perguntou se os empresários teriam interesse em contratar uma consultoria, a resposta foi positiva, eles entendem que um consultor pode trazer vantagens para o negócio.

### 4.3 Personas

A terceira técnica utilizada na etapa “Compreender” foi a criação de *personas*. Optou-se por desenvolver duas personas, uma para os empresários de microempresa e uma para empresários de empresa de pequeno porte. Apesar de algumas dores, ganhos e tarefas serem semelhantes, nos dois portes de empresa, decidiu-se criar duas personas, para compreender os dois públicos que serão clientes. As personas foram desenvolvidas a partir do que foi relatado nas entrevistas, juntamente com algumas informações fictícias, que foram criadas a fim de ilustrar uma pessoa. Foi possível traçar um perfil do empresário de microempresa, apresentado na figura 21.

Figura 21 - Persona empreendedor microempresa

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>Marcia Campos, 29 anos</b></p> <p><b>Estado civil:</b> Casada<br/> <b>Onde mora:</b> Joinville<br/> <b>Profissão:</b> Dona de loja de roupa<br/> <b>Escolaridade:</b> Técnica em moda<br/> <b>Citação:</b> "Trabalhar para poder cuidar da minha família conquistar meu sonhos e ser um exemplo"</p>                   |  |
| <p><b>Personalidade/estilo de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empreendedora de empresa de micro porte.</li> <li>• Tem uma loja de roupas a 2 anos, revende algumas marcas.</li> <li>• Vende algumas peças autorais na loja.</li> <li>• Gosta de fazer corridas e participar de maratonas.</li> <li>• Dedicada.</li> <li>• Gosta de moda e estilo.</li> </ul> | <p><b>Necessidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo com a família.</li> <li>• Tempo com amigos.</li> <li>• Se dedicar no seu trabalho.</li> <li>• Estar atualizada nas tendências.</li> <li>• Ter apoio do esposo em seu trabalho.</li> </ul>                                                          |                                                                                      |
| <p><b>Objetivos pessoais e profissionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonha em ser mãe.</li> <li>• Ter uma loja com as peças que ela cria.</li> <li>• Abrir filiais de sua loja na cidade e na região.</li> <li>• Ser reconhecida pelo seu trabalho.</li> </ul>                                                                                                | <p><b>Dificuldades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisa estar atualizada nas redes sociais.</li> <li>• Faz de tudo na loja (atendimento, comercial, administração, marketing e financeiro).</li> <li>• Sobrecarregada com tarefas de trabalho.</li> <li>• Conciliar família, trabalho e casa.</li> </ul> |                                                                                      |



A persona de empreendedor de microempresa apresentada resume algumas características, que possibilitaram as próximas técnicas que foram desenvolvidas neste projeto. A figura 21 apresenta a *persona* empresária de microempresa.

A partir da *persona* de microempresa foi possível ressaltar algumas características desse empreendedor. Algumas destas características são: sempre atarefados, precisam tomar várias decisões e atuam em diversos setores da empresa. Normalmente empreendedores de microempresas não possuem muitos funcionários, o que acaba gerando uma sobrecarga e, muitas vezes, ter a família junto para dar conta das tarefas da empresa. Empreendedores de microempresas possuem muitos sonhos para o futuro do seu empreendimento, isso é refletido na persistência e vontade de que as coisas aconteçam na empresa.

A *persona* do perfil de pequeno empresário (figura 22) permite conhecer um pouco as necessidades e dificuldades deste público. Algumas características desta *persona* são: participar de eventos da área que atua, ter uma vida corrida e se sentir sobrecarregado, sentir as dificuldades da rotatividade de funcionários.

Figura 22 - Persona empreendedor pequena empresa.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>Leandro Nakamura, 38 anos</b><br/> <b>Estado civil:</b> Casado<br/> <b>Onde mora:</b> Joinville<br/> <b>Profissão:</b> Empreendedor de empresa de tecnologia<br/> <b>Escolaridade:</b> Graduação em engenharia de software<br/> <b>Citação:</b> "Solucionar problemas por meio da tecnologia"</p> |  |
| <p><b>Personalidade/estilo de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem 2 filhos meninos (12 e 6 anos).</li> <li>• É casado a 15 anos.</li> <li>• Passa os finais de semana com a família.</li> <li>• Viaja com frequência.</li> <li>• A empresa de tecnologia tem 8 anos e 30 funcionários.</li> <li>• Atende clientes B2B.</li> </ul> | <p><b>Objetivos pessoais e profissionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quer olhar para oportunidades futuras de tecnologia.</li> <li>• Conectar a empresas com universidades.</li> <li>• Empresa referência no Brasil.</li> <li>• Viajar.</li> <li>• Fazer um MBA.</li> </ul>        |                                                                                      |
| <p><b>Necessidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo com a família.</li> <li>• Estar presente na educação dos filhos.</li> <li>• Trazer inovação para o seu dia a dia.</li> <li>• Participar de eventos e feiras da sua área.</li> </ul>                                                                                           | <p><b>Dificuldades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida muito corrida, se sente sobrecarregado.</li> <li>• Acha que as leis do Brasil não são favoráveis para os empreendedores.</li> <li>• Rotatividade dos funcionários.</li> </ul>                                                  |                                                                                      |



Diferentemente das microempresas, o empreendedor de empresa de pequeno porte possui um número maior de funcionários. Apesar de ainda ter que fazer de tudo um pouco e conhecer todos os processos da empresa, consegue delegar algumas tarefas com a equipe.

Entendeu-se que ambas as *personas* desenvolvidas contribuíram para o desenvolvimento da proposta de valor, para compreender melhor os possíveis cliente, para a empresa de consultoria de design de serviço. A partir destas duas *personas*, pode-se mapear as tarefas, dores e ganhos, do segmentos de clientes MPEs. Como visto na fundamentação teórica, é importante conhecer o cliente e desenvolver as técnicas de maneira colaborativa, desta forma, pode-se criar dois perfis de clientes, com base nas entrevistas realizadas.

#### **4.4 Segmento do cliente**

A quarta técnica utilizada na etapa “Compreender” foi o mapa de proposta de valor, para preencher campo do quadro *Business Model Canvas* “segmento de cliente” e “proposta de valor”. Esta técnica é fundamentada em Osterwalder *et al.* (2014), que apresenta um quadro com dois lados.

Do lado direito do quadro está o “segmento do cliente” que contempla as tarefas, ganhos e dores deste público, preenchido a partir das entrevistas realizadas e a criação de *personas*. Após preencher o segmento do cliente, são elencadas as principais dores e ganhos que o serviço proposto pode atender. A figura 23 apresenta o segmento do cliente.

Figura 23 - Segmento do cliente MPE



Fonte: a autora

A figura do segmento do cliente apresenta as tarefas, ganhos e dores, preenchido a partir das entrevistas realizadas. Dentre as dores, pode-se ressaltar as três principais: receio de não agradar os clientes, falta de compreensão do que os clientes querem e suas expectativas e medo de não bater as metas. A partir destas dores é possível planejar os analgésicos, como a consultoria em design de serviço poderá auxiliar no alívio destas dores.

Dentre os ganhos, pode-se ressaltar os três principais: agradar e fidelizar os seus clientes, conhecer seus clientes e melhorar os processos da empresa. Os três principais ganhos e dores foram elencados a partir das entrevistas e a conexão este

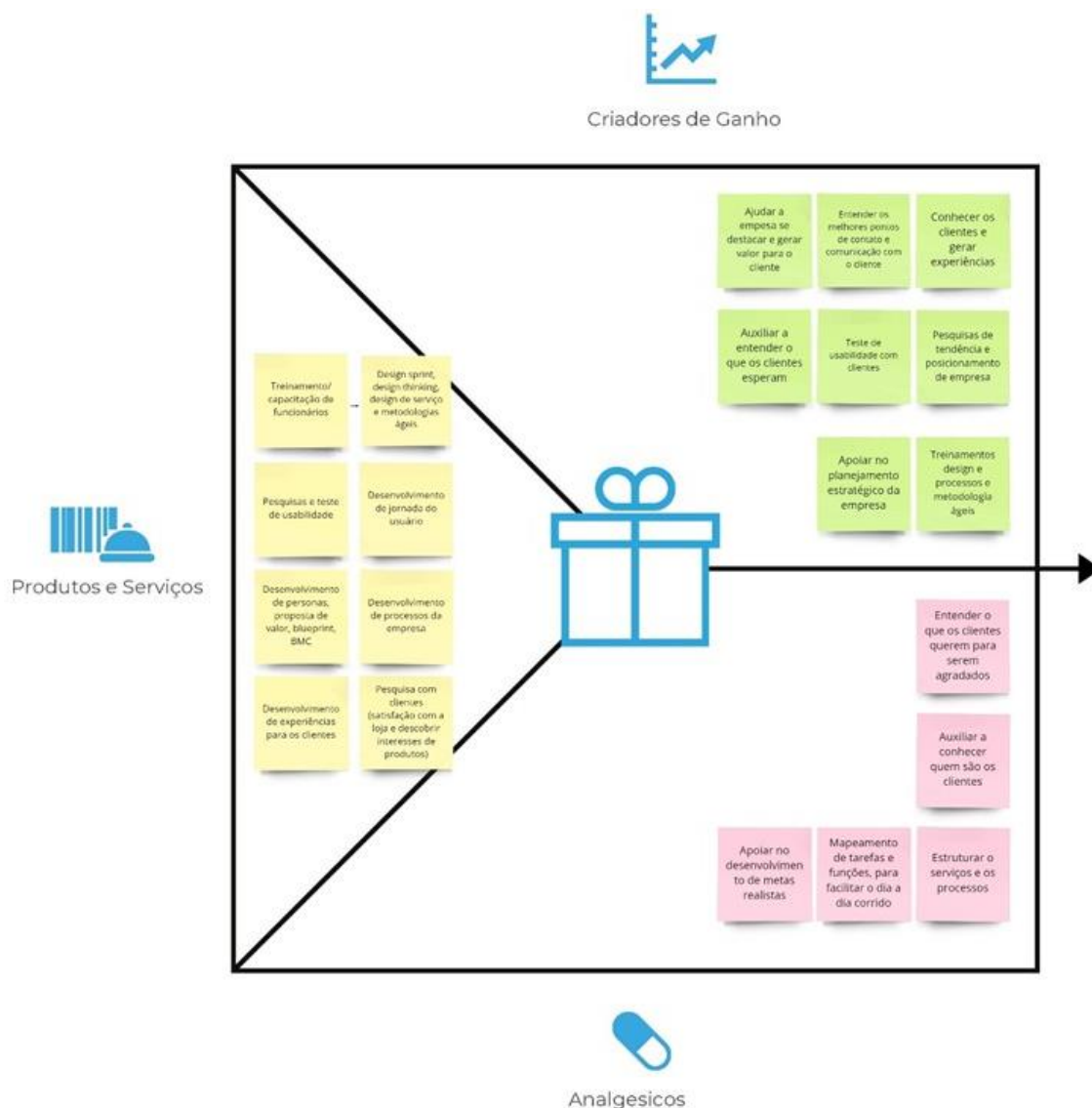
projeto de pesquisa, pois existem ganhos e dores relevantes, mas que fogem do escopo da consultoria de design de serviço.

#### 4.5 Proposta de valor

Como mencionado, o lado esquerdo do quadro refere-se à “proposta de valor”, que contempla geradores de ganho, analgésicos e produtos e serviços. Os dois lados se complementam e o lado esquerdo serve para gerar soluções para as dores e ganhos levantadas no segmento de cliente (tópico anterior), promovendo um encaixe entre os dois lados, para assim, gerar valor para o cliente.

Ao final do desenvolvimento do “mapa de proposta de valor” é redigida a proposta de valor, que é o entregável e o diferencial do serviço para esse segmento de cliente. Optou-se por essa técnica considerando que as duas *personas* apresentadas são de um mesmo segmento de cliente. Os ganhos e dores das duas *personas* têm conexões, o que permite escrever uma proposta de valor atendendo os dois portes de empresa. A proposta de valor apresentada na figura 24 intenciona propor geradores de ganho, analgésicos e produtos e serviços, que tenham encaixem com o segmento do cliente.

Figura 24 - Proposta de valor microempresa



Fonte: a autora

A partir dos geradores de ganho, analgésicos e produtos e serviços apresentados na figura 24 foi possível desenvolver uma proposta de valor para esse segmento de clientes. As soluções para gerar ganho para “agradar e fidelizar os seus clientes” foram: ajudar a empresa se destacar e gerar valor para o cliente, entender os melhores pontos de contato e comunicação com o cliente e conhecer os clientes e gerar experiências.

As soluções para gerar ganho para “conhecer seus clientes e estar atento as tendências de mercado” foram: auxiliar a entender o que os clientes esperam, teste de usabilidade com clientes e pesquisas de tendência e posicionamento de empresa.

As soluções para gerar ganho para “melhorar os processos da empresa” foram: apoiar no planejamento estratégico da empresa e treinamentos design e processos e metodologia ágeis. A solução para analgésico da dor “receito de não agradar os clientes” foi: entender o que os clientes querem para serem agradados.

A solução para analgésico da dor “falta de compreensão do que os clientes querem e suas expectativas” foi: auxiliar a conhecer quem são os clientes. As soluções para analgésico da dor “Medo de não bater as metas” foram: estruturar os serviços e os processos, mapeamento de tarefas e funções, para facilitar o dia a dia corrido e apoiar no desenvolvimento de metas realistas.

As soluções de produtos e serviços propostas para a consultoria em design de serviço são: treinamento/ capacitação de funcionários (*design sprint*, *design thinking*, design de serviço e metodologias ágeis), pesquisas e teste de usabilidade, desenvolvimento de jornada do usuário, desenvolvimento de personas, proposta de valor, *blueprint*, BMC, desenvolvimento de processos da empresa, desenvolvimento de experiências para os clientes, pesquisa com clientes (satisfação com a loja e descobrir interesses de produtos).

Desta forma, a proposta de valor definida foi: **“Auxiliamos microempresas e empresas de pequeno porte, a conhecerem seus clientes criarem experiências que gerem valor, desenvolvendo estratégias de negócio, estruturação de processos e serviços, diferenciação dos concorrentes, capacitação em metodologias ágeis e ferramentas do design, pesquisa de tendências e usabilidade dos usuários, por meio de uma consultoria em design de serviço”.**

#### 4.6 Jornada do usuário

A primeira técnica utilizada na etapa “Pensar” foi a jornada do usuário, para responder à pergunta do *Business Model Canvas* “Como alcançar clientes?”. Foi possível mapear a jornada que os clientes terão desde conhecerem a empresa e fecharem o contrato (pré-contato), desenvolvimento das soluções de design de serviço (contato) até a entrega final do projeto (pós-contato). Essa jornada foi importante para encontrar os pontos de contato com o cliente e entender como encontrá-lo e quais materiais precisam ser desenvolvidos para a jornada do cliente, para que este tenha uma boa experiência com o serviço oferecido.

Para contribuir no desenvolvimento dos materiais, para gerar uma boa experiência dos clientes, utilizou-se o quadro “o design do seu serviço” desenvolvido por Silva (2022). A figura 25 apresenta a jornada de materiais que podem ser desenvolvidos para os clientes, considerando a comunicação de geração de valor, relacionamento, parte jurídica, técnica e gestão. A partir destes 10 passos, foi possível coletar ideias de ações para os pontos de contato da jornada do usuário, gerando assim, uma boa experiência com os clientes. Esta jornada contribuiu para a ideação de quais materiais poderiam ser desenvolvidos, durante os pontos de contato com o cliente.

Figura 25 - O design do seu serviço

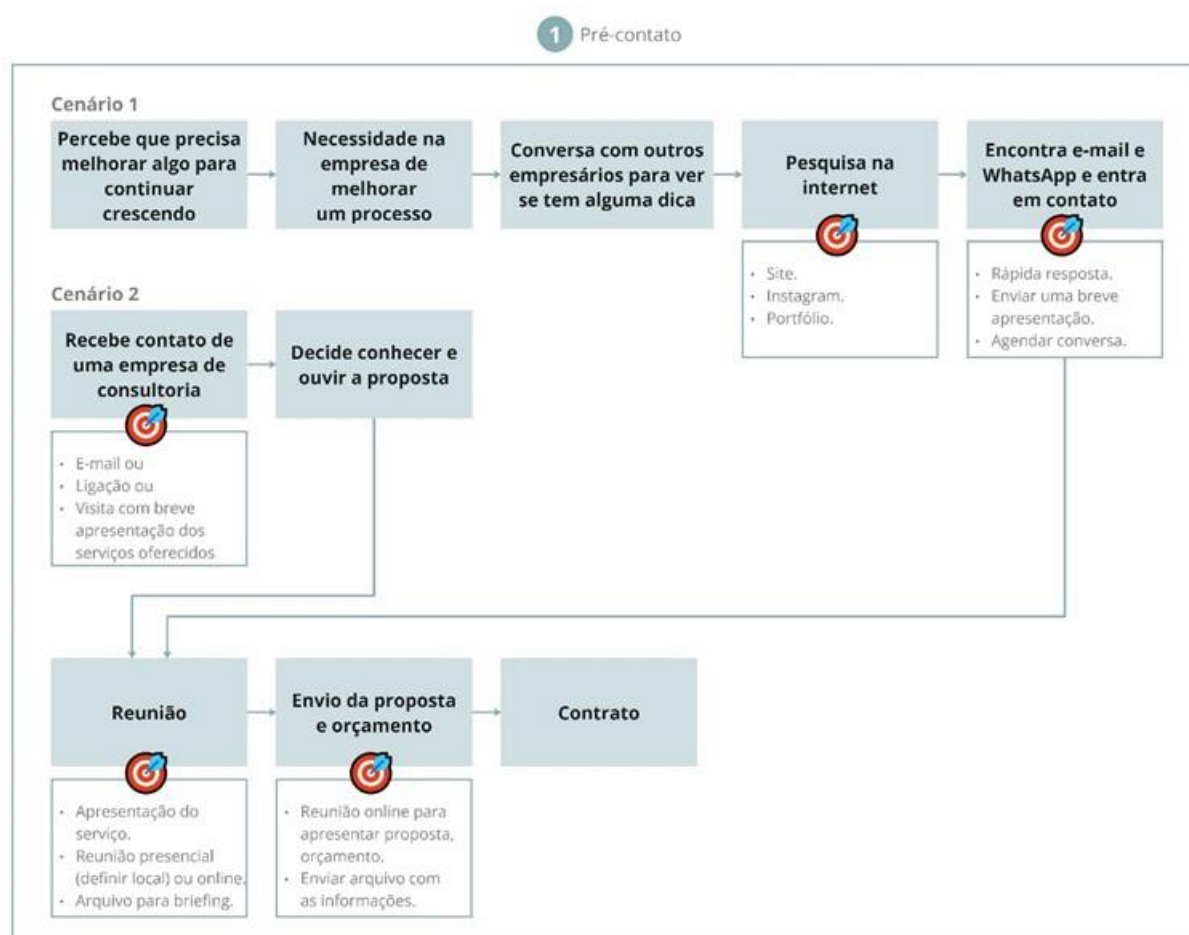


Fonte: Silva, 2022.

A partir da jornada projetada foi possível analisar os possíveis pontos de contato com o cliente, para preparar os materiais para alcançar os clientes. Na etapa de “pré-contato”, onde serão estabelecidos os primeiros contatos com os clientes, será necessário ter alguns materiais desenvolvidos, entre eles: *site*, Instagram®, *portfólio*,

breve apresentação (*portfólio*, vitrine e equipe), apresentação completa (metodologia e pacotes), *briefing* de apoio para a reunião, apresentação de orçamento e contrato. A figura 26 apresenta a jornada do cliente e o “pré-contato”.

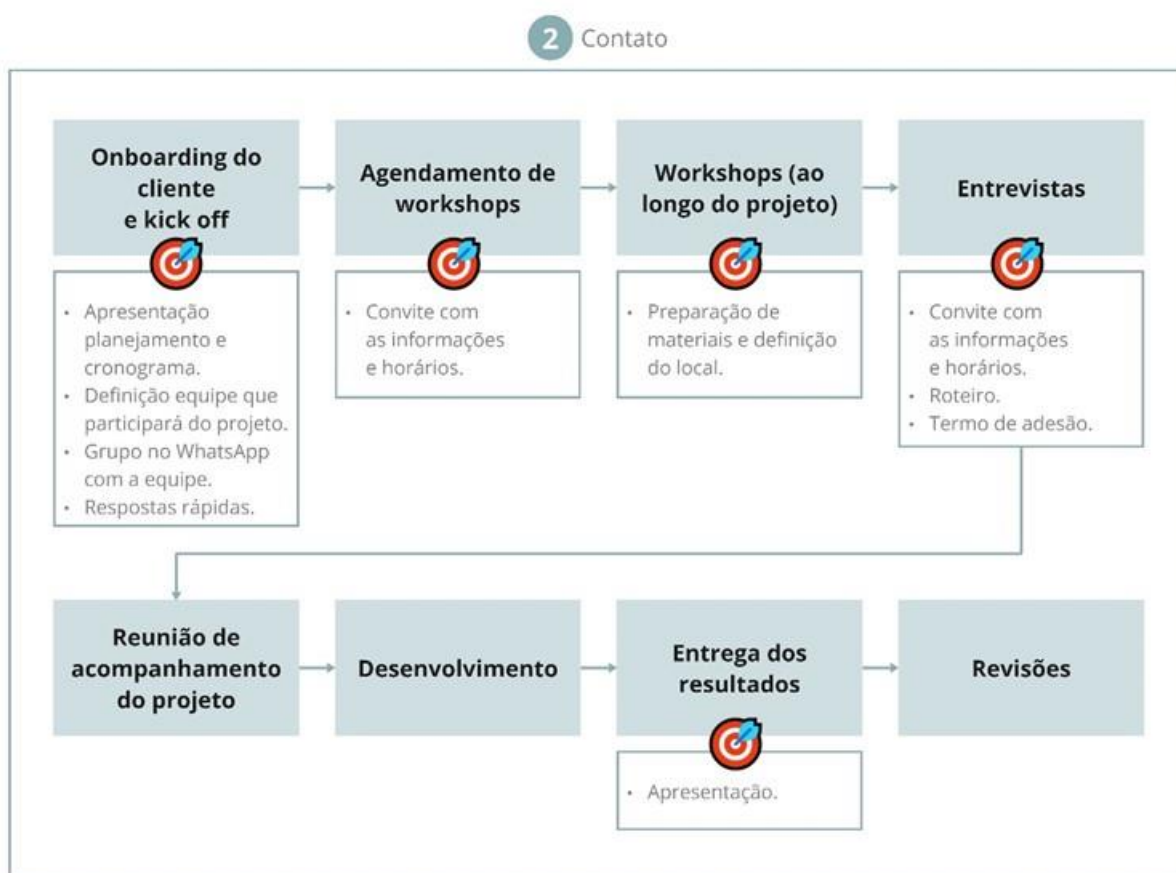
Figura 26 - Jornada pré-contato



Fonte: a autora

Durante a prestação de serviço, também haverá momentos de ponto de contato, que deverão ser preparados materiais para criar uma boa experiência com o usuário. Na figura 27 é possível visualizar os materiais que deverão ser preparados para os pontos de contato durante a prestação de serviço, a saber: apresentação do planejamento e cronograma, convite para *workshops* e apresentação para entrega final do projeto. Os materiais que devem ser preparados antecipadamente, mas todos os pontos de contato contribuirão para uma boa experiência dos clientes.

Figura 27 - Jornada serviço



Fonte: a autora

O “pós-contato” foi planejado, considerando que é importante buscar a fidelização do cliente, criando um ciclo de contato com este para que solicite o serviço futuramente. A figura 28 apresenta o “pós-contato”.

Figura 28 - Jornada pós-contato



Fonte: a autora



A jornada de “pós-contato” apresentada na figura 28 traz a possibilidade de fidelizar o relacionamento com o cliente para oportunidades futuras, é um momento em que o serviço precisa continuar com a melhor qualidade e experiência possível, para que o cliente tenha interesse em contratação futura.

Desta forma, é possível preparar a entrega do material final de uma forma diferenciada, com um bom design, apresentação interativa e uma entrega física, como por exemplo alguma parte do projeto, e um brinde personalizado com a marca da consultoria. Após a finalização do serviço, é importante atualizar o portfólio e as redes sociais, para que novos clientes conheçam o trabalho que foi desenvolvido.

Não é possível garantir que as experiências no pré-serviço, serviço e pós-serviço sejam ótimas, porém é possível antecipar algumas situações e se preparar para conduzir a jornada do cliente. Durante a execução das fases da jornada, poderá se perceber novas tarefas da jornada e novos pontos de contato, necessitando um olhar contínuo para que a jornada esteja em constante evolução.

#### 4.7 Blueprint

A segunda técnica utilizada na etapa “Pensar” foi o *blueprint*. Esta técnica auxilia para responder à pergunta do quadro Business Model Canvas ‘Como conquistar e manter os clientes?’. A partir da evolução da jornada desenhada, é possível desenvolver o *blueprint*, detalhando as ações de *frontstage* e *backstage*, necessárias para mapear o que deve ser feito, para criar experiências e promover a qualidade do serviço.

O *blueprint*, apresenta todas as etapas do serviço proposto, detalhando, a partir da jornada do usuário, quais são as evidências (pontos de contato), as emoções e pensamentos que estão envolvidas. A partir disto, foi possível desenhar as ações visíveis, que contribuirão para uma boa experiência do cliente.

Para que estas ações visíveis possam ocorrer, existem ações invisíveis, atividades que quem está envolvido com o serviço deve realizar, para que a experiência projetada possa ocorrer. Algumas destas ações necessitam processos e suportes, como por exemplo site, plataformas, ferramentas de apresentação. Por fim, é detalhado as barreiras e riscos que podem existir durante, a projeção destas ações, como por exemplo, ao depender de um suporte online uma falta de conexão com a internet pode ser uma barreira.

Como o *blueprint* é detalhado e extenso, foi incluído no APÊNDICE D - . O material desenvolvido considera o momento de “pré-serviço”, “prestação de serviço” e “pós-serviço”. As ações mapeadas deverão ser desenvolvidas e aplicadas, para que seja possível entregar a jornada ideal para os clientes. Tratando-se de pessoas reais, a experiência não pode ser garantida, mas sim planejada. A partir da análise da jornada do cliente é possível desenhar ações, para promover boas experiências.

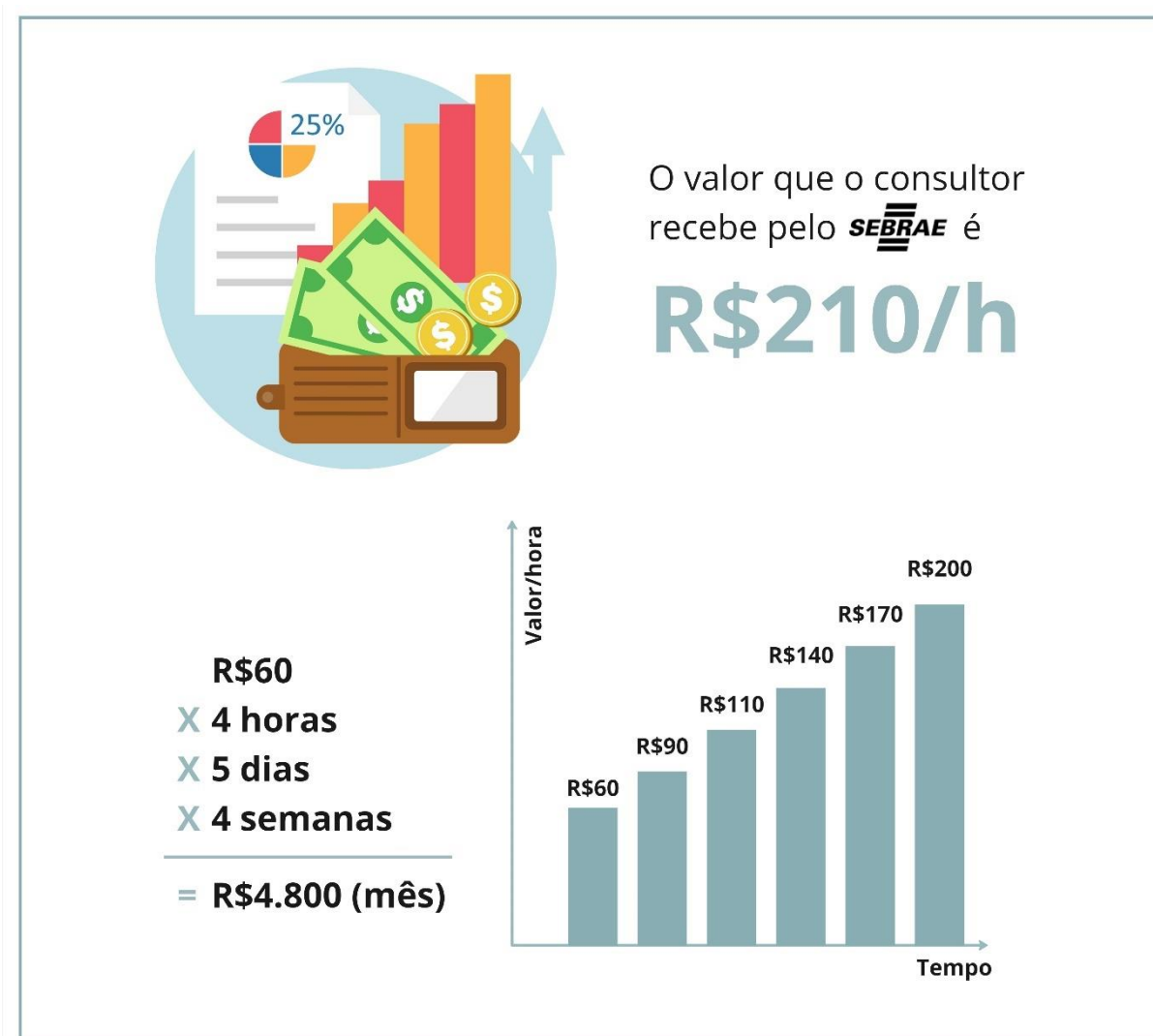
#### **4.8 Infográfico**

A terceira técnica utilizada na etapa “Pensar” foi o infográfico. Esta técnica foi utilizada para responder à pergunta do quadro BMC “Fontes de receita: O que estão dispostos a pagar?”. O infográfico serviu para analisar o que é pago hoje para uma consultoria e quais as possibilidades de valor que podem ser aplicadas no serviço proposto.

Durante a entrevista, com uma consultora do Sebrae, foi apresentada a informação de que com o Sebrae é possível receber R\$210/hora, sendo pago R\$152/hora por eles e, o restante do valor, pelo cliente. Também foi apresentada a informação, durante as entrevistas, de que uma consultoria normalmente cobra em média de R\$80/hora a R\$150/hora, dependendo do tamanho da empresa que presta o serviço.

Para início da consultoria, a pesquisadora entende que pode cobrando um valor inicial, aumentando gradativamente, a partir do amadurecimento e aumento de portfólio da empresa. O período de consultoria também influenciará no preço, pois é possível oferecer um serviço de treinamento de poucos dias, ou uma modelagem do serviço, que pode durar alguns meses. Desta forma, é necessário analisar cada necessidade do cliente, antes de enviar uma proposta de orçamento. A figura 29 apresenta esta análise.

Figura 29 - Infográfico fontes de receita



Fonte: a autora

O infográfico apresenta a crescente, em uma perspectiva ideal, de um valor aproximado que pode-se receber prestando consultoria 4h por dia, cobrando R\$60. Considerando que nem todos os dias terá consultoria e com grande carga horária, bem como será necessário investir horas para outras atividades da empresa, estabeleceu-se as 4h por dia de trabalho. Desta forma, seria possível estabelecer um valor bruto mensal aproximado de R\$4.800. Será necessário, futuramente, calcular o valor líquido em cima do valor recebido mensalmente.

A consultoria, projetada nesta pesquisa, poderá ser realizada pelo intermédio do Sebrae, bem como por clientes prospectados pela pesquisadora. Ao desenvolver um serviço, de consultoria pelo Sebrae, pode-se receber o valor padrão oferecido por

eles, quando ofertado pela pesquisadora, entendeu-se que para captar os primeiros clientes um valor inicial.

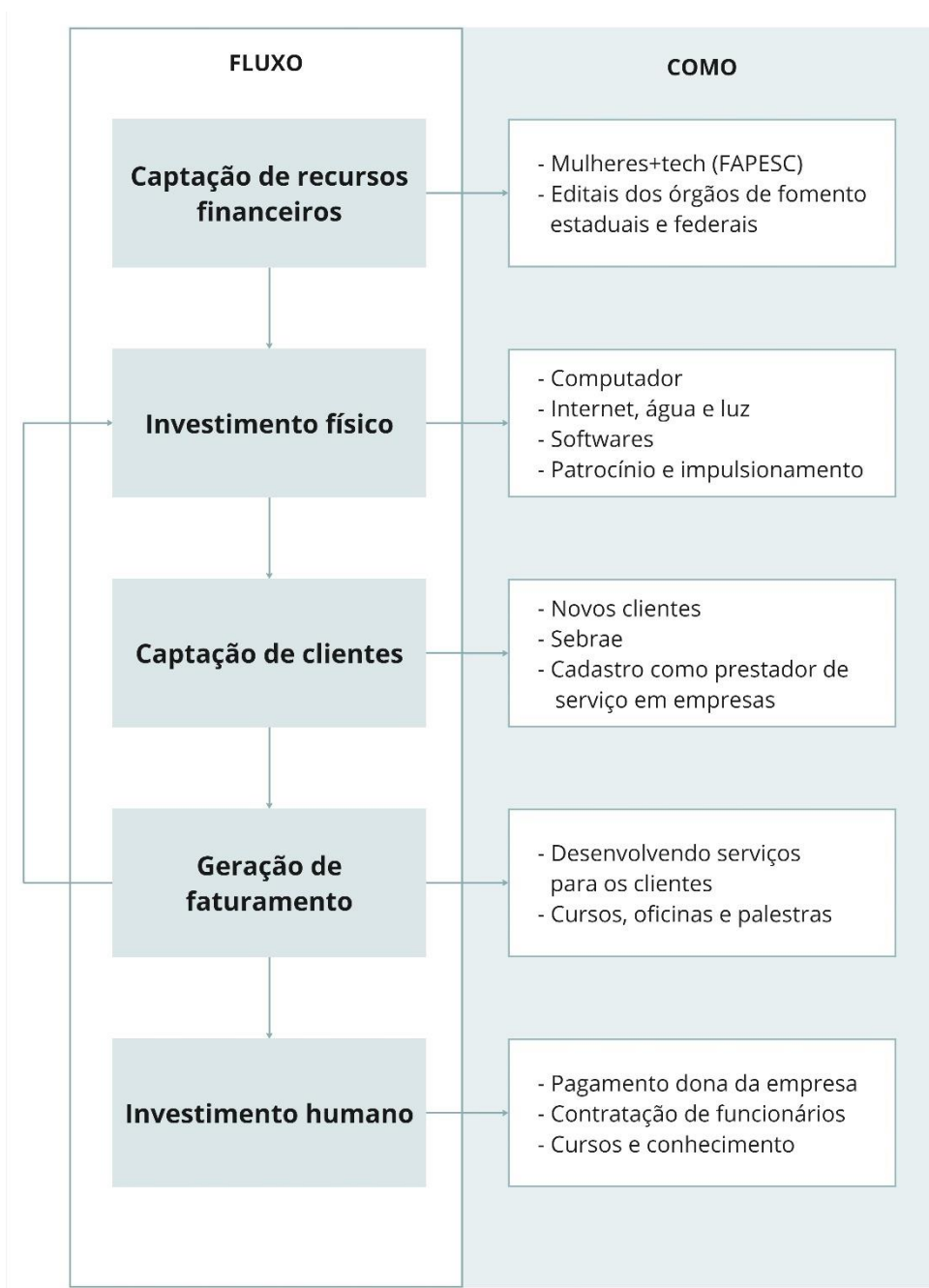
Como próximo passo, é importante a pesquisadora participar de treinamentos do Sebrae referentes a precificação, para que possa calcular o salário líquido anual, considerando impostos, férias e décimo terceiro. Para cada cliente é necessário analisar os valores, considerando tempo, complexidade e deslocamento. A partir deste infográfico (figura 29), entendeu-se o valor que o mercado está disposto a pagar, e um valor mínimo do serviço de consultoria, para investimento na empresa e pagamento da consultora.

#### **4.9 Fluxograma**

A quarta técnica utilizada na etapa “Pensar” foi o fluxograma. Esta técnica foi utilizada para responder à pergunta do quadro Business Model Canvas “Recursos-chaves: Quais recursos a proposta precisa?”. A partir do fluxograma foi possível pensar o processo de captação de recursos até o investimento humano, em cada etapa deste fluxo, pensou-se as possíveis soluções. Desta forma, o fluxograma permite entender quais são os recursos-chave e qual a forma de captá-los.

A partir do fluxograma compreendeu-se os principais recursos-chave, sendo eles: “captação de recursos financeiros”, “investimento físico”, “captação de clientes”, “geração de faturamento” e “investimento humano”. Para “captação de recursos financeiros” constatou a necessidade de buscar fontes de fomento como editais dos órgãos de fomento estaduais e federais, para assim possibilitar investir na empresa e atender às microempresas que não tem recurso disponível para contratação de uma consultoria. A figura 30 apresenta este fluxograma.

Figura 30 - Fluxograma recursos-chaves



Fonte: a autora

A partir dessas ações será possível um “investimento físico” para compra de equipamento e ferramentas de trabalho, pagar custos e impulsionar digitalmente a empresa. Desta forma, é possível a “captação de clientes” que poderá ser por meio de *networking* ou, como sugerido nas entrevistas, por meio de prestação de serviço pelo Sebrae ou cadastro em portais de fornecedores das empresas/indústrias.

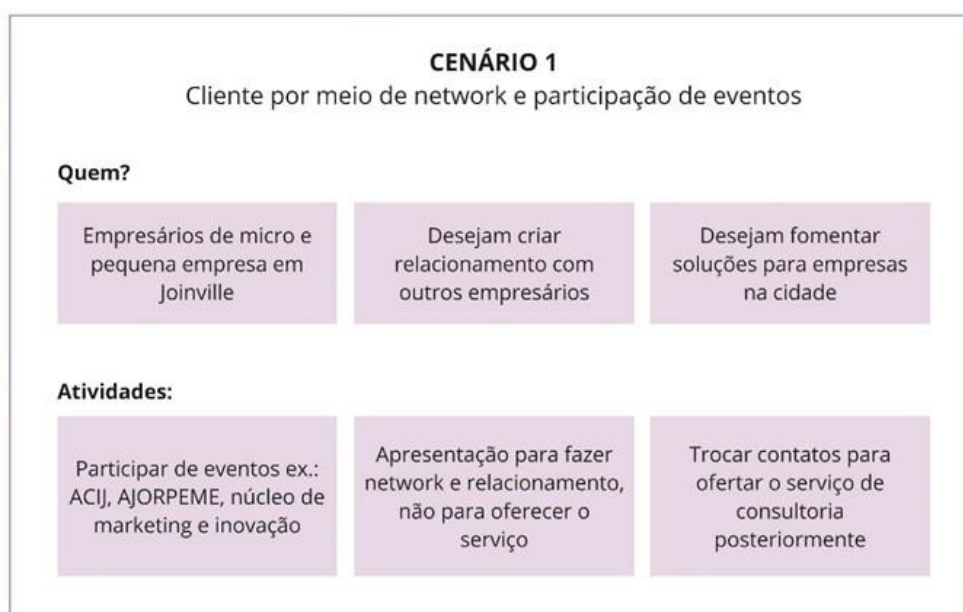
Consequentemente, haverá “geração de faturamento”, o que resultará em “investimento físico” e “investimento humano”. No “investimento físico” será possível pagar o salário da dona da empresa, contratar novos funcionários e investir em capacitação em conhecimento.

#### 4.10 Criação de cenários

A primeira técnica utilizada na etapa “Gerar” foi a criação de cenários. Esta técnica foi utilizada para responder à pergunta do quadro Business Model Canvas “Atividades-chaves: Quais atividades a proposta requer?”. Esta técnica foi utilizada para imaginar possíveis cenários, como será o relacionamento com o cliente, as fontes de receita, as atividades que a proposta requer.

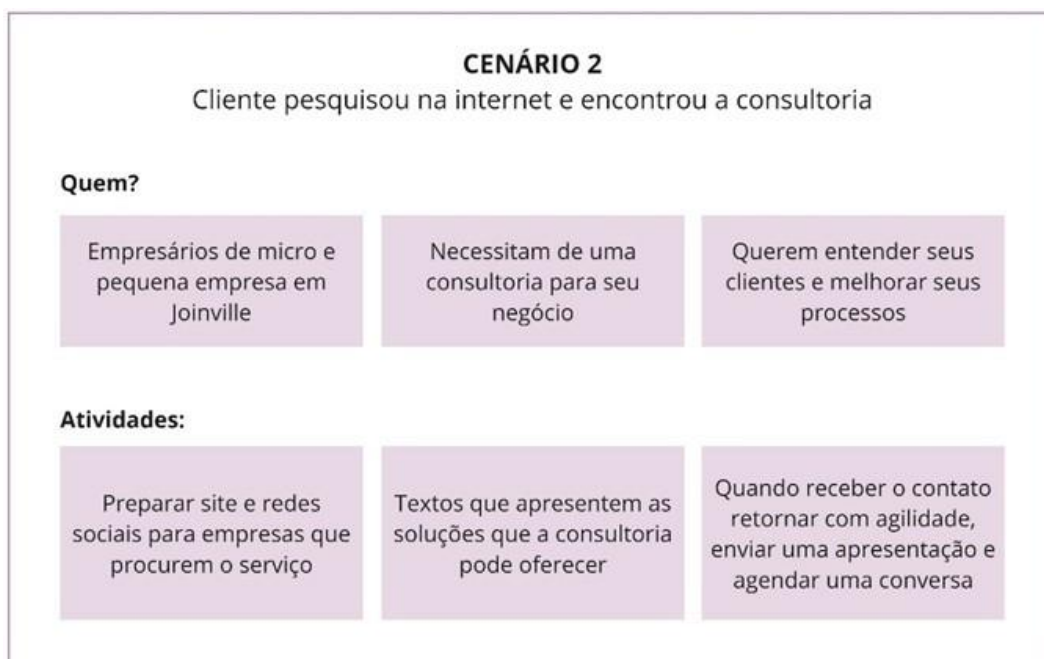
No primeiro cenário (figura 31) imaginou-se um cliente que veio a partir de networking feito em eventos da cidade, e para isso, é importante entender as ações que deverão ser feitas para catar estes clientes. As ações incluem a participação de encontros realizados na Associação Comercial e Industrial de Joinville (ACIJ) e núcleo de marketing e inovação da Associação de Joinville e Região das Pequenas, Micro e Médias Empresas (AJORPEME). Será necessário cultivar um relacionamento com as pessoas deste meio para oferecer os serviços em um momento futuro.

Figura 31 - Cenário 1: Cliente por meio de network e participação de eventos



O segundo cenário (figura 32) foi de um cliente que conheceu a empresa por meio da *internet*. É necessário preparar este ponto de contato, ter uma boa apresentação do serviço de forma clara e que apresenta as soluções oferecidas. Também é necessário ter um bom primeiro contato, com agilidade no retorno e envio de uma breve apresentação.

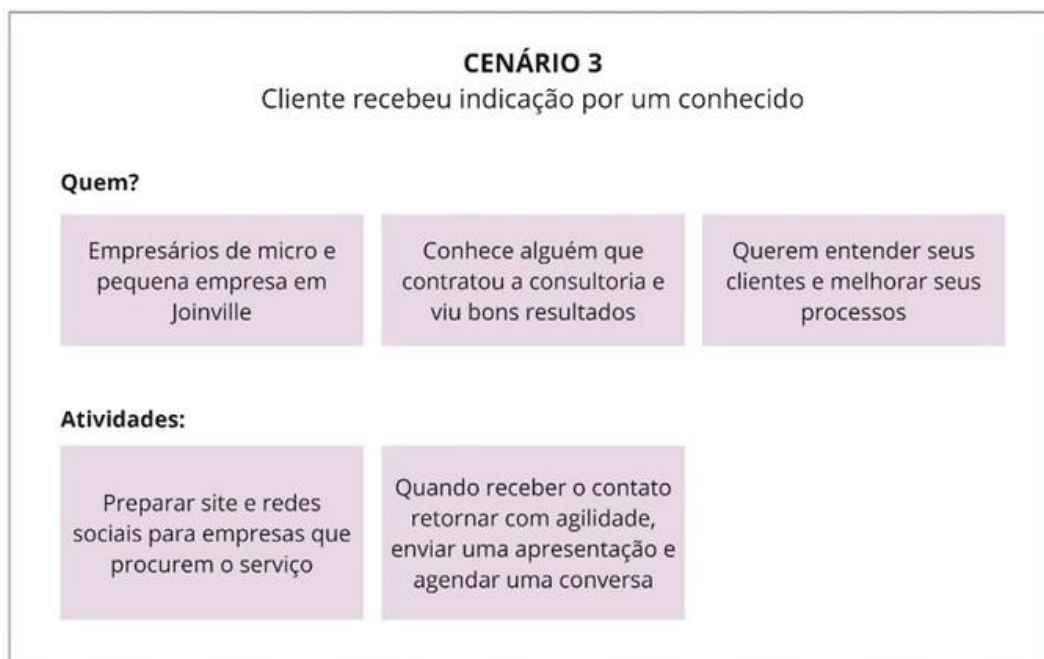
Figura 32 - Cenário 2: Cliente pesquisou na internet e encontrou a consultoria



Fonte: a autora

O terceiro cenário (figura 33) foi de um cliente que veio a partir da indicação de um conhecido, semelhantemente ao cenário anterior, é necessário ter um site e redes sociais preparados para entregar conteúdo a esta empresa e retornar com agilidade. Microempresas, na grande maioria, não possuem verba para investir em consultoria, para conseguir atender este porte de empresa e solucionar esta dificuldade, propõe-se a captação de recursos por meio de editais.

Figura 33 - Cenário 3: Cliente recebeu indicação por um conhecido



Fonte: a autora

O quarto cenário (figura 34) foi de empresas que não tem possibilidade de contratar uma consultoria, porém podem ser atendidas a partir da captação de recursos de editais. Para isto, é necessário preparar projetos e participar de editais, encontrar empresas que possuam o interesse em receber a consultoria.

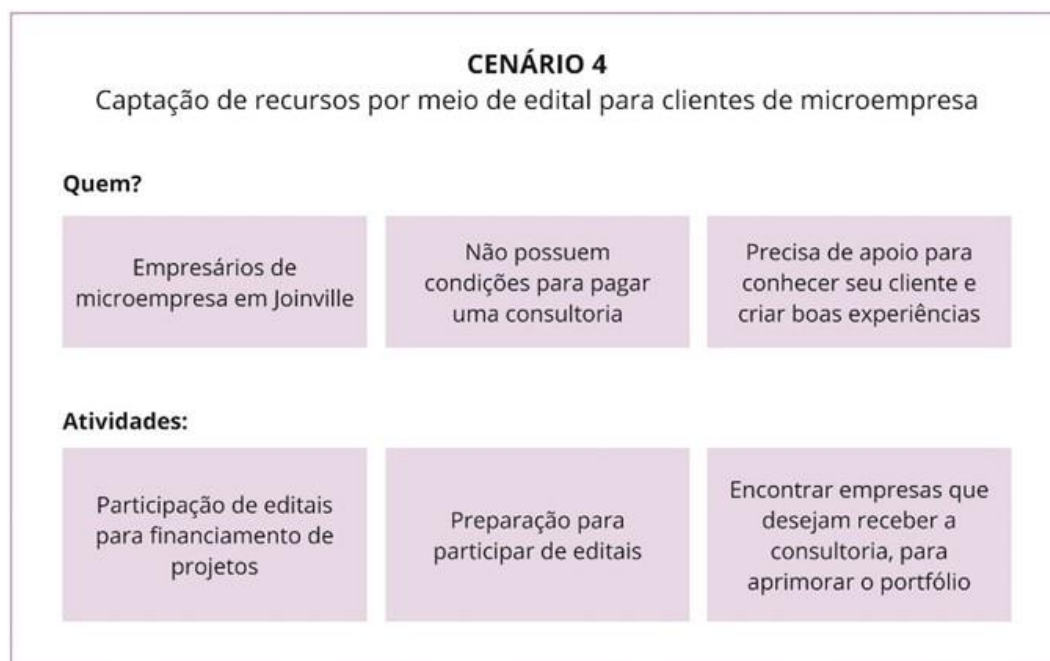
Um exemplo de fonte de captação de recurso é o “mulheres+tech”<sup>4</sup>, financiado pela Federação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC). Desta forma, será possível atender estas empresas, contribuindo para o seu crescimento e desenvolvimento econômico da cidade.

A partir da captação de recursos, será possível oferecer serviço por gratuidade, porém entendeu-se que é importante cobrar uma taxa das empresas, de maneira simbólica, para que estas vejam valor e tenham senso de investimento.

<sup>4</sup> A segunda edição foi lançada em 2023: <https://fapesc.sc.gov.br/governo-do-estado-vai-apoiar-startups-catarinenses-lideradas-por-mulheres>



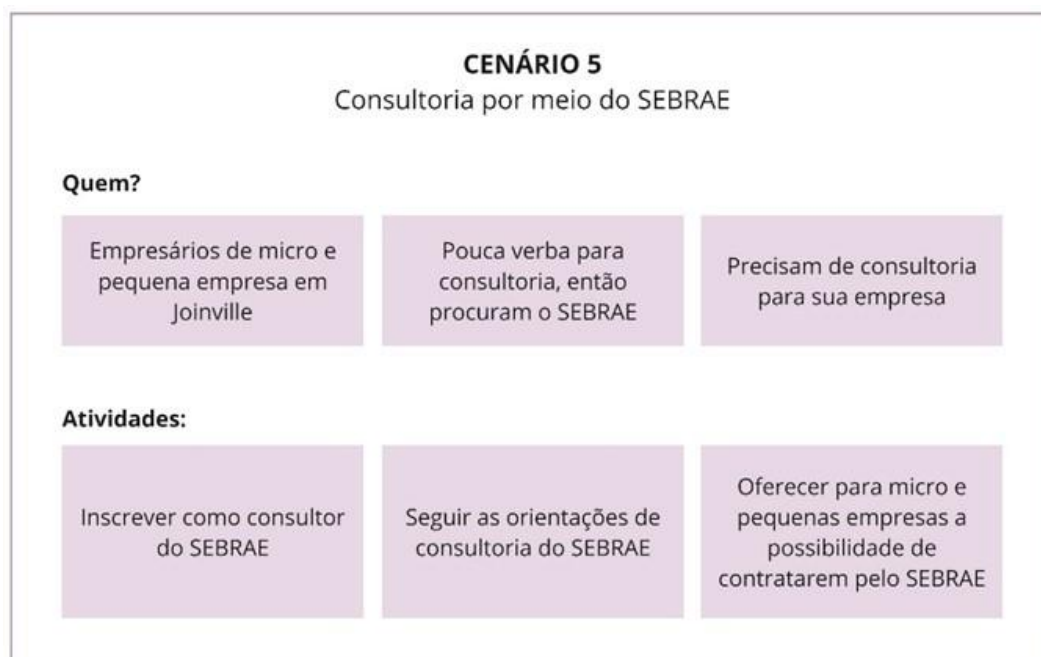
Figura 34 - Cenário 4: Captação de recursos por meio de edital para clientes de microempresa



Fonte: a autora

O quinto cenário (figura 35) apresentou a possibilidade de prestar consultoria pelo Sebrae. Esta oportunidade surgiu em uma entrevista, com a consultora de moda que é cadastrada pelo Sebrae. A empresa que recebe o serviço pagará uma pequena parte do valor e o Sebrae custeará a maior parte. Desta forma é possível encontrar novos clientes pelo Sebrae, bem como sugerir aos clientes que não tem recurso para investir na consultoria, solicitarem pelo Sebrae utilizando o código da consultora.

Figura 35 - Cenário 5: Consultoria por meio do SEBRAE

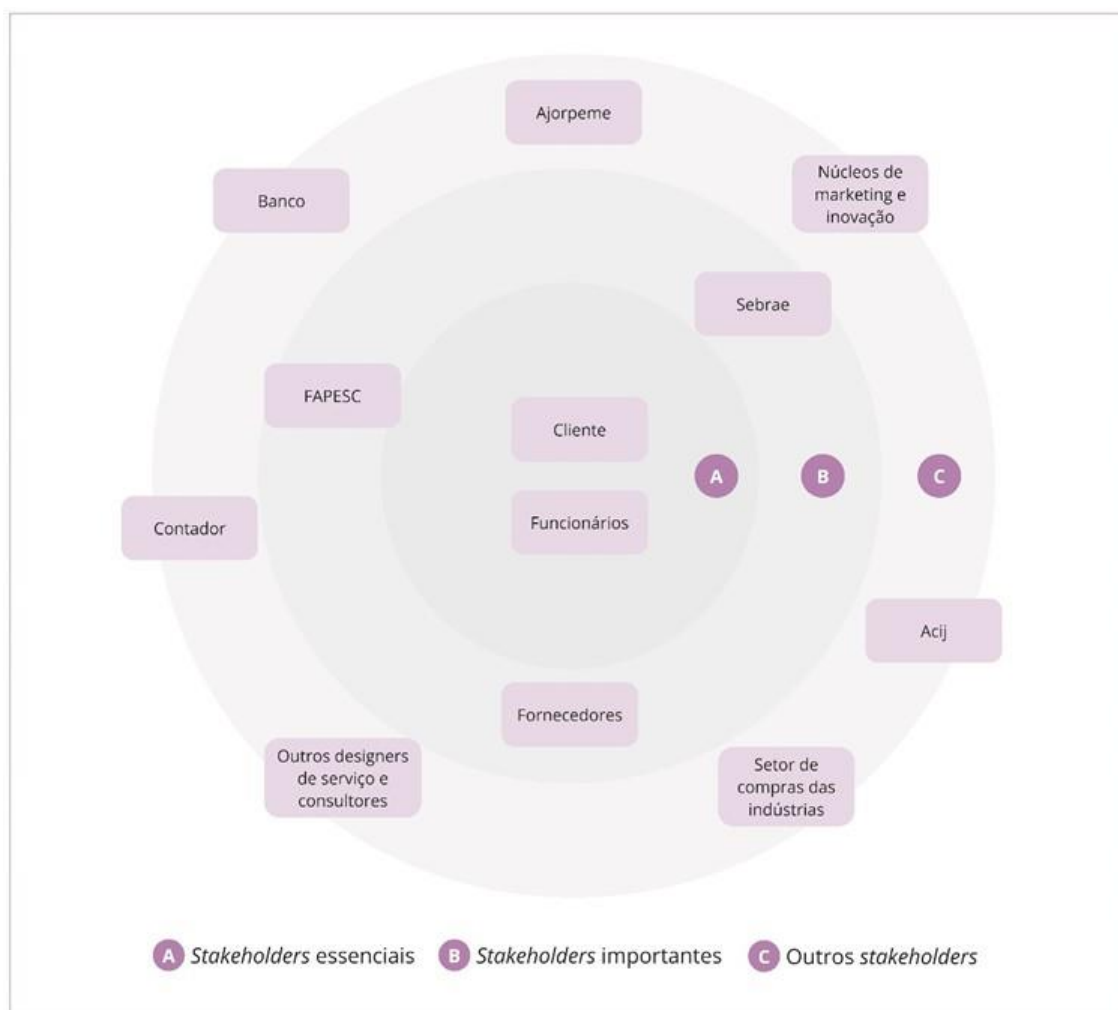


Fonte: a autora

Desta forma, entendeu-se que as MPEs poderão receber consultoria pagando somente uma taxa. A partir dos cenários relatados, é possível planejar as ações que devem ser realizadas, para cada cenário de entrada de clientes.

#### 4.11 Stakeholders

A segunda técnica utilizada na etapa “Gerar” foi o mapa de *stakeholders*. Esta técnica foi utilizada para responder à pergunta do BMC “Parceiros-chaves: Quem são os parceiros?”. Esta técnica foi utilizada para compreender quais são os parceiros e com quem será necessário a construção de relacionamento. Os *stakeholders* foram divididos em três níveis: A) essenciais; B) importantes e C) outros. A figura 36 apresenta o mapa de *stakeholders*.

Figura 36 - Mapeamento de *stakeholders*.

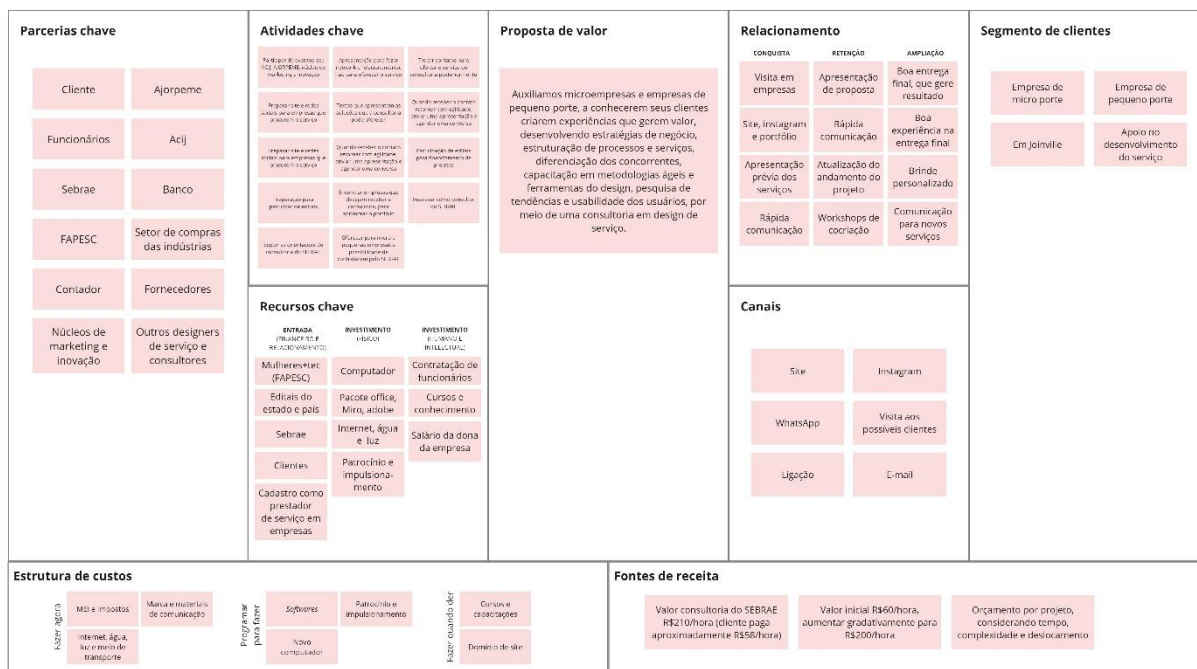
Fonte: a autora

A partir deste mapa foi possível compreender quais relacionamentos deverão ser criados. É possível relacionar essas informações com as técnicas apresentadas, já que serão necessárias algumas ações com estes *stakeholders*.

#### 4.12 Business Model Canvas

O quadro BMC foi consolidado a partir das técnicas e informações apresentadas no capítulo anterior. O BMC apresenta a definição do modelo de negócio, como resultado do objetivo geral desta pesquisa: “desenvolver um modelo de negócio, para uma empresa de design de serviço, voltada a microempresas e empresas de pequeno porte”. A figura 38 ilustra o quadro BMC, que poderá ser contempla na íntegra, e boa qualidade, no APÊNDICE E - .

Figura 37 - Business Model Canvas



Fonte: a autora

O primeiro quadro preenchido foi o “segmento de cliente”, a partir das entrevistas, criação de personas e início do mapa proposta de valor. Desta forma, o segmento de cliente são microempresa e empresas de pequeno porte, na cidade de Joinville, que necessitem de apoio no desenvolvimento do seu serviço.

O segundo quadro preenchido foi “proposta de valor”, a partir da continuação do mapa proposta valor, sendo definido o valor para os clientes “Auxiliamos microempresas e empresas de pequeno porte, a conhecerem seus clientes criarem experiências que gerem valor, desenvolvendo estratégias de negócio, estruturação de processos e serviços, diferenciação dos concorrentes, capacitação em metodologias ágeis e ferramentas do design, pesquisa de tendências e usabilidade dos usuários, por meio de uma consultoria em design de serviço”.

O terceiro quadro preenchido foi “canais”, definindo assim, a partir da jornada do usuário, os canais *site*, Instagram®, *WhatsApp*®, visita aos possíveis clientes, ligação e *e-mail*. O quarto quadro preenchido foi “relacionamento”, construído a partir da jornada do usuário e do *blueprint*, sendo este dividido em conquista, relacionamento e retenção.

O relacionamento para conquista definido foi visita em empresas, *site*, Instagram®, portfólio, apresentação prévia dos serviços e rápida comunicação. O

relacionamento para retenção definido foi apresentação de proposta, rápida comunicação, atualização do andamento do projeto e *workshops* de cocriação. Por fim, o relacionamento para aplicação definido foi boa entrega final, que gere resultado, boa experiência na entrega final, brinde personalizado e comunicação para novos serviços.

O quinto quadro preenchido foi “fontes de receita”, com o apoio de um infográfico, o valor que os clientes estão dispostos a pagar, para definir o preço da consultoria. Foi definido que o valor de consultoria do SEBRAE é R\$210/h (cliente paga aproximadamente R\$58/h), o valor inicial que pode ser cobrado pela consultoria é R\$60/h, aumentar gradativamente para R\$200/h e que o orçamento deve ser feito por projeto, considerando tempo, complexidade e deslocamento envolvido.

O sexto quadro preenchido foi “recursos-chave”, com o apoio de um fluxograma, dividido em entrada, investimento físico e investimento humano. Os recursos de entrada são Mulheres+tec (FAPESC), editais do estado e país, Sebrae, clientes e cadastro como prestador de serviço em empresas. Os recursos de investimento físico são computador, Pacote office, Miro, adobe, internet, água e luz, e patrocínio e impulsionamento. Os recursos de investimento humano são contratação de funcionários, cursos e conhecimento e salário da dona da empresa.

O sétimo quadro preenchido foi “atividades chaves”, com o apoio da técnica criação de cenários. As atividades envolvidas são: Participar de eventos ex.: ACIJ, AJORPEME, núcleo de marketing e inovação; Preparar site e redes sociais para empresas que procurem o serviço; Preparar site e redes sociais para empresas que procurem o serviço; Preparação para participar de editais; Seguir as orientações de consultoria do SEBRAE; Apresentação para fazer network e relacionamento, não para oferecer o serviço; Textos que apresentem as soluções que a consultoria pode oferecer; Quando receber o contato retornar com agilidade, enviar uma apresentação e agendar uma conversa; Encontrar empresas que desejam receber a consultoria, para aprimorar o portfólio; Oferecer para micro e pequenas empresas a possibilidade de contratarem pelo SEBRAE; Trocar contatos para ofertar o serviço de consultoria posteriormente; Quando receber o contato retornar com agilidade, enviar uma apresentação e agendar uma conversa; Participação de editais para financiamento de projetos; Inscrever como consultor do SEBRAE.

O oitavo quadro preenchido foi “parceiros chaves”, por meio do mapa de *stakeholders*, sendo os parceiros: cliente, funcionários, Sebrae, FAPESC, núcleos de

marketing e inovação, AJORPEME, ACIJ, contador, banco, setor de compras das indústrias, fornecedores e outros designers de serviço e consultores.

O nono e último quadro preenchido foi “estrutura de custos”, por meio de uma matriz custo x benefício, dividindo em custos para fazer agora, programar para fazer e fazer quando der. Os custos para fazer agora são registro MEI e impostos, *internet*, água, luz e meio de transporte e marca e materiais de comunicação. Os custos programar para fazer são pacote MS Office®, Miro® e pacote Adobe™, novo computador, patrocínio e impulsionamento e contratação de funcionários. Os custos para fazer quando der são cursos e capacitações e domínio de site.

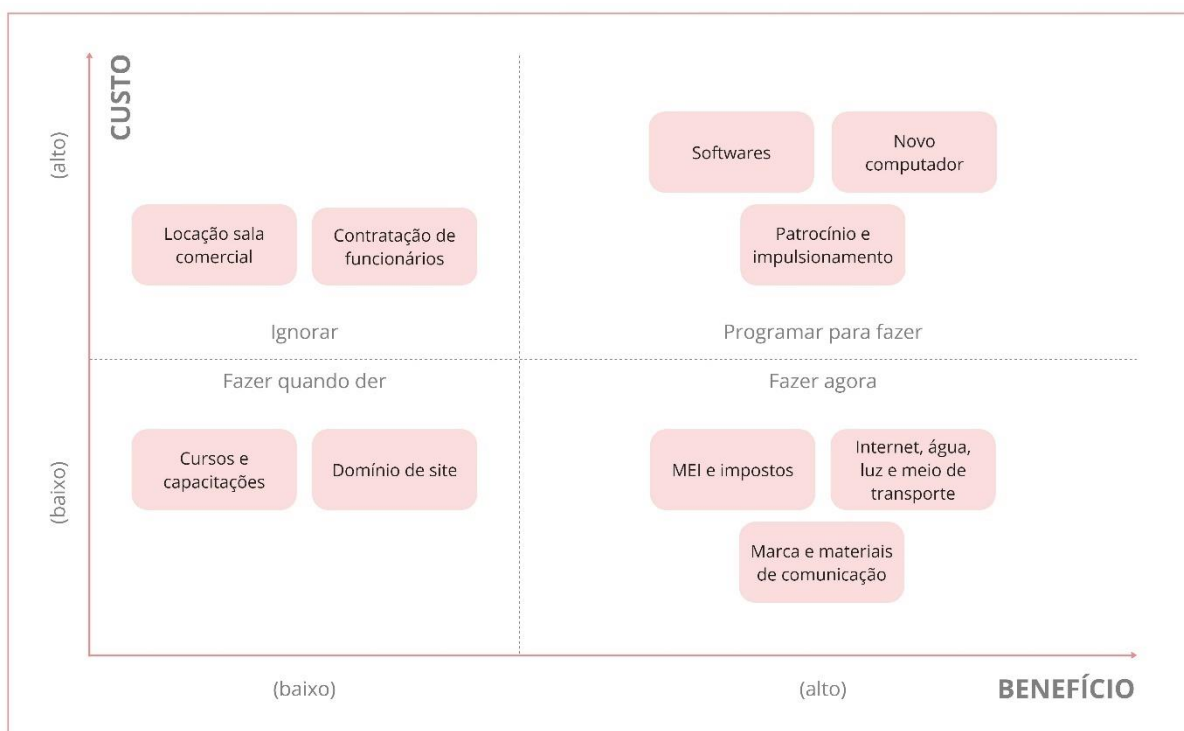
O modelo de negócio, desenvolvido a partir do BMC, possibilita a construção da empresa de consultoria em design de serviço, proposta neste projeto. A partir do planejamento apresentado, deverá ser executadas algumas ações, para dar início a empresa.

#### **4.13 Matriz custo x benefício**

A técnica utilizada na etapa “Filtrar” foi a matriz custo x benefício. Esta técnica foi utilizada para responder à pergunta do BMC “Estrutura de custos: Quais são os custos mais importantes?”. Foram elencados os custos que apareceram nas técnicas anteriores, juntamente com alguns custos necessários no início da construção de uma empresa.

Para compreender quais são os custos mais importantes utilizou-se a matriz custo x benefício (figura 37), que entrega uma divisão dos custos para “fazer agora”, “programar para fazer”, “fazer quando der” e “ignorar”.

Figura 38 - Matriz custo x benefício.



Fonte: a autora

A partir desta matriz, entendeu-se quais são os primeiros investimentos que devem ser feitos (fazer agora), que são: MEI e impostos, *internet*, água, energia elétrica, meio de transporte, marca e materiais de comunicação. Estes primeiros investimentos demonstram também a prioridade, sendo estes importantes para os primeiros passos da abertura de uma empresa.

Deve-se “programar para fazer” também os seguintes investimentos: softwares, novo computador, patrocínio e impulsionamento nas redes. Estes investimentos trarão bons resultados, mas por terem um custo um pouco mais elevado, devem ser programados, cada um com seu prazo de acordo com o que for prioritário.

Os investimentos elencados para “fazer quando der” são: cursos e capacitações e domínio do *site*<sup>5</sup>. Estes investimentos trarão certo benefício, porém não são extremamente necessários no momento de abertura da empresa, podem ser feitos mais à frente.

<sup>5</sup> Está sendo considerado somente o domínio pago, uma vez que o desenvolvimento do site pode ser feito de forma autônoma e “gratuita”

Por fim, um custo que pode ser ignorado, a princípio, é a locação de uma sala comercial e contratação de funcionários. Estes custos não são relevantes para a abertura da empresa, pois será um custo muito alto e não trará tantos benefícios imediatamente. Em relação à locação de sala comercial, o trabalho poderá ser em formato home office e as reuniões em um café, *coworking* ou na empresa do cliente. Em relação à contratação de funcionários, esta ação poderá ser decidida mais à frente, quando a empresa crescer e precisar de uma equipe maior. Ressalta-se também, que estes custos estão relacionados à fase inicial da empresa, no futuro poderá ser feita uma nova matriz, com as novas necessidades de investimento.

#### **4.14 Roadmap de projeto**

Para implementação do modelo de negócio desenvolvido optou-se por criar um *roadmap* de projeto (APÊNDICE F - ), para detalhar os passos que devem ser seguidos na estruturação da empresa de consultoria de design de serviço. Neste *roadmap*, apresentou-se os passos para os próximos 12 meses, a partir das ações definidas no modelo de negócio.

As ações estão subdivididas em: “teste e validação”, “organização da empresa”, “comunicação”, “comunicação contínua”, “investimento”, “recursos” e “*network*”. Desta forma, foi possível compreender a ordem das ações que devem ser desenvolvidas e o tempo necessário para cada uma.



## 5 CONCLUSÕES

O problema encontrado, para o projeto de pesquisa relatado, foi que MPEs muitas vezes não têm acesso aos métodos e técnicas de design de serviço, desconhecendo a importância de aplicá-los de maneira estratégica. Justo a isto, não foi encontrada empresa de consultoria em design de serviço em Joinville, sendo que a maior concentração destas consultorias é em capitais, como por exemplo Florianópolis, no estado de Santa Catarina. No cenário nacional, a maioria das consultorias estão localizadas em São Paulo.

A relevância esteve na possibilidade de fomentar o design de serviço, junto a MPEs. Com a inclusão de métodos e técnicas de design, nestas empresas, espera-se que haja crescimento da economia e fomento da cultura de design de serviço, na região de Joinville. A relevância pessoal esteve na possibilidade de desenvolver um empreendimento, para que a pesquisadora possa empreender na área de design de serviço, contribuindo com a promoção da sua cultura, na cidade de Joinville, local que reside no momento da pesquisa. Nesse sentido, esse estudo se propôs a desenvolver um modelo de negócio para uma empresa de design de serviço, voltada a microempresas e empresas de pequeno porte.

O objetivo geral foi 'desenvolver um modelo de negócio para uma empresa de design de serviço, voltada a microempresas e empresas de pequeno porte'. Para atingir este objetivo, elencou-se objetivos específicos, sendo eles: (i) Compreender o processo metodológico referente ao design de serviço e experiência do usuário aplicado a microempresas e empresas de pequeno porte; (ii) Conhecer a respeito de modelagens de negócios; (iii) Desenvolver um modelo de negócio.

Para isso, foi realizado um levantamento bibliográfico, complementado com pesquisa *desk*, para compreender a respeito de modelagens de negócio e conhecer algumas empresas existentes de consultoria, em design de serviço. Complementando, realizou-se pesquisas em campo, no formato de entrevistas semiestruturada, com profissionais do design de serviço e de consultoria, para conhecer mais destes profissionais e receber dicas, para o início do desenvolvimento de um empreendimento. Outra entrevista realizada, foi com empreendedores de MPEs, para conhecer o público da consultoria, suas tarefas, dores e ganhos. Desta forma, o modelo desenvolvido poderá projetar uma experiência, para que os clientes encherem valor, no serviço oferecido. Não foi possível realizar mais entrevistas, pois

encontrou-se dificuldades para encontrar profissionais que trabalham com design de serviço e empreendedores de MPEs, bem com agendar a conversa. Sendo assim, a entrega final deste relatório foi o planejamento do modelo de negócio, sendo necessário algumas ações, já apresentadas neste relatório, para dar início ao empreendimento proposto.

Os dados levantados, permitiram concluir que empreendedores de MPEs têm as características de “fazerem de tudo” na empresa, trabalhar muitas vezes em família, necessidade de baterem metas e conquistarem novos clientes. Desta forma, carecem de conhecer mais os seus clientes, gerando experiências em seus serviços. Sendo assim, surgiram oportunidade de prestação de serviços para este público.

Nesse sentido, o desenvolvimento do projeto foi estruturado pela metodologia de design de serviço de Moritz (2005) dividida em 6 etapas: 1 Compreender; 2 Pensar; 3 Gerar; 4 Filtrar; 5 Explicar e 6 Realizar. As técnicas empregadas foram fundamentadas em Moritz (2005), Stickdorn e Schneider (2010), Osterwalder e Pigneur (2011), Vianna *et al.* (2012) e Osterwalder *et al.* (2014). Utilizou-se técnicas e ferramentas de design, como pesquisa *desk*, entrevistas, personas e proposta de valor, para conhecer os clientes e as possibilidade de serviços para a consultoria. A técnicas jornada, *blueprint*, infográfico e fluxograma, contribuíram para pensar na estrutura da proposta, para a consultoria, idealizando as ações que devem ocorrer com os usuários, as possibilidade de precificação e as necessidades de investimento. As técnicas criação de cenários e *stakeolder* auxiliaram para gerar os possíveis cenários e relacionamento, tanto com os clientes tanto com atores externos. A partir de uma matriz de custo x benefício, foi possível filtrar quais seriam os investimentos prioritários, durante a construção inicial da consultoria. A partir do preenchimento do BMC, foi possível desenvolver um plano de negócios efectual e por meio de um *roadmap* de projeto foi possível realizar o planejamento para iniciar o empreendimento.

Desta forma, a solução encontrada foi captação de recursos por meio de editais, para fomentar a economia do estado, possibilidade que empresas que não conseguem investir no design de serviço, tenham essa oportunidade. Uma oportunidade de edital é o mulheres+tech, da Fpesc, que possui o objetivo de aumentar a participação feminina no ecossistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (CTI) de Santa Catarina. Outra solução encontrada, para atender empresas que não consigam arcar com os custos de uma consultoria, é o vínculo com o Sebrae, que

paga a maior parte do valor da consultoria e o MPEs paga uma taxa. Esta ação resultará em projetos que comporão o portfólio da empresa, proposta neste relatório. A pesquisa não avançou para um plano de negócios mais detalhado, com aspectos de viabilidade econômica, cenários de futuro etc. Após a implementação, das ideias propostas neste relatório, será analisada a necessidade de desenvolvimento de um plano de negócio tradicional, e mais detalhado.

No início da pesquisa, relatada neste documento, a pesquisadora encontrava-se com algumas dúvidas, quanto a iniciar um empreendimento. Não se sabia ao certo se existira espaço no mercado joinvilense para uma consultoria em design de serviço, como poderia vender esta consultoria, e se investiria na abertura do empreendimento logo após a finalização do mestrado, ou se deveria esperar. Após a realização desta pesquisa, as dúvidas foram sanadas e a pesquisadora sentiu-se segura para iniciar o empreendimento.

A pesquisadora iniciou a preparação financeira, e decidiu que colocará em prática o planejamento, construído no *roadmap*, para o empreendimento. Compreendeu-se necessário continuar o aprendizado, acerca de questões burocráticas de um empreendimento, realizando uma entrevista com contador e realizar cursos do Sebrae para empreendedores. Alguns desdobramentos futuros são referentes a escalabilidade da empresa, possibilitando atender outros clientes, como por exemplo empresas de médio e grande porte, e realizar atender on-line para cidades de outros estados. Será essencial desenvolver um cronograma de trabalho, para planejamento de quando abordar novos clientes, monitoramento das redes sociais para compartilhar conhecimentos, rotina de trabalho burocrático e estudos. Será necessário dedicar horas para participação de eventos e associações para ser conhecida na cidade por outros empreendedores. Também será necessário o desenvolvimento do método da consultoria, para desenvolvimento dos projetos, considerando que cada um será único e com suas particularidades. Uma possibilidade, caso ocorra alguma dificuldade de as empresas contratarem a consultoria, é possível correlacionar o pagamento das empresas conosco resultados da consultoria. Será necessário participar de eventos e associações, para que a pesquisadora seja conhecida na cidade por outros empreendedores. Algumas possibilidades futuras de atuação, são oferecer cursos e palestras, atuar com a consultoria como forma de isenção fiscal para as empresas.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Victor; GORGES, Franciele C.; VAZ, Franciele; Neto, João M.; LAZZARIS, José L. C.; GULGEN, Luciano; BESSA, Reges; DALBOSCO, Ricardo. **Atendimento na era 4.0**: como criar a melhor experiência para seu cliente. 1 ed. Curitiba: Editora Appris Ltda, 2020.

BADARÓ. Badaró Design. Disponível em: <https://badaro.design/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 11 ed. São Paulo: Editora Cultrix, 1996. Tradução de Newton Roberval Eichenberg.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. **Administração Estratégica de Serviços**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda., 2019.

CIPINIUK, Alberto. **Design o livro dos porquês**: o campo do design compreendido como produção social. Rio de Janeiro: Editora PUC-RIO; São Paulo: Editora Reflexão, 2014.

DORNELAS, José. **Plano de negócios com o modelo Canvas**. 2 ed. São Paulo: Editora Empreende, 2020.

DP/E. Site DP/E. Disponível em: <https://www.dparae.com.br/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

FILENO, Érico. Site Érico Fileno. Disponível em: <https://ericofileno.com/pt/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Editora AMGH Ltda., 2014.

FREITAS, Ranielder F.; COUTINHO, Solange G.; WAECHTER, Hans N. **Análise de Metodologias em Design**: a informação tratada por diferentes olhares. Estudos em Design | Revista (online). Rio de Janeiro: v. 21 | n. 1 [2013], p.1-15 | ISSN 1983-196X.

FERNANDES, Renata G. **Consultoria x assessoria**. Orientador: Antonio Sousa Silva Junior. 2013. 56 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Curso de Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Caruaru, 2013. Disponível em:

<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/35097/1/FERNANDES%2c%20Renata%20Gomes.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2022.

GULGEN, Luciano. **Programa de desenvolvimento de profissionais de vendas na área de serviços**. Orientador: Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar. 2019. 84 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Design, Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2019.

HOMA. Site Homa Design. Disponível em: <https://homadesign.co/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

LEE, Jung-Joo Lee. **Against Method**: The Portability of Method in Human-Centered Design. Espoo: Aalto University, 2012. Disponível em: [https://shop.aalto.fi/media/filer\\_public/81/2d/812d6f0d-9aa5-43e1-8e05-56c7a10e3ae1/jjlee.pdf](https://shop.aalto.fi/media/filer_public/81/2d/812d6f0d-9aa5-43e1-8e05-56c7a10e3ae1/jjlee.pdf). Acesso em: 13 nov. 2022.

LIVEWORK. Site Livework. Disponível em: <https://liveworkstudio.com.br/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MORITZ, Stefan. **Service Design: practical access to an evolving field**. 2005. 245 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de European Studies In Design, KISD, Londres, 2005. Disponível em: [https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign.pdf](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign.pdf). Acesso em: 13 nov. 2022.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, Alex, PIGNEUR, Yves; BERNARDA, Greg; SMITH, Alan. **Value Proposition Design**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2014. Hoboken, Disponível em: <https://s3.tenten.co/share/Value-Proposition-Design-Book.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2023.

PERFORMA\_IT. Site Perfroma\_it. Disponível em: <https://performait.com/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Qual a definição de micro e pequena empresa?** Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

STICKDORN, Marc; LAWRENCE, Adam; HORMESS, Markus; *et al.* **Isto é design de serviço na prática**: como aplicar o design de serviço no mundo real: manual do praticante. Porto Alegre: Editora Bookman, 2019. E-book. ISBN 9788582605288. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605288/>. Acesso em: 03 out. 2022.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design Thinking de Serviços: Fundamentos, Ferramentas, Casos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

SEBRAE. **Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 13 nov. 2022.

SEBRAE. **Empreendedorismo e inovação**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/empreendedorismo-e-inovacao,a680ce1f53b9d710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 24 nov. 2022.

SEBRAE. **O que é ser empreendedor**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 24 nov. 2022.

SEBRAE. **Sebrae de Joinville registra aumento em novas formalizações de MEI**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebrae-de-joinville-registra-aumento-em-novas-formalizacaoes-de-mei,4beffc11c6d47810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 15 fev. 2024.

SILVA, Élcio Ribeiro da. **O design do seu serviço**. 2022. Instagram. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CjqJjmuuvRU/>. Acesso em: 24 jan. 2024.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. **Design Thinking Inovação em Negócios**. Rio de Janeiro: Editora MJV Press, 2012.

ZAMBERLAN, Helena M. **Design de serviço**: comunicação de conteúdo didático/instrucional de arte e design. Orientador: Dra. Marli Teresinha Everling. 2020. 164 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Curso de Graduação em

Design de Programação Visual, Universidade da Região de Joinville - Univille, Design, Joinville, 2020.

## APÊNDICE A - Entrevista designers (grupo 1)

| PERGUNTAS                                                         | Consultor de design                                                                                                            | Designer de serviço                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Como funciona a empresa e como é o processo metodológico?         | Atua 1 ou 2 dias por semana na empresa. Pegar umas 2, 3 empresas                                                               | A empresa trabalha a parte de gestão, estratégia até a entrega do produto digital. Era uma empresa de software a agora atua na parte estratégica.                       |
|                                                                   | Atua como um tipo de RED de design nas empresas                                                                                | Bussines e service designer. Tem projeto que trabalha como ds e alguns bussiness.                                                                                       |
|                                                                   | As vezes subcontrato pessoas, para ajudar, pesquisar, relatórios...                                                            | Antes entregava e não se envolvia mais, agora estão vendo que é importante ter ainda um contato com a pessoa que está desenvolvendo o projeto                           |
|                                                                   | Ajudar a transformar empresa de produto para serviço                                                                           | São "agnósticos" em metodologia. Tem uma "idea pet". Lean inception                                                                                                     |
|                                                                   | Valorização do designer de serviço e estratégico                                                                               | Consultoria as vezes traz ideia "engravatada". Traz uma ideia de consultoria tradicional que chega com a ideia pronta                                                   |
|                                                                   | Redesenha soluções                                                                                                             | Trabalhamos muito de forma de workshop                                                                                                                                  |
|                                                                   | Valorização do designer de serviço e estratégico                                                                               | Quando todo mundo trabalha junto se sente dono da ideia<br>Briefing, kick off, "como poderíamos", definição de desafio, definição de metodologia, como será imersão.... |
| Como foi o início da construção da empresa?                       | Em 2007 quando saiu do mestrado começou a fazer treinamentos sobre o tema. Em 2010 começou a atuar mais com design de serviço. | A empresa é de campinas/SP. A maioria dos funcionários é híbrido                                                                                                        |
|                                                                   |                                                                                                                                | tamanho da equipe: eram 6 pessoas e agora ampliaram para 20                                                                                                             |
|                                                                   |                                                                                                                                | Maior parte de clientes é de SP                                                                                                                                         |
| Como foi implementar o Design de Serviço com os cliente e equipe? | Consultoria independente                                                                                                       | A mudança veio com um novo sócio que entrou na empresa (3 anos atrás)                                                                                                   |
|                                                                   | hipótese: empresas amarradas a industrialização                                                                                |                                                                                                                                                                         |
|                                                                   | O mercado para as empresas hoje está muito confuso                                                                             |                                                                                                                                                                         |
|                                                                   | Ajudar as empresas a traduzir as estratégias a materializar em pequenos planos táticos operacionais                            |                                                                                                                                                                         |
|                                                                   | "Todo mundo" da consultoria de design e design thinking                                                                        |                                                                                                                                                                         |
| Como você vê o mercado do Design de Serviço em Santa Catarina     | O mindset de serviço é pouco nas empresas, as vezes é bom entrar com cursos e treinamentos sobre design "thinking"             | Acho que Floripa está mais maduro o tema.                                                                                                                               |
|                                                                   |                                                                                                                                | Acho que o empreendedor de Joinville é muito industrial ainda                                                                                                           |
|                                                                   |                                                                                                                                | Acultramento constante em qualquer lugar que você esteja                                                                                                                |
|                                                                   |                                                                                                                                | Acultramento constante em qualquer lugar que você esteja                                                                                                                |



|                                                                                                             |                                                                           |                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                             |                                                                           | Acho que falta maturidade para entender o que é o design                                                       |
|                                                                                                             |                                                                           | Falar a língua do cliente, as vezes não utilizar "design"                                                      |
|                                                                                                             |                                                                           | Aconselho conhecer Mauricio Manhaes                                                                            |
| Por que consideram importante ter uma equipe de Design de Serviço na empresa e por que iniciaram esta área? |                                                                           | Com a incorporação do lean (para o cliente) viram que era importante ter service designer. Metodologias ágeis. |
| Dicas para alguém que está começando agora?                                                                 | Encarar design como uma linguagem, termos no segmento que vai atuar       | As pessoas vão ver o linkedin e portfólio                                                                      |
|                                                                                                             | Utilizar pouco termo design na prospecção                                 | Captar clientes: muita indicação de clientes e conhecidos                                                      |
|                                                                                                             | Mostrar por números o design de serviço (exemplos de projetos que já fez) | Ter cases, vencer as objeções.                                                                                 |
|                                                                                                             | Desenhar, redesenhar, transformação do time                               | Não se apresentar com design de serviço                                                                        |
|                                                                                                             | Pessoa que vai ajudar a resolver problemas                                | Estamos agora captando clientes novos por meio do mkt. É mais difícil dessa forma                              |
|                                                                                                             | Transformação de negócio e design como processo                           |                                                                                                                |

### APÊNDICE B - Entrevista consultores (grupo 1)

| PERGUNTAS                                         | Consultora de negócio de moda                                                                                                                                                 | Consultoria e treinamento industrial                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Como é atender empresas de micro porte?           | Cadastrada Sebrae, abrem editais (inova moda) para atender pequenas empresas                                                                                                  | Maioria das empresas atendidas foram de médio porte                                                                                                                                                                    |
|                                                   | Entra em empresas com serviços mais simples (ficha técnica)                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                   | Quando a consultoria é gratuita a empresa não tem o comprometimento, é interessante a empresa pagar algo                                                                      |                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                   | Quando quer atender um cliente seu, tem que fazer a carta para o Sebrae                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                        |
| Como é atender empresas de pequeno e médio porte? | Treinamentos, empresas tem verba de treinamento                                                                                                                               | Descobrir as necessidades e como apoiar no desenvolvimento de produto e capacitação profissional e preparava o material, formatava treinamento, iniciava o curso e adaptava de acordo com a demanda dos usuários       |
|                                                   |                                                                                                                                                                               | Conversava com o cliente, mas quem trazia a real demanda da necessidade era os usuários (funcionários)                                                                                                                 |
|                                                   | Empresas maiores oferece metodologia do design para resolver algum problema que a empresa tem, focam em resolver problemas imediatos e palestras                              | Consultoria era cobrada por hora, contrato básico, intermediário e avançado (Básico 20 a 40h, intermediário é complementar, pode ser mais 20h e o avançado mais 30h a 40h)                                             |
|                                                   |                                                                                                                                                                               | Sempre começava a atender pelo básico e depois evoluía, conforme a necessidade da empresa                                                                                                                              |
|                                                   | Empresa pequena: entra na empresa com serviços mais simples (ficha técnica), está cadastrada sebrae, abrem editais (inova moda), quando o cliente é seu tem que fazer a carta | Tempo de duração da consultoria pode mudar dependendo da empresa, de acordo com a quantidade de horas por semana que a empresa quer                                                                                    |
|                                                   |                                                                                                                                                                               | Treinamento do colaborador tem que ser dentro da hora de trabalho, se não tem que pagar hora extra                                                                                                                     |
| Como foi o início da construção da empresa?       | Empresa não tem 1 ano ainda                                                                                                                                                   | Tinha clientes que já conhecia, tentou abordar estes clientes para oferecer a consultoria, porém alguns preferiam contratar de fornecedores de porte grande (apesar de saberem que era ele que prestava a consultoria) |
|                                                   | Se preparou financeiramente para sair do emprego e empreender                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                        |
| Como é encontrar clientes?                        | Abri CNPJ, me cadastrei no Sebrae, vou nos eventos do Sebrae, estou no núcleo de associação da cidade. Precisa ser ativo nos núcleos, estou como líder dos empreendedores     | Pela empresa, tinha área de atendimento ao cliente e eles passavam a carta de clientes para área comercial                                                                                                             |
|                                                   | Participei do NDM, cobri o evento                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                   | Peço depoimento de clientes                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |

|                                             |                                                                                                             |                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             | Quando vejo uma empresa com o perfil que posso atender, vou me apresentar                                   | Alguns cursos são de gratuidade, o público participante deve ser claro para as empresas, para ter bom desenvolvimento o curso                             |
|                                             | Criar relacionamento com pessoas que podem ser futuros clientes                                             |                                                                                                                                                           |
|                                             | Plantar no início para colher depois                                                                        |                                                                                                                                                           |
|                                             | Montei portfólio                                                                                            |                                                                                                                                                           |
| Dicas para alguém que está começando agora? | Bom período de consultoria é de fevereiro a julho, final do ano fecha o caixa do Sebrae                     | Estratégia de divulgação, estar atenta ao mercado, concorrentes                                                                                           |
|                                             | Quando se apresenta como solucionador de dor, o porte nem sempre importa                                    | Ter uma rede de relacionamentos para ter indicações, o primeiro cliente é o mais difícil, depois as indicações ajudam                                     |
|                                             | Ir em feiras e reuniões para falar com médias empresas, no presencial é mais fácil                          | Participar de eventos da área, o network pode se transformar em parceria e indicações                                                                     |
|                                             | Gosto de ir pessoalmente na empresa, ou marcar de ir em algum lugar                                         | Marcar visitas sem interesse em venda nas empresas, melhor período 2ª e 3ª semana do mês, não agendar na sexta-feira                                      |
|                                             | Dar dicas práticas                                                                                          | Prestar atenção no melhor momento do segmento para entender o timing para fazer contato, em indústria entrar em contato depois da segunda quinzena do mês |
|                                             | Recomendação é essencial na nossa área                                                                      | Ter um número máximo de participantes nos treinamentos                                                                                                    |
|                                             | Fazer perguntas para a pessoa, como está o mkt, a organização da empresa, o que acham que precisam melhorar | Fazia o preço mínimo, e quando queriam negociar avisava que esse já era o melhor do mercado, que poderia negociar prazos                                  |
|                                             |                                                                                                             | Estabelecer valor/hora, na planilha considerar férias, 13 etc...                                                                                          |
|                                             |                                                                                                             | Calcular valor líquido anual, fazer um curso de finanças no sebrae                                                                                        |
|                                             |                                                                                                             | Contar tempo ativo e passivo                                                                                                                              |
|                                             | Não passa o preço na primeira conversa                                                                      | "quanto mais tempo em planejamento, menos tempo e custo para execução"                                                                                    |
|                                             |                                                                                                             | Falta de diagnóstico antes da consultoria pode gerar uma consultoria não assertiva, conversar com o usuário                                               |
| Largou tudo para empreender?                | Preciso de outras rendas mais fixas além de consultoria                                                     |                                                                                                                                                           |
|                                             | Trabalho também na tech consultoria de SP                                                                   |                                                                                                                                                           |
|                                             | Pilar de influência na empresa e educação                                                                   |                                                                                                                                                           |
|                                             | Importante ter reserva                                                                                      |                                                                                                                                                           |
| Como é prestar consultoria?                 | Gosto de não ser CLT                                                                                        |                                                                                                                                                           |
|                                             | Tenho mais liberdade                                                                                        |                                                                                                                                                           |
|                                             | Frustração de quando as coisas dão errado                                                                   |                                                                                                                                                           |
|                                             | Falta de habilidade da parte administrativa                                                                 |                                                                                                                                                           |
|                                             | Faturamento no início é difícil                                                                             |                                                                                                                                                           |

|                      |                                                                                                             |                                                                                                                                                                               |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Preço da consultoria | R\$210/hora coloca na proposta para o sebrae, o sebrae paga R\$152,30/hora                                  | Concorrente era R\$150 depois fazia por R\$80 a hora                                                                                                                          |
| Outros comentários   | Gosto de ir pessoalmente na empresa, ou marcar de ir em algum lugar                                         | Para emitir diploma: tem que ver no catálogo qual é o nicho de negócio                                                                                                        |
|                      | Dar dicas práticas                                                                                          | Na hora de criar o MEI consultoria e prestação de serviço, permite emissão de certificado                                                                                     |
|                      | Não passa o preço na primeira conversa                                                                      | Microempresa tem medo de investir                                                                                                                                             |
|                      | Fazer perguntas para a pessoa, como está o mkt, a organização da empresa, o que acham que precisam melhorar | Média e grande empresa tem um valor separado para treinamentos, por que depois é abatido do imposto de renda                                                                  |
|                      |                                                                                                             | Fim do ano as empresas precisam gastar esse valor no ano, o que acumula demanda no fim do ano                                                                                 |
|                      |                                                                                                             | Quanto mais rotatividade de funcionários, maior necessidade de treinamento para os novos funcionários                                                                         |
|                      | Bom período de consultoria é de fevereiro a julho, final do ano fecha o caixa do sebrae                     | Cadastro como fornecedor nas empresas, os sites possuem aba "fornecedores", para bens ou serviços (ex.: precisa fazer manutenção no computador e contrata um serviço externo) |
|                      | Não tem padrão único de consultoria, monta conforme o cliente precisa                                       | Empresas de médio e grande porte tem no site a aba fornecedor para se cadastrar                                                                                               |
|                      |                                                                                                             | Cada vez que a empresa tiver uma demanda faz uma licitação, dispara para os fornecedores a necessidade                                                                        |
|                      | Ir em feiras e reuniões para falar com médias empresas, no presencial é mais fácil                          | Visita técnica para alinhar com a gerência técnica da área (sem compromisso), para compreender a real necessidade                                                             |
|                      |                                                                                                             | Muitas vezes quem faz o acordo da consultoria é o RH, mas eles não serão treinados, então é importante conhecer a real necessidades dos usuários finais                       |
|                      | Recomendação é essencial na nossa área                                                                      | Ver se precisa treinamento de segurança para entrar na empresa                                                                                                                |
|                      | Quando se apresenta como solucionador de dor, o porte nem sempre importa                                    | O que gera valor ao curso é o memorial descritivo e o currículo de quem dá o treinamento                                                                                      |
|                      |                                                                                                             | Empresa pequena que fornece para empresa grande, fim de ano diminui a entrada de demanda, por que as grandes investem menos                                                   |

### APÊNDICE C - Entrevista empreendedores (grupo 2)

| PERGUNTAS                          | Empreendedora loja de calças                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Empreendedor loja de móveis                                                                                                                                                                                                             | Empreendedor desenvolvimento de protótipos                                                                                                        |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Quais são as suas tarefas diárias? | Foi importante pensar na abertura com CNPJ, já sei como funciona a parte de impostos e como abrir loja, por ser a segunda que eu abro. Pensei no horário certo para empresa, comercial, abrir e fechar, horário de almoço.                                                                                                                               | Parte da tarde mkt, fotos para Instagram, agendado postagens. Atendimento do cliente durante o dia.                                                                                                                                     | Atende startups, empresa de área médica. A mudança estratégica mudou possibilitou a empresa atuar em outras áreas e fazer produção sobre demanda. |
|                                    | Foi importante contratar uma pessoa para trabalhar comigo que fosse de confiança, responsabilidade. Ainda não tive muito tempo para treinar ela com o atendimento personalizado do jeito que eu gosto, levar o cliente até a porta...                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                   |
|                                    | Os clientes estão aceitando o valor do preço x marcas, não sabia muito de precificação, mas aprendi. Quero fixar meu pensamento em um segmento de produto e marca, conseguir focar mais e vender bem essa marca. Estou aprendendo com o processo, estou com 2 meses de loja aberta. Estamos batendo as metas e cobrindo o custo fixo.                    |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                   |
|                                    | Muitas empresas fecham dentro de 1 ano, acho que depois de uns 2 anos consigo tirar mais lucro para mim, quero manter a loja e fazer ela crescer primeiro.                                                                                                                                                                                               | Serviço de entrega e montagem.                                                                                                                                                                                                          | Coopera com a universidade, oportunidades para visitarem e conhecer. Assessoram projetos acadêmicos.                                              |
|                                    | Contratei mais uma pessoa para a outra loja que tenho, então estou 100% na Claudia jeans. Faço os pagamentos da loja, mas deixo a vendedora também fazendo e registrando o dia a dia. A contadora orientou a vendedora a fazer essa parte de contabilidade. Coloquei os custos fixos no papel para conseguir precificar as peças. Coloco de 105% a 115%. | De manhã vejo os pedidos que entraram pelo site para separar. Minha irmã faz pagamento de boletos e contas. Vemos o que os colaboradores vão fazer de montagem e entregas ao longo do dia. Prevejo as compras de insumos de marcenaria. |                                                                                                                                                   |
|                                    | Estudo por vídeos de empreendedores, converso com pessoas que trabalham a mais tempo (ex.: falar com a                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                   |

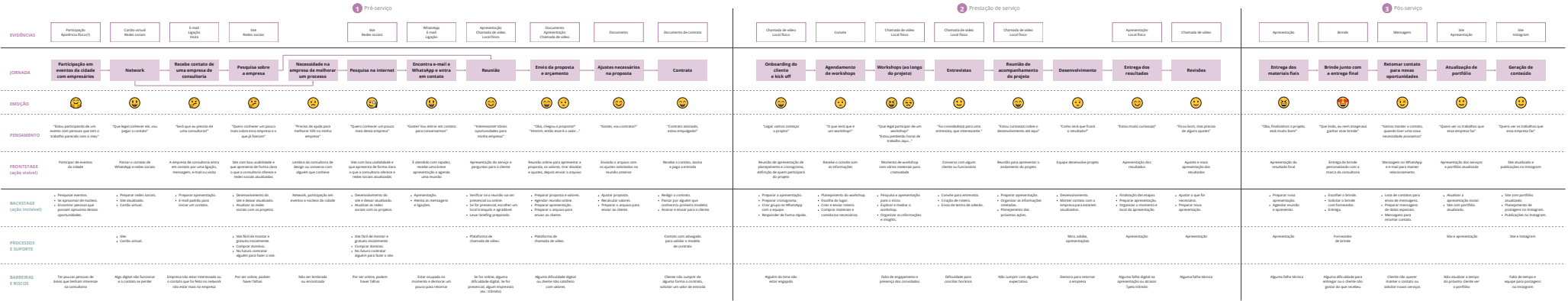
|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | <p>contadora). Falo com pessoas que tem mais experiência e confiança.</p> <p>Quero levar as peças para a cliente provar em casa. Tenho muitas clientes na cidade que querem conhecer e posso levar para elas.</p>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                             |
| Quais são as suas dores no dia a dia?                                | Não é todos os dias que vendemos. Leva um tempo para voltar o lucro.                                                                                                                                                                     | Embalagem de produto para levar ao cliente, precisa ser boa e demora para embalar (ex. cristaleira).                                                                                                                                                                    | O Brasil é um país "novo" que não tem um olhar para o empreendedor como um parceiro, parece que é um "vilão". As reformas vão oportunizar melhorias para os empreendedores. |
|                                                                      | Me preocupo com a qualidade dos produtos, se os clientes vão ficar satisfeitos e os boletos que vão chegar.                                                                                                                              | Encontrar colaboradores especializados.                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                             |
|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Entender o que o cliente quer, as vezes perdemos um tempo para entender a marcenaria que ele precisa.                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                             |
|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Impostos.                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                             |
| Quais são os momentos em que você sente que tem ganhos no dia a dia? | Quando batemos a meta do dia fico muito feliz. Quando bate a meta do mês também.                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                         | Quando o cliente tem uma expectativa e consegue atender, quando o cliente fica feliz. Parceiras bem montadas.                                                               |
| Você conhece bem o seu cliente, quem é ele?                          | 99,9% mulheres, 23 a 70 anos. Mulheres ativas, empresárias.                                                                                                                                                                              | Depende do canal, se for Instagram mulheres de 25 a 55. Na loja é mais difícil. De tudo um pouco mas vem gente que quer reformar, locar o apartamento e precisa trocar o móvel porque estragou. Pessoas com necessidades ex.: montar um home office.                    | Cliente é B2B, indústrias (automotiva, eletrodoméstico, agronegócio, área médica, startups). Atendem escritórios de design também.                                          |
| Você sabe a jornada de compra do seu cliente?                        | Tem gente que vai na frente da loja, tem os curiosos, tem quem me conhece e vai lá. Analisamos quem é a cliente para ver como será o atendimento, as vezes em vez de perguntar se a pessoa quer ver, fazemos uma bag pensando na pessoa. | Nunca paramos para ver isso. Percebo que eles olham as nossas plataformas e já vem de alguma forma direcionado, mas quando vem na loja fica um pouco perdido. Tem possibilidade de customização então ele pode vir para loja e depois pensa em casa para tirar medidas. | Temos previsibilidade. As vezes ele liga para fazer os orçamentos preliminares. Ciclos de projetos. Em busca de novos clientes.                                             |
| Quais são os seus objetivos?                                         | Meu objetivo curto prazo é mudar as compras, revender somente uma marca (hoje tenho várias opções), bater a meta máxima de vendas.                                                                                                       | Crescer. Talvez ter uma segunda loja ou outra loja mais barato e a pronta entrega.                                                                                                                                                                                      | Olhar para o futuro e novas oportunidades. Manufatura digital. Terão mudanças na ferramentaria com o                                                                        |

|                                                                        |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        | Longo prazo é ser bem conhecida e abrir outras lojas em Joinville.                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | passar dos anos e com a tecnologia. Mercado mais competitivo.                                                                                                                                                      |
|                                                                        |                                                                                                                      | Passar a empresa de pai para filho, sucessão. Hoje já toco bastante coisa.                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                    |
| Como foi a construção da empresa, a estratégia para o desenvolvimento? | Tinha uma loja (franquia) de lingerie e modeladores, quis abrir mais uma loja de outro segmento. Agora revendo jens. | Loja surgiu com necessidade do meu pai, vender móveis usados. Com o tempo introduziu móveis novos e tirando os usados que davam mais trabalho de encontrar e precificar. Depois mudou o lugar da loja que com o tempo ficou mais comercial. Estratégia ser linha baixa/média.                    | Pequena empresa, 24 funcionários. 26 anos de empresa, em sociedade. Cuida da parte de gestão, comercial e inovação. Tem coordenador de projetos, máquina, produção. Secretária executiva e RH. Gestor de qualidade |
|                                                                        |                                                                                                                      | Foi crescendo e ter novos funcionários (família), trouxe o estoque para mais perto. Em 2015 começaram com móveis planejados e marcenaria. Não continuaram com móveis planejados, mas mantiveram a marcenaria para coisas pequenas e rápidas. Começaram a ter móveis modulados, com a marcenaria. | Saíram da wirpool e fizeram uma empresa de prototipagem. Hoje surgiu impressora 3d e outras tecnologias, acessíveis para a população, perderam mercado com isso. Manufatura aditiva, olham para esse mercado       |
|                                                                        |                                                                                                                      | 2020 deu uma "pane" no setor e a dificuldade era conseguir os móveis. Nessa época queríamos ter site e ser mais presente no digital. Em 2022 começou a vender pelo site para outras cidades com transportadora.                                                                                  | O remodelo na empresa fez com que buscassem certificação ISO 9001/15 e comprando equipamentos para atuar nesse mercado                                                                                             |
| O que você considera importe investir para o crescimento da empresa?   | Investiria em uma consultoria de moda, mercado, etc.                                                                 | Inovação, o cliente está ficando mais exigente para não se incomodar, paga mais para ter um serviço com praticidade.                                                                                                                                                                             | Olhar para finanças, inovação, parte funcional dos colaboradores e valorizá-los, feiras e eventos.                                                                                                                 |
|                                                                        | Investindo em tráfego pago, fazendo os materiais, no início não temos dinheiro para isso e fazemos nas mesmas.       | Preço muito baixo ou um preço maior e ter serviços. Hoje optamos por prestar serviço.                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                        | Pagar R\$1000 a R\$2000 hoje é muito, mas talvez fazer rateio                                                        | Investir em mkt para ser mais conhecido na                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                            |                                                                                                                             |                                                                                                             |                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                            | um valor entre vários empreendedores e auxiliar em alguma questão, alguns cursos de valor mais acessível, tipo mensalidade. | cidade. Talvez ter uma ajuda de fora se o site crescer.                                                     |                                                                                                                                                    |
| O que você não considera importe investir para o crescimento da empresa?                                                                                                   | Coisas "ultrapassadas" tipo rádio                                                                                           | Não investiria mais na minha marcenaria, não vale a pena para mim.                                          | Não ir em feiras que não tem a ver com o trabalho deles. Pergunta difícil.                                                                         |
| Você considera interessante investir em uma consultoria para melhorar a percepção de valor que os seus clientes têm da empresa e para construir novos produtos e serviços? |                                                                                                                             | No gerar empresa pequena faz tudo então não tem muito tempo. Se tiver um serviço que seja bom, podem pagar. | Tem consultoria da ISO, gestão... Achem importante. O consultor é como se tivesse conselheiros no negócio. "Na multidão de conselhos se prospera." |



**APÊNDICE D - *Blueprint***



**APÊNDICE E - *Business Model Canvas***

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |                                                                                                                                                      |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Parcerias chave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  | Atividades chave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  | Proposta de valor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  | Relacionamento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  | Segmento de clientes                                                                                                                                 |  |  |
| <div>Cliente</div> <div>Ajorpeme</div> <div>Funcionários</div> <div>Acij</div> <div>Sebrae</div> <div>Banco</div> <div>FAPESC</div> <div>Setor de compras das indústrias</div> <div>Contador</div> <div>Fornecedores</div> <div>Núcleos de marketing e inovação</div> <div>Outros designers de serviço e consultores</div>                                        |  |  | <div><div>Participar de eventos ex.: ACIJ, AJORPEME, núcleo de marketing e inovação</div><div>Apresentação para fazer network e relacionamento, não para oferecer o serviço</div><div>Trocar contatos para ofertar o serviço de consultoria posteriormente</div><div>Preparar site e redes sociais para empresas que procurem o serviço</div><div>Textos que apresentem as soluções que a consultoria pode oferecer</div><div>Quando receber o contato retornar com agilidade, enviar uma apresentação e agendar uma conversa</div><div>Preparar site e redes sociais para empresas que procurem o serviço</div><div>Quando receber o contato retornar com agilidade, enviar uma apresentação e agendar uma conversa</div><div>Participação de editais para financiamento de projetos</div><div>Preparação para participar de editais</div><div>Encontrar empresas que desejam receber a consultoria, para aprimorar o portfólio</div><div>Inscriver como consultor do SEBRAE</div><div>Seguir as orientações de consultoria do SEBRAE</div><div>Oferecer para micro e pequenas empresas a possibilidade de contratarem pelo SEBRAE</div></div> <div><div>ENTRADA (FINANCEIRO E RELACIONAMENTO)</div><div>INVESTIMENTO (FÍSICO)</div><div>INVESTIMENTO (HUMANO E INTELCTUAL)</div><div>Mulheres+tec (FAPESC)</div><div>Computador</div><div>Contratação de funcionários</div><div>Editais do estado e país</div><div>Pacote office, Miro, adobe</div><div>Cursos e conhecimento</div><div>Sebrae</div><div>Internet, água e luz</div><div>Salário da dona da empresa</div><div>Cientes</div><div>Patrocínio e impulsionamento</div><div>Cadastro como prestador de serviço em empresas</div></div> |  |  | <div>Auxiliamos microempresas e empresas de pequeno porte, a conhecerem seus clientes criarem experiências que gerem valor, desenvolvendo estratégias de negócio, estruturação de processos e serviços, diferenciação dos concorrentes, capacitação em metodologias ágeis e ferramentas do design, pesquisa de tendências e usabilidade dos usuários, por meio de uma consultoria em design de serviço.</div> |  |  | <div><div>CONQUISTA</div><div>RETENÇÃO</div><div>AMPLIAÇÃO</div><div>Visita em empresas</div><div>Apresentação de proposta</div><div>Boa entrega final, que gere resultado</div><div>Site, instagram e portfólio</div><div>Rápida comunicação</div><div>Boa experiência na entrega final</div><div>Apresentação prévia dos serviços</div><div>Atualização do andamento do projeto</div><div>Brinde personalizado</div><div>Rápida comunicação</div><div>Workshops de cocriação</div><div>Comunicação para novos serviços</div></div> <div><div>Canais</div><div><div>Site</div><div>Instagram</div><div>WhatsApp</div><div>Visita aos possíveis clientes</div><div>Ligação</div><div>E-mail</div></div></div> |  |  | <div><div>Empresa de micro porte</div><div>Empresa de pequeno porte</div><div>Em Joinville</div><div>Apoio no desenvolvimento do serviço</div></div> |  |  |
| Estrutura de custos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  | Fontes de receita                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |                                                                                                                                                      |  |  |
| <div><div>Fazer agora</div><div>MEI e impostos</div><div>Marca e materiais de comunicação</div><div>Internet, água, luz e meio de transporte</div><div>Programar para fazer</div><div>Softwares</div><div>Patrocínio e impulsionamento</div><div>Novo computador</div><div>Fazer quando der</div><div>Cursos e capacitações</div><div>Domínio de site</div></div> |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  | <div><div>Valor consultoria do SEBRAE R\$210/hora (cliente paga aproximadamente R\$58/hora)</div><div>Valor inicial R\$60/hora, aumentar gradativamente para R\$200/hora</div><div>Orçamento por projeto, considerando tempo, complexidade e deslocamento</div></div>                                                                                                                                         |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |                                                                                                                                                      |  |  |

**APÊNDICE F - *Roadmap* de projeto**

|                        | Mês 1                                           | Mês 2                                     | Mês 3                                                                                         | Mês 4                           | Mês 5                                                 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8           | Mês 9 | Mês 10                | Mês 11          | Mês 12                      |
|------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------|-----------------------|-----------------|-----------------------------|
| TESTE E VALIDAÇÃO      | Montar uma apresentação das soluções            | Ajustes necessários na proposta           |                                                                                               |                                 |                                                       |       |       |                 |       |                       |                 |                             |
|                        | Apresentar para os empreendedores entrevistados |                                           |                                                                                               |                                 |                                                       |       |       |                 |       |                       |                 |                             |
| ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA | MEI e impostos                                  |                                           |                                                                                               |                                 | Revisitar a precificação (salário líquido)            |       |       |                 |       |                       |                 |                             |
| COMUNICAÇÃO            | Marca e materiais de comunicação                |                                           | Criação de site e Instagram, LinkedIn e e-mail                                                | Apresentação proposta comercial | Template apresentação diferenciada para entrega final |       |       |                 |       |                       |                 |                             |
|                        |                                                 | Apresentação inicial                      | Template briefing                                                                             | Template orçamento              | Brinde personalizado                                  |       |       |                 |       |                       |                 |                             |
|                        |                                                 |                                           | Apresentação detalhada do serviço                                                             | Template convite workshop       | Portfólio                                             |       |       |                 |       |                       |                 |                             |
| COMUNICAÇÃO CONTÍNUA   |                                                 |                                           | Postar nas redes sociais informações sobre design de serviço, experiências, portfólio, etc... |                                 |                                                       |       |       |                 |       |                       |                 |                             |
| INVESTIMENTO           |                                                 |                                           | Pacote office, Miro, adobe                                                                    | Patrocínio e impulsionamento    |                                                       |       |       | Novo computador |       | Cursos e capacitações | Domínio do site | Contratação de funcionários |
|                        |                                                 |                                           |                                                                                               | Treinamento Sebrae precificação |                                                       |       |       |                 |       |                       |                 |                             |
| RECURSOS               | Preparar projeto e envio nos editais            |                                           |                                                                                               |                                 |                                                       |       |       |                 |       |                       |                 |                             |
|                        | Pesquisar editais abertos                       |                                           | Cadastro no Sebrae                                                                            |                                 |                                                       |       |       |                 |       |                       |                 |                             |
| NETWORK                |                                                 | Participar de eventos e núcleos da cidade |                                                                                               |                                 |                                                       |       |       |                 |       |                       |                 |                             |
|                        |                                                 |                                           | Entrar em contato com designers e empreendedores pelo LinkedIn (ação ativa)                   |                                 |                                                       |       |       |                 |       |                       |                 |                             |

## Termo de Autorização para Publicação de Teses e Dissertações

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE) a disponibilizar em ambiente digital institucional, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT) e/ou outras bases de dados científicas, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o texto integral da obra abaixo citada, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data 22/04/2024.

1. Identificação do material bibliográfico: ( ) Tese ( x ) Dissertação ( ) Trabalho de Conclusão

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Autor: Helena Morgenstern Zamberlan

Orientador: Prof. Dr. Danilo Corrêa Silva

Data de Defesa: 26/02/2024

Título: Modelo de negócio para empresa de design de serviço centrado na experiência do usuário

Instituição de Defesa: Universidade da Região de Joinville Univille

3. Informação de acesso ao documento:

Pode ser liberado para publicação integral ( x ) Sim ( ) Não

Havendo concordância com a publicação eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese, dissertação ou relatório técnico.

Helena M. Zamberlan

Assinatura do autor

22/04/2024

Local/Data