UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

THIAGO TOLEDO BARBOSA CORREA

DESIGN **DE SERVIÇO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO INOVADOR EM UM CONSULTÓRIO DE NUTRIÇÃO**

JUIZ DE FORA
2023

THIAGO TOLEDO BARBOSA CORREA

DESIGN DE SERVIÇO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO INOVADOR EM UM CONSULTÓRIO DE NUTRIÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: D. Sc., Mariana Paes da Fonseca

JUIZ DE FORA

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Corrêa, Thiago Toledo Barbosa.
Design de serviço para implementação de um modelo de negócio inovador em um consultório de nutrição / Thiago Toledo Barbosa Corrêa. -- 2023.
75 f. : il.

Orientador: Mariana Paes da Fonseca
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

1. Design de Serviços. 2. Duplo Diamante. 3. Serviços de Nutrição. I. Paes da Fonseca, Mariana, orient. II. Título.

THIAGO TOLEDO BARBOSA CORREA

DESIGN DE SERVIÇO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO INOVADOR EM UM CONSULTÓRIO DE NUTRIÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 27 de junho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc., Mariana Paes da Fonseca
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Diante da minha conclusão no curso de Engenharia de Produção na UFJF, gostaria de dedicar esta conquista àqueles que contribuíram de alguma forma para minha formação como Engenheiro de Produção. Agradeço aos meus pais, Márcia e Helton, por todo carinho e amparo durante essa trajetória. Aos meus irmãos Douglas (in memoriam) e Cinthia, por toda confiança e apoio nos momentos mais difíceis. Agradeço aos meus amigos de longa data Camila, Tatiana, Ana Flávia, Giovana, Leticia e Gustavo por terem permanecido sempre ao meu lado e me incentivado diante de todos os desafios. Agradeço à UFJF e a todos os segmentos que tive a honra de participar: Sociedade Estudantil de Engenharia de Produção, Grupo de Educação Tutorial, Rinobot e Mais Consultoria por todo aprendizado adquirido e experiências que me proporcionaram um grande desenvolvimento pessoal e profissional. Por fim, agradeço aos meus professores que tanto contribuíram para a minha formação como Engenheiro. Agradeço, principalmente, a Mariana, minha orientadora, por toda atenção e norteamento na execução deste trabalho.

Vocês estarão sempre em minha memória, a todos vocês, meu muito obrigado!

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo a aplicação do *Design* de Serviços em um consultório voltado a serviços de nutrição, analisando a contribuição da abordagem para inovação na oferta dos serviços e consequente melhoria na experiência dos usuários. Isso foi feito por meio de um estudo exploratório e qualitativo, planejado e executado conforme as etapas de descobrir, definir, desenvolver e entregar, sugeridas pela metodologia do Duplo Diamante, bem como a utilização de diferentes ferramentas utilizadas em cada uma das fases, detalhadas ao longo deste estudo. A utilização desta metodologia permitiu organizar e oferecer uma sequência de ações que permitiram com que o trabalho fosse realizado de forma assertiva conforme os objetivos definidos, além de auxiliar na compreensão e aprofundamento das necessidades dos principais agentes envolvidos no sistema analisado, permitindo a criação de soluções aplicadas às necessidades vigentes dos usuários ao desenvolver serviços com maior valor perceptível. Em suma, este trabalho permitiu revelar pontos de melhoria no serviço de consulta de nutrição e identificar soluções a fim de melhorar a experiência do usuário.

Palavras-chave: *Design* de Serviços, Duplo Diamante, Serviços de Nutrição

ABSTRACT

The present project has as objective the appliance of Service Design in a medical office dedicated to offering nutritional services, analyzing the contribution of the approach to innovation in the services' offering and, therefore, in the users' experience. This was done through exploratory and qualitative research, planned and executed according to the proper steps of discovering, defining, developing and delivering, suggested by the Double Diamond approach, as well as to the usage of various tools and devices on each of the steps, further detailed throughout this study. The application of said methodology made it possible to organize and offer a sequence of actions, which allowed the work to be done in an assertive manner considering the set objectives, in addition to assisting in the comprehension and deeper understanding of the necessities of the main agents involved in the analyzed system, allowing for the creation of solutions applicable to the users' current needs through the development of services with a higher perceived value. In sum, this project has made it possible to reveal areas of improvement in nutrition-related appointment services and identify solutions in order to improve the user's experience.

Keywords: Service Design, Double Diamond, Nutritional Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Interface de Serviço 26
Figura 2: Necessidade dos usuários 29
Figura 3: Pirâmide de Tarefas para Experiências 29
Figura 4: Modelo do Duplo Diamante 30
Figura 5: Estrutura do *Service Blueprint* 34
Figura 6: Exemplo de uma estrutura de persona 35
Figura 7: Estrutura do método da jornada do paciente 37
Figura 8: Ferramentas utilizadas por etapa 40
Figura 9: Fluxograma do processo da consulta nutricional 42
Figura 10: *Service Blueprint* 44
Figura 11: *Persona* 45
Figura 12: Principais pontos relatados na fase de Busca por um Nutricionista 47
Figura 13: Principais pontos relatados na fase de Pré Consulta 48
Figura 14: Principais pontos relatados na fase de Consulta 49
Figura 15: Principais pontos relatados na fase de Pós-Consulta 50
Figura 16: Principais pontos relatados na fase de Consulta de Retorno 51
Figura 17: Mapa da Jornada do Usuário 53
Figura 18: Cartões de *Insights* 54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Componentes do *Design* de Serviços 27
Quadro 2: Símbolos utilizados no mapeamento de processos 32
Quadro 3: Etapas do *Service Blueprint* 33
Quadro 4: Etapas do Brainstorming 37
Quadro 5: Critérios Matriz BASICO 38
Quadro 6: Exemplo Matriz BASICO 39
Quadro 7: Cardápio de Ideias (continua) 55
Quadro 8: Matriz BASICO (continua) 63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Representação Produto Interno Bruto por setores 2022 15

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 14
1.2 JUSTIFICATIVA 15
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 16
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 17
1.4.1 OBJETIVO GERAIS 17
1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS 17
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 18
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 20

2. REVISÃO DE LITERATURA 21

2.1 MODELO DE NEGÓCIOS 21
2.2 DESIGN DE SERVIÇO 24
2.3 MODELO DO DUPLO DIAMANTE 30
2.4 FERRAMENTAS 31
2.4.1 MAPEAMENTO 31
2.4.1.1 Fluxograma 32
2.4.1.2 Service Blueprint 33
2.4.2 PERSONA 34
2.4.3 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS 35
2.4.4 MAPA DA JORNADA DO USUÁRIO 36
2.4.5 CARTÕES DE *INSIGHTS* 37
2.4.6 BRAINSTORMING 37
2.4.7 CARDÁPIO DE IDEIAS 38
2.4.8 MATRIZ BASICO 38

3. DESENVOLVIMENTO 40

3.1 ETAPA 1: DESCOBRIR 41
3.1.1 Mapeamento de Processos: 41
3.1.2 Persona 45

3.1.3 Entrevistas 46
3.2 ETAPA 2: DEFINIR 52
3.2.1 Mapa da Jornada do usuário 52
3.2.2 Cartões de Insights 54
3.3 ETAPA 3: DESENVOLVER 54
3.3.1 Brainstorming 54
3.3.2 Cardápio de ideias 55
3.4 ETAPA 4: ENTREGAR 62
3.4.1 Matriz BASICO 62

REFERÊNCIAS 67

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PERSONA 73

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA 74

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE 76

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O setor de serviços no Brasil vem sendo impulsionado cada vez mais pelos vetores da ciência, tecnologia e inovação, expandindo assim a economia global e brasileira. Dessa forma, se faz necessário o estudo de serviços de uma forma mais abrangente. Áreas chave como estratégia, gestão da inovação, competitividade, globalização, entre outras, passam a demandar novas abordagens para a sua compreensão. Por isso, o desempenho neste setor faz com que se aumente o interesse no mesmo (BERNARDES, ANDREASSI, 2007).

De acordo com Chesbrough (2011), as organizações devem acompanhar como as nações desenvolvidas têm se transformado em economias predominantemente de serviços. O autor ainda menciona que os serviços representam experiências para os clientes e essas vão oferecer oportunidades de diferenciação e crescimento, servindo de alavanca para buscar a liderança de mercado. Segundo Viljakainen e Toivonen (2014), no setor de serviços é fundamental que a empresa adote uma nova perspectiva para criação de valor para o usuário.

O modelo de negócios vai permitir que a empresa entenda como a organização cria, entrega e captura valor, de forma que consiga obter vantagens competitivas (OSTERWALDER *et al*., 2005). Alguns autores sugerem a conciliação de métodos e abordagens de *Design* de Serviços para auxiliar o processo do desenvolvimento do modelo de negócios (GEISSDOERFER *et al*., 2016).

De acordo com Viana (2012), o *Design* de Serviços é uma abordagem que busca sistematizar a interação entre clientes e provedores de serviços, com objetivo de otimizar e melhorar a experiência.

No contexto de serviços, a área de saúde possui uma importante representação. O desenvolvimento tecnológico e científico presente no setor faz com que seja uma área propícia para a geração de resultados e maior competividade através da inovação (BARBOSA; GADELHA, 2012)

Jones (2009) relata que, em grande parte dos casos, pessoas procuram instituições de saúde, e mesmo obtendo bons resultados nos procedimentos, não retornam mais. Segundo o autor, isso se dá pela percepção negativa da experiência. De forma parecida, Hadschieff (2009) abordou em uma entrevista ao *Touchpoint Journal* que dificilmente os pacientes julgam o processo de cura, mas buscam analisar questões como liberdade de escolha, individualidade,

tratamento na recepção, como os serviços são implementados, entre outros pontos. Nesse contexto, Jones (2009) sugere a utilização do *Design* de Serviços, a fim de agregar na área de saúde uma melhor experiência.

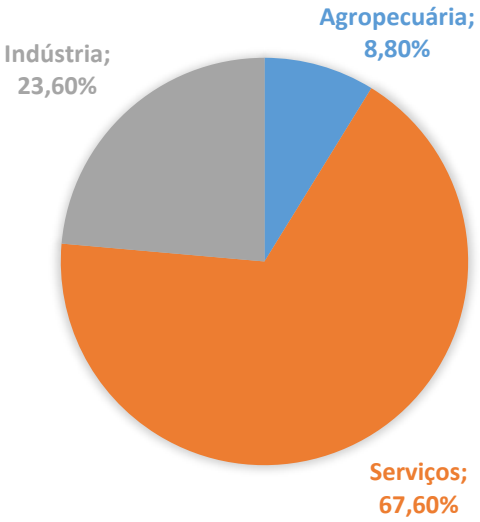
Com base nestes conceitos, o presente trabalho busca analisar a contribuição do conhecimento do *Design* de Serviços para a inovação de serviços na área de saúde, nesse caso aplicado a um consultório de nutrição, de forma a criar valor para o usuário.

Através das ferramentas do *Design* de Serviços pretende-se apresentar o modelo de negócio, visto que no cerne dos modelos o consumidor não é visto como criador de valor e estes não sugerem como o serviço pode ser implementado na experiência do usuário. Com isso, existe a necessidade de aplicar técnicas do *Design* de Serviços para compreender o processo de criação de valor do cliente, incorporando a lógica de serviço no modelo de negócio (CORREIA JUNIOR, 2021).

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com Júlia Aquino (2023), o setor de serviços é um dos que possuem maior representação na economia brasileira. Conforme o Gráfico 1, é possível verificar a distribuição do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro de 2022 nas três grandes atividades econômicas – agropecuária, indústria e serviços. Esta última representa quase 70% do valor da produção gerada no país.

Gráfico 1: Representação Produto Interno Bruto por setores 2022



Fonte: Adaptado de Júlia Aquino, (2023)

De acordo com Pinhanez (2009), apesar do setor de serviços ser responsável por uma parte considerável do PIB nacional e mundial, sofre com baixa produtividade e pouca inovação.

É visível também um crescimento constante de pessoas que valorizam a boa forma e o bem-estar físico (KOTLER, 2008). De acordo com Lipovetsky (2004), para um número crescente de pessoas de diversas idades, a saúde se tornou uma preocupação universal. Dessa forma, pretende-se utilizar o *Design* de Serviços como ferramenta estratégica a fim de fortalecer e aperfeiçoar o desenvolvimento do modelo de negócios, estimulando esse setor que se apresenta como promissor.

Os estudos na área de saúde que discutem a inovação nos modelos de negócios ainda são raros, existindo lacunas sobre inovação nos serviços de saúde e a necessidade de diagnósticos mais complexos, principalmente relacionados à gestão (BARBOSA; GADELHA, 2019).

O Design de Serviços vem sendo apontado como uma abordagem estratégica para o suporte no desenvolvimento de melhores serviços para os usuários, incluindo melhores sistemas de saúde (AGENDA GLOBAL DO DESIGN, 2008).

De acordo com Pinheiro e Alt (2011), o *Design* de Serviços é uma abordagem ainda recente – a disciplina ganhou espaço acadêmico em 1994 e atingiu o mercado apenas por volta de 2001.

Com isso, surge a oportunidade de abordar a temática em uma pesquisa com enfoque teórico prático, como ferramenta estratégica a fim de fortalecer e aperfeiçoar o desenvolvimento de modelos de negócios, estimulando esse setor que se apresenta como promissor. Dessa forma, o *Design* de Serviços precisa ser estudado e aprofundado para que essa abordagem possa ser disseminada e melhor compreendida nas organizações, criando assim serviços mais relevantes para os clientes, e apresentando uma experiência para o usuário diferenciada.

Para tanto foi escolhido um consultório de nutrição, com a intenção de compreender como o *Design* de Serviços pode influenciar em uma organização com intuito de gerar uma proposta de valor diferenciada aos clientes.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O escopo do trabalho inclui a aplicação da abordagem de *Design* de Serviços em um consultório de nutrição localizado na Zona da Mata Mineira. Por questões de sigilo, a organização será denominada como *Beta*-Nutrição.

Um projeto de *Design* de Serviços consiste em criar valor para o cliente e projetar a melhor experiência durante a jornada do usuário. Partindo dessas considerações, pretende-se nessa pesquisa discutir a contribuição do *Design* de Serviços na melhoria dos serviços nas organizações, especificamente em um consultório de nutrição, por meio da análise e desenvolvimento dos processos e novos métodos, de forma a incentivar a inovação, mudar comportamentos e experimentar novas abordagens.

A aplicação do *Design* de Serviços foi desdobrada em 4 dimensões, conforme a ferramenta de Diamante Duplo que será apresentada no Capítulo 2. A primeira fase consiste na identificação do problema ou oportunidade, a segunda da análise dos resultados obtidos na fase anterior, em seguida na terceira fase se discute as possíveis formas de resolução e por fim, na última fase apresentam-se as soluções.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GERAIS

Este trabalho destina-se a analisar como o *Design* de Serviços direcionado a consultas de nutrição pode trazer oportunidades de melhoria na proposta de valor de um modelo de negócio, além de proporcionar uma experiência agradável e memorável para os pacientes em toda a jornada do cliente.

1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Aplicar o potencial do método do *Design* de Serviços para o desenvolvimento de melhorias no serviço de consultas de nutrição, por meio de ferramentas do Duplo Diamante;
- Mapear a Jornada do usuário envolvendo os serviços de nutrição antes, durante e depois do serviço;
- Analisar a percepção dos clientes sobre cada uma das etapas da Jornada do usuário;
- Levantar práticas de sucesso em relação a geração de experiências positivas e construção de valor para os clientes;
- Identificação das fragilidades do serviço;

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

De acordo com Gil (2008), é de grande importância que a metodologia seja claramente delineada, visto que ela irá proporcionar os princípios que irão dar base a pesquisa. O autor menciona ainda que o objetivo da pesquisa é demonstrar as respostas para um determinado problema por meio de um procedimento científico.

O presente trabalho possui abordagem qualitativa, que, de acordo com Gil (2008), busca levantar as opiniões, crenças e o significado das coisas através dos participantes da pesquisa.

Esta pesquisa é de natureza aplicada, visto que é dedicada à geração de conhecimentos objetivando a aplicação prática para solução de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Em relação aos objetivos, o estudo é classificado como exploratório, uma vez que se buscou uma maior familiaridade com o problema, levando em consideração o aprimoramento de ideias e descobertas (GIL, 2008).

Como procedimento técnico para execução da pesquisa, foi escolhida a pesquisa-ação, que de acordo com Thiollent (1985) é:

> Um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Como método para essa pesquisa, optou-se pelo modelo do Diamante Duplo, processo direcionado ao *Design* de Serviços. Esta metodologia é composta por quatro fases, sendo elas: descobrir, definir, desenvolver e entregar.

A etapa de descoberta consiste na compreensão inicial do problema, a partir do entendimento da organização e do ponto de vista dos clientes. Nessa fase, foi realizado o mapeamento de processos por meio de fluxogramas, para a melhor compreensão do serviço. Em seguida realizou-se o mapeamento por meio do *Service Blueprint*, técnica que permite mapear processos de serviços considerando aspectos da interação com o cliente.

A fim de fundamentar e consolidar as decisões do trabalho foi desenvolvido a *persona* da clínica por meio de entrevistas, realizadas entre os meses Junho de 2022 e Julho de 2022, com questionários impressos entregues aos clientes da clínica nos finais das consultas.

Após a definição da persona, usuários do sexo feminino com idade entre 29 e 35 anos que consultaram pelos menos uma vez na *Beta*-Nutrição, realizou-se as entrevistas semiestruturadas com esse público no período de setembro de 2022 a novembro de 2022.

A Etapa 2, de Definição, é o momento de reunir as informações da etapa anterior e em seguida analisá-las para que, dessa forma, os problemas sejam definidos.

O mapa da jornada do usuário foi construído a partir dos *insights* captados durante a entrevista por meio da identificação dos pontos de contato com usuário, que foram divididos em cinco fases: busca por um nutricionista, pré-consulta, consulta, pós-consulta, consulta de retorno.

Os principais pontos encontrados nas etapas anteriores foram apresentados através do uso de cartões de *insights*.

A etapa 3, Desenvolvimento, é o momento de levantar as possibilidades que podem solucionar os problemas levantados na etapa anterior

O processo se inicia com o *Braisntorming* juntamente com a nutricionista, a fim de criar oportunidades de melhoria que impactem o serviço como um todo ou parte deles. As ideias geradas nesse processo foram organizadas em um cardápio de ideias divididos pelos seguintes temas: busca por um nutricionista, pré-consulta, consulta, pós-consulta, consulta de retorno e outras ideias.

A etapa 4, Entregar, foi avaliado a viabilidade das soluções, o que de fato conseguimos fazer com os recursos que a empresa dispõe. Nessa fase foi utilizado a matriz BASICO a fim de organizar e priorizar as ideias encontradas na fase anterior.

Inicialmente foi utilizado questionários para coleta de dados referente as características dos pacientes, dados que auxiliaram na definição da persona. O questionário foi aplicado de maneira anônima com os pacientes aos finais das consultas. Em seguida, os dados coletados foram analisados para definição da persona.

Por meio da análise do questionário foi possível definir qual o público iria participar das entrevistas semiestruturadas, usuários do sexo feminino com idade entre 29 e 35 anos que consultaram pelos menos uma vez na *Beta*-Nutrição. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas de forma presencial e por meio de plataformas de teleconferência.

As sessões de *brainstorming*, definição e priorização das soluções apresentadas se deu a partir de reuniões presenciais realizadas juntamente com a nutricionista, onde os pontos eram discutidos e analisados.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho se divide em 5 capítulos. Inicialmente com o Capítulo 1 intitulado de Introdução, é apresentada uma breve introdução sobre o tema nas considerações iniciais, as justificativas para elaboração do trabalho, o seu escopo, os objetivos e por fim, a metodologia utilizada para o alcance de todos os objetivos.

No capítulo 2 foi abordada a revisão bibliográfica levantando inicialmente os conceitos de modelo de negócio para serviços; posteriormente foi tratado o tema *Design* de Serviços, apresentando o Diamante Duplo, e as ferramentas necessárias para implementação.

No capítulo 3 é apresentado como os dados foram recolhidos e analisados durante o estudo, a partir de cada ferramenta apresentada no capítulo 2.

Em seguida o capítulo 4 apresenta a análise dos dados obtidos nesta investigação, demonstrando os resultados alcançados na pesquisa.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões sobre o projeto, onde foi levantados os principais pontos discutidos ao longo do trabalho, com base nos objetivos propostos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo é apresentado o embasamento teórico acerca do tema em estudo. Com o intuito de abranger o conhecimento relacionado ao modelo de negócios em serviços e também alcançar o objetivo de forma clara. Para isso, será apresentados conceitos sobre: Modelo de Negócios, *Design* de Serviços e ferramentas para implementação do estudo.

2.1 MODELO DE NEGÓCIOS

A origem do termo "Modelo de Negócios" foi na década de 1980, em sistemas de informação computacional, com a finalidade de descrever as operações de uma organização onde as necessidades de informação, necessidades contábeis e tecnologia de computadores poderiam ser mapeadas. Entretanto, na década de 1990 que o conceito modelo de negócios ganhou mais espaço na pesquisa científica, principalmente na área da gestão, coincidindo com o advento da internet nos negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A definição de modelo de negócios, vem da palavra "modelo" referente a uma descrição de forma simples de um processo complexo; e pela palavra "negócio", relacionada com a oferta de produtos, sejam eles bens ou serviços (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O termo modelo de negócios passou a receber diversos conceitos, principalmente quando a internet e a tecnologia de informação começaram a desempenhar influência nos negócios. Apesar da pluralidade das definições, o termo é válido para explicar as relações entre gestão da informação, negócios tecnológicos e estratégia empresarial, áreas onde o termo cresce continuamente (ALMADA, 2015).

Magreta (2002) comenta que os modelos de negócios são histórias que explicam o funcionamento das organizações, respondendo a questões como: "quem é o cliente?" e "o que o cliente valoriza?".

Segundo Hedman e Kalling (2003) o termo modelo de negócios é utilizado para descrever os componentes de um certo negócio, sendo eles: clientes, concorrentes, recursos necessários, atividades realizadas, entre outros.

Teece (2010) define modelo de negócios como uma proposta a fim de gerar valor aos clientes, com uma estrutura viável de receitas e custos para entregar esse valor. As tecnologias, e características inseridas no produto/serviço, benefícios que serão entregues aos clientes, mercado alvo, fontes de receita, são fatores importantes que devem ser definidos no

desenvolvimento do modelo de negócio. O modelo de negócio deve evidenciar o que os clientes querem e como querem e quanto estão dispostos a pagar por esse produto/serviço, além de descrever como a empresa deve se estabelecer perante as necessidades dos clientes, e obter os lucros provenientes do negócio.

Morris, Shirokova e Shatalov (2013) explicam o modelo de negócios analisando como variáveis de decisão nas áreas de estratégia, arquitetura e economia, estão relacionadas entre si e podem criar vantagem competitiva nas organizações. Esses autores consideram seis componentes fundamentais que o modelo de negócios deve ter: proposição de valor, cliente, processos internos e competências, posicionamento externo, como a empresa ganha dinheiro e modelo de investimento.

a) Como a organização cria valor? Esse primeiro ponto se refere a oferta de valor da organização. Nesse caso, são tratadas decisões que lidam com a natureza do *mix* de produto e serviço, o papel da organização na entrega do produto ou serviço, e como a oferta é disponibilizada para os clientes. Todo negócio possui proposição de valor definida.
b) Para quem a organização cria valor? Esta questão é relacionada para quem a empresa vai vender e onde irão operar na cadeia de valor. Levando em consideração tipos de clientes, dispersão geográfica, requisitos de interação. A falta dessa definição pode ser um fator chave para o fracasso da organização.
c) Qual é a fonte interna de vantagem da organização? Se refere à capacidade ou conjuntos de habilidades desempenhados pela organização trazendo resultados melhores quenas concorrentes.
d) Como a empresa se posiciona no mercado? As competências internas irão fornecer uma base para o posicionamento externo. O modelo deve traçar como a organização pretende obter vantagem competitiva. É importante definir um nicho e identificar pontos de diferença frente aos concorrentes, além de como esses pontos podem ser mantidos.
e) Como a organização ganha dinheiro? Um ponto importante na modelagem de negócios é o seu modelo econômico, ou seja, uma lógica consistente para obtenção de lucros.
f) Quais são o tempo, escopo e tamanho das ambições do empreendedor? Um modelo de negócios deve possuir ambições de tempo, escopo e tamanho do empreendedor, o que pode ser denominado “modelo de investimento”.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) também defendem que o modelo de negócio descreve uma lógica de como gerar valor para a organização. Nesse sentido, se baseiam em oito pontos fundamentais.

a) articular a proposição de valor aos usuários;
b) identificar os mercados alvo;
c) determinar as formas de obtenção de receitas;
d) definir a estrutura da cadeia de valor necessária à criação de distribuição do valor;
e) descrever os recursos necessários para a criação de valor;
f) demonstrar a estrutura de custos e o lucro potencial;
g) posicionar a empresa no mercado conectando a empresa aos fornecedores e clientes;
h) orientar a organização na formulação de estratégias competitivas para obter vantagens frente aos concorrentes.

Morris *et al.* (2013) dividem o modelo de negócios em três campos: econômico, operacional e estratégico. O campo econômico baseado nas gerações de lucros; o operacional relacionado aos processos e atividades internas, que buscam gerar valor; e por fim o campo estratégico, que se refere ao posicionamento de mercado, interações entre fronteiras organizacionais ou crescimento.

O modelo de negócios vai oferecer uma visão global, a fim de identificar conexões entre a estrutura, processos e produtos/serviços da organização (ZOTT; AMIT, 2007), entendendo como ela vai ser organizar e como vai capturar o valor dos serviços e produtos entregues contribuindo para o sucesso da organização (TEECE, 2010)

O modelo de negócios desempenha papel importante na geração de vantagem competitiva. O conceito tem sido desenvolvido por diferentes disciplinas de gestão, como: inovação, estratégia, negócios, gestão tecnológica e pesquisa organizacional (GEORGE; BOCK 2011).

A organização é responsável por cuidar da forma como um serviço ou um produto é destinado ao cliente, analisando a embalagem, atendimento ao cliente, entrega, instalações entre outros elementos que irão gerar valor para o usuário. A geração de valor deve ser implementada dentro da cadeia de valor, incluindo fornecedores, parceiros, canais de distribuição entre outros (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005). O Modelo de Negócios foi projetado com a finalidade de maximizar o valor para todas as partes envolvidas (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Então, o modelo de negócios vai representar os elementos-chave de um empreendimento: a proposta de valor (produto ou serviço que será vendido), para quem vai ser vendido, os procedimentos essenciais para execução das atividades, e como vai ocorrer a interação de mercado entre a empresa e clientes. O Modelo de Negócios é um esquema que vai auxiliar a empresa na implementação da melhor estratégia, por meio de processos, estruturas e sistemas organizacionais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Na próxima seção será tratado sobre o tema de *Design* de Serviços, assunto este que busca um alinhamento entre modelo de negócios da organização e os serviços prestados, criando sistemas para fornecer o serviço da melhor maneira possível, inovando na experiência com o usuário. Através de seu método, serão identificados pontos que estão em desalinhamento com a proposta de valor do serviço, e dessa forma novas estratégias são repensadas e implementadas.

2.2 DESIGN DE SERVIÇO

Como citado anteriormente, é possível perceber uma relação entre Modelo de Negócios e *Design* de Serviços. De acordo com Mager (2015), o *Design* de Serviços é essencial para as organizações que buscam a inovação e melhorias das estratégias de serviço e experiência do usuário. Osterwalder e Pigneur (2011) explicam que quando uma organização projeta um serviço, produto ou experiência, torna-se essencial a definição do seu Modelo de Negócio.

O termo *Design* de Serviços foi mencionado pela primeira vez em 1982 por G. Lynn Shostack, com a finalidade de compreender o funcionamento das organizações e as relações dos processos que acontecem durantes as interações com os usuários (GIBBONS, 2017). Na maioria das vezes os processos são analisados de forma individual, ao invés de em conjunto, com isso as empresas tendem a se tornar mais vulneráveis pois os serviços tendem a responder de forma lenta às necessidades do mercado (SHOSTACK, 1984).

Moritz (2005) propõe que o *Design* de Serviços deve criar e formular a interface do cliente construindo os detalhes da jornada de serviço, de modo que a experiência do serviço seja, viável, consistente, desejável, usável para obtenção do sucesso.

O *Design* de Serviços auxilia na inovação ou na melhoria dos serviços a fim de torná-los mais utilizáveis e desejáveis e eficientes para os clientes, além de tornar mais eficaz para as organizações. É através do *Design* de Serviço, e da cultura de inovação pregada por este, que é possível economizar dinheiro, tempo, além de criar diferenciais para os clientes, construindo

relações mais próximas com os serviços prestados, passando de consumidores passivos a colaboradores ativos para suprir suas reais necessidades. Por esta razão, o *Design* de Serviços supre e adequa-se na proposta deste projeto (MORITZ, 2005, *apud* STICKDORN e SCHNEIDER, 2010).

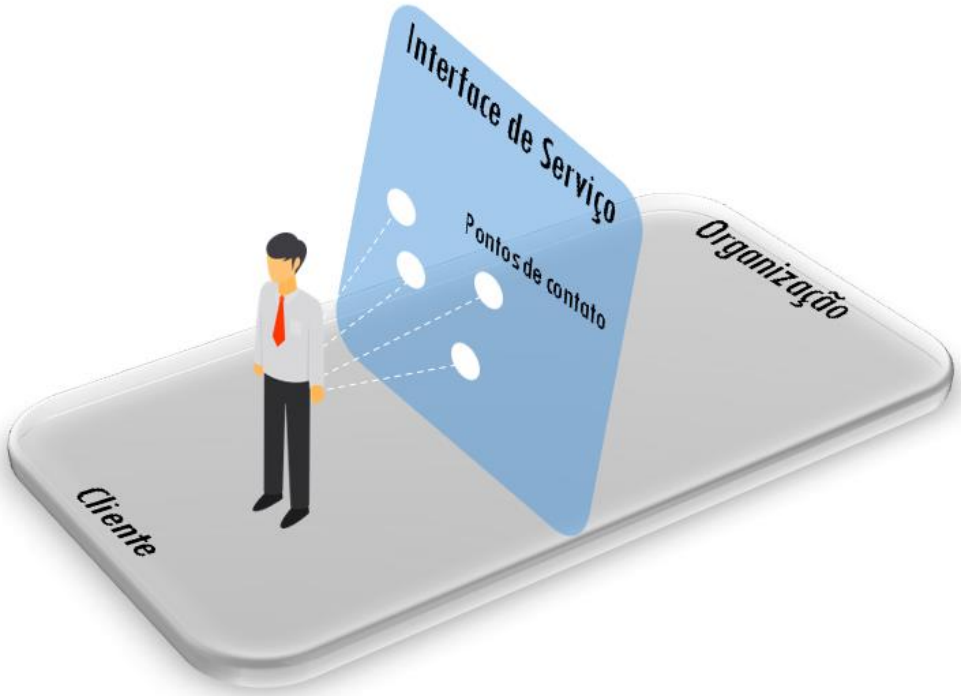
O processo de elaborar um sistema de prestação de serviços, trata-se de uma etapa bastante criativa, é necessário iniciar com um conceito e com uma estratégia para que aquele serviço prestado possa aparentar características que os fazem diferenciar da concorrência. O processo de elaboração de um sistema de serviço envolve aspectos como projeto, *layout*, localização, instalações, procedimentos, definições das tarefas, medidas para manter a qualidade, envolvimento com o cliente, seleção de equipamentos e capacidade adequada de serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Mager (2015) define que o *Design* de Serviço deve avaliar as interações entre os processos, espaços e ferramentas onde esses serviços acontecem com a experiência que a organização deseja que os seus clientes tenham. Dessa forma, o *Design* de Serviço vai possuir grande utilidade na identificação dos pontos falhos, para que em seguida as melhorias possam ser implementadas nos processos.

Polaine, Lovlie e Reason (2013) sugerem o *Design* de Serviços a partir de *insights*, para que possam ser levantados experiências, motivações, desejos e necessidades das pessoas. O *Design* de Serviços engloba pessoas e seus relacionamentos, dessa forma, é necessário entender o que faz o usuário se comportar de tal forma. O *Design* de Serviços vai ter como atividade principal o alinhamento do que os clientes desejam dos pontos de interações com o prestador de serviço (linha de frente), relacionando os processos que dão suporte para execução do serviço (*backstage*).

De acordo com Moritz (2005), os principais elementos para a existência de um serviço são: o cliente e a organização provedora do serviço. E nessa perspectiva devem ocorrer diversas interações entre usuário e empresa através de uma “Interface de serviço”, conforme Figura 1. O *Design* de Serviços vai ser responsável para que as estratégias de experiências sejam utilizáveis, desejáveis e eficientes durante toda a interação do usuário com a organização.

Figura 1: Interface de Serviço



Fonte: Adaptado de Moritz, (2005)

O *Design* de Serviço pode ser interpretado de forma parecida a uma estrutura de um palco (GROVE; FISK, 2004). Dessa forma, a experiência do cliente acontece na parte frontal do palco, com o cliente representando o ator principal. As interações com a organização também acontecem ali, podendo ser com outros atores envolvidos, como por exemplo um colaborador da empresa ou por meio dos pontos de contato presentes na interface de serviços. A análise de cada ponto de interação será o ponto chave para o sucesso de um serviço, visto que esses pontos de contato tendem a moldar a percepção do usuário em relação à qualidade do serviço prestado (MORITZ, 2005).

> A ideia do *Design* de Serviço é a de melhorar os serviços, estudar principalmente as interações entres os atores envolvidos, com o intuito de possibilitar o maior entendimento de sentido no seu trabalho e na sua vida, abrindo espaço para as características mais criativas, espontâneas, e o caráter lúdico e relacionando essas características à construção de diálogos verdadeiros (LANGENBACH, 2008)

De acordo com Moritz (2005), é necessário também o suporte que acontece nos “bastidores do palco”. Os processos, sistemas, infraestrutura, tecnologia e políticas da organização, são pontos que não ficam visíveis aos olhos dos clientes, entretanto, são de grande importância para execução do serviço. Dessa forma, quando todos os “atores” estiverem alinhados e funcionando, será possível criar e melhorar a experiência do cliente.

De acordo com Gibbons (2017), pode-se concluir que o *Design* de Serviços possui alguns componentes, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Componentes do *Design* de Serviços

Pessoas	São os "atores" do serviço. São incluídos os usuários do serviço, e também os demais envolvidos seja de forma direta ou indireta, como: prestador do serviço, funcionários e parceiros.
Artefatos	Evidências físicas ou digitais que serão necessárias para execução do serviço, como exemplo, aparelhos celulares, *sites*, aplicativos, ambientes físicos etc.
Processos	Serão as ações, atividades, procedimentos e fluxos realizados pelos clientes ou funcionários da organização.

Fonte: Adaptado de Gibbons, (2017)

Entendendo os principais componentes do *Design* de Serviços, é possível realizar o mapeamento detalhado do serviço e seus principais atores envolvidos. A simplificação dos processos tende a melhorar a experiência dos funcionários, o que como consequência permite que eles criem uma melhor experiência ao usuário (GIBBONS, 2017).

O *Design* de Serviços se apoia também em cinco princípios para que o processo tangencie a inovação: (1) centrado no usuário; (2) cocriativo; (3) sequencial; (4) evidente e (5) holístico (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014):

1) centrado no usuário: O processo deve iniciar com o entendimento das distintas necessidades dos usuários. O usuário deve ser colocado no centro do processo, para que se possa ter um entendimento profundo dos seus hábitos, cultura, contexto social e motivações (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).
2) cocriativo: É necessário envolver os usuários e os *stakeholders* no desenvolvimento de um serviço, permitindo a geração e avaliação de ideias neste grupo heterogêneo (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).
3) sequencial: O processo de um serviço é composto por 3 etapas: pré-serviço (usuário entra em contato com o serviço); prestação do serviço (experimentação do serviço) e pós-serviço. Dessa forma, o serviço deve ser visualizado como uma sequência de ações que estão relacionadas (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).
4) evidente: As evidências do serviço prolongam a experiência do cliente para o pós-serviço. Servindo como uma lembrança da experiência vivida, o que resulta em indicações para outras pessoas (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

5) holístico: É necessário olhar de forma ampla para o contexto no qual o serviço está inserido. Ou seja, a visão holística se refere a uma visão do ambiente que o serviço ocorre, das interações existentes, das jornadas dos usuários, e do processo como um todo (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Ou seja, o serviço deve ser estruturado através do olhar do usuário, e todos os *stakeholders* devem ser incluídos no processo de *design* de serviços. Além disso, o serviço deve possuir uma sequência de ações inter relacionadas entre si e todo o ambiente deve ser levado em consideração (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014)

De acordo com *Service Design Network* (2020), o *Design* de Serviços trata-se de um processo altamente colaborativo com a finalidade de gerar valor para o usuário e o provedor de serviços durante todo o ciclo de vida dos serviços. O *Design* de Serviço vai auxiliar na definição dos processos, tecnologias e interações, entregando valor ao usuário através de uma perspectiva centrada no ser humano.

Segundo *Echos Innovation Lab* (2016), um negócio deve resolver um problema ou uma necessidade, para que este seja significante. Por isso, é necessário colocar as pessoas no centro das decisões, dessa forma, as organizações conseguem de fato impactar na vida dessas pessoas.

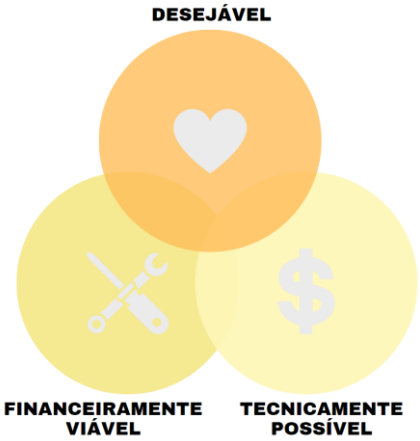
De acordo com Keates e Clarkson (2004), o *design* centrado no usuário deve envolver uma abordagem que busca criar interfaces, artefatos, produtos e serviços que são aplicáveis, apropriados e de fácil acesso ao maior número possível de usuários. Para isso, é necessário investigar e orientar os usuários, para que possam oferecer informações necessárias para o desenvolvimento do serviço (LOWDERMILK, 2013).

Garret (2011) aponta que o *design* centrado no usuário é uma excelente prática para criação de eficientes experiências. Garret comenta também que após conhecer quem é o usuário, deve-se realizar perguntas e observar o seu comportamento.

O *Design* de Serviços busca soluções que buscam suprir as necessidades da sociedade, “uma vez compreendida as reais necessidades dos usuários, são colocadas na balança as limitações de mercado que desenharão o alcance do produto final – o fator financeiro e técnico disponíveis” (ECHOS INNOVATION LAB, 2016).

Portanto, o modelo de negócios captura e gerar valor por conseguir tangibilizar uma solução que surja da interseção do diagrama (Figura 2), além de servir como base para a estratégia que será colocada em prática, levando em conta questões organizacionais, processos e sistemas (ECHOS INNOVATION LAB, 2016).

Figura 2: Necessidade dos usuários



Fonte: Adaptado de Echos Innovation Lab, (2016)

Por consequência, ao colocar os clientes em primeiro plano, os negócios tendem a estar mais alinhados com o mundo contemporâneo, sem implicar em negócios menos lucrativos. As organizações que estão adotando o *Design* de Serviços, estão atingindo níveis de performance e rentabilidade muito superiores a empresas tradicionais, além de conseguirem inovar de modo muito mais eficiente e efetivo (ECHOS INNOVATION LAB, 2016).

Pinheiro e Alt (2011) apresentam a pirâmide de tarefas e experiências, reforçando que a interação com o cliente é essencial no *Design* de Serviços para a experiência. Os autores definem que estes devem possuir uma ordem hierárquica que vai da funcionalidade e utilidade até o significado. O *Design* de Serviços, tem como objetivo impactar de forma positiva os usuários, dessa forma, é necessário que o serviço extrapole os limites que tem como "tarefa" - ser funcional, confiável e utilizável, e adentre os limites da experiência do cliente, passando também a ser agradável, conveniente e significativo. Eles afirmam ainda que grande parte dos serviços não passa do conveniente do serviço, conforme Figura 3.

Figura 3: Pirâmide de Tarefas para Experiências

Fonte: Adaptado de Pinheiro; Alt, 2011

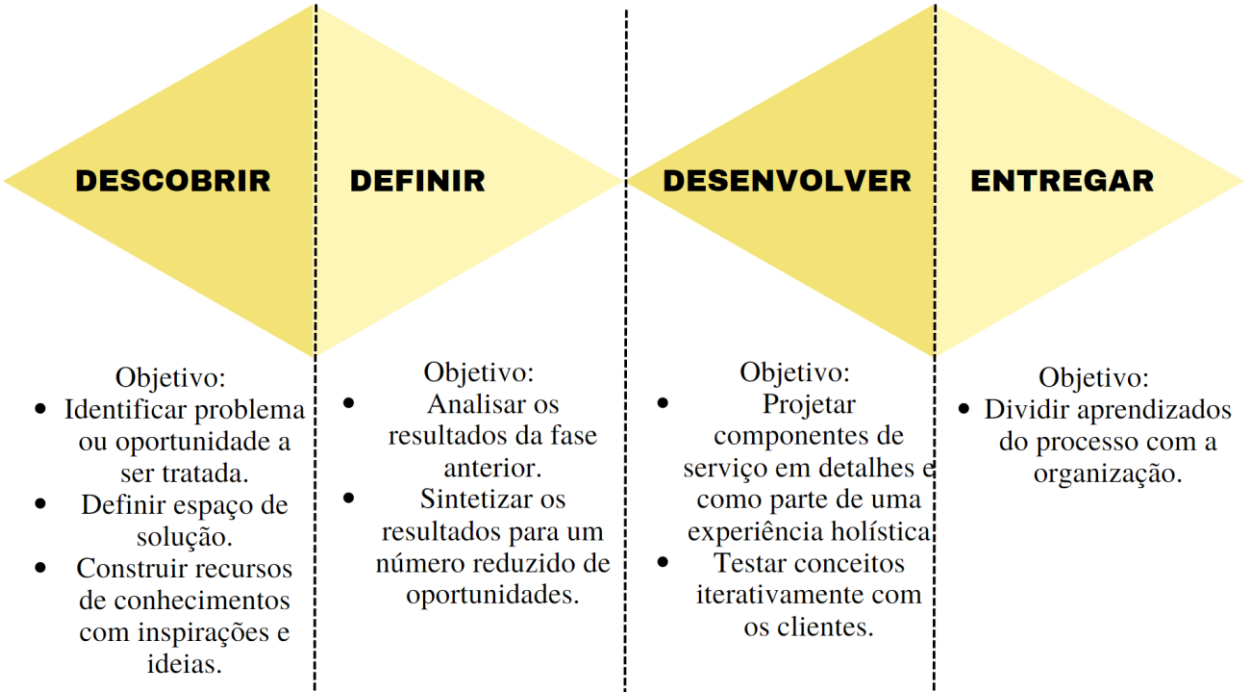
Holmlid e Evenson (2008) definem que o *Design* de serviços deve iniciar com uma pesquisa exploratória, com a finalidade de identificar com clareza os pontos que se deseja melhorar, além das oportunidades para inovar.

A seguir será apresentado o modelo de Duplo Diamante, como um caminho para compreensão do contexto e contribuição para melhorias na prestação de serviços.

2.3 MODELO DO DUPLO DIAMANTE

De acordo com Moritz (2005), o Duplo Diamante é um modelo que passa pelos 4D's: *discover* (Descobrir), *define* (Definir), *develop* (Desenvolvimento) e *deliver* (Entrega). O *Design Council* desenvolveu um método de *Design* de Serviços conhecido como *Double Diamond* (duplo diamante). Esse modelo é composto pelos quatro D´s, a primeira fase busca descobrir as diferentes especificidades do problema e, em seguida, convergir na área a ser trabalhada, na segunda fase tem-se uma divergência ao pensar em diferentes soluções, testando-as e validando-as, para que finalmente possa convergir para uma solução final de entrega. (FOLEY, 2018; DESIGN COUNCIL, 2019). Na Figura 4 é possível visualizar o modelo para encontrar a solução usando a técnica de *Double Diamond*, além de apresentar os objetivos de cada fase.

Figura 4: Modelo do Duplo Diamante



Fonte: Adaptado de Design Council, (2019)

Na etapa de Descobrir, é onde serão feitas descobertas através de pesquisa e observação de comportamentos, em seguida se faz uma síntese dos pontos observados na fase Definir, com auxílio de oficinas e geração de ideias. A próxima etapa de Desenvolvimento, é quando se desenvolvem as ideias captadas na fase anterior. Por fim, na última etapa de Entrega são prototipadas as possíveis soluções encontradas, selecionando-se a mais viável e se acompanhado a evolução desta (MACHADO, 2016).

O duplo diamante apresenta as quatro fases citadas anteriormente, sendo que as duas primeiras etapas de Descobrir e Desenvolver constituem a expansão de ideias (pensamento divergente) e as duas últimas fases de Definir e Entregar, representam a refinação da informação com a definição de escolhas (pensamento convergente) (DESIGN COUNCIL, 2013).

2.4 FERRAMENTAS

De acordo com Stickdorn e Schneider (2014) um projeto de *Design* de Serviços possui uma grande quantidade de ferramentas que podem ser utilizadas em cada um dos passos mencionados. Essas ferramentas são utilizadas em diversas disciplinas, sendo algumas exclusivas ao *Design* de Serviços.

2.4.1 Mapeamento

Para o gerenciamento de um processo inicialmente é necessário visualizá-lo, dessa forma, Shostack (1984) afirma que o mapeamento dos processos vai permitir que a organização explore todos os seus pontos.

O principal benefício do mapeamento de processos de serviços é o conhecimento compartilhado de um processo pelos envolvidos, além da compreensão de forma mais abrangente de suas funções do início ao fim do processo (JOHNSTON; CLARK, 2002).

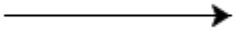
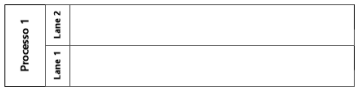
O mapeamento de processos auxilia também os gestores da organização a entender seus processos e propor melhorias, além de contribuir para o desenvolvimento de atividades padronizadas, o que contribui para melhoria da satisfação do cliente, reduzindo custos, eliminando passos que não agregam valor, e incrementado a produtividade (COSTA; POLITANO, 2008)

De acordo com Pinho *et al*. (2006) existem algumas técnicas para a realização do mapeamento de processo, sendo necessário a realização correta do método aplicado. As técnicas para a representação das atividades do processo utilizadas nesse trabalho serão: mapeamento por fluxograma e pelo *Service Blueprint*.

2.4.1.1 Fluxograma

O fluxograma é uma maneira de mapear o processo de maneira mais compacta, facilitando dessa forma sua melhor compreensão assim como a oportunidade de melhorias (BARNES, 2004). Dessa forma, o fluxograma é uma ferramenta de base quando o objetivo é a melhoria na qualidade do processo (BERSSANETI; BOUE, 2013). O Quadro 2 representa os símbolos utilizados para o mapeamento de processos para a criação de fluxogramas de maneira simples e de fácil compreensão (BALDAM *et al*., 2014).

Quadro 2: Símbolos utilizados no mapeamento de processos

Notação	Descrição
	Evento Inicial: Início de um evento, é algo que ocorre durante o curso de um processo.
	Evento Final: Final de um evento, é algo que ocorre durante o curso de um processo.
	Evento temporizador: aponta que, quando ocorrer esse evento, o processo deve aguardar uma data ou ciclo previamente definidos.
	Portal: É usado para controlar a convergência ou divergência de múltiplas sequências.
	Tarefa: evidencia as atividades a serem cumpridas.
	Fluxo Normal: refere-se ao fluxo originado a partir de um evento e continua através de atividades até o evento final.
	Piscina: representa a porção maior do processo e contém as raias (*lanes*) que conterão por sua vez as atividades, eventos etc.
	Raias: é uma participação da piscina e se estende por toda sua extensão.

Fonte: Adaptado de Baldam *et al*., (2014)

O fluxograma é uma ferramenta que descreve o sequenciamento das tarefas do processo. O uso dessa ferramenta permite uma melhor compreensão do processo, mostra os passos necessários para a sua realização, apresenta a sequência e interação entre as atividades, além de

servir como fonte de informação (JORGE, 2016). O fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um processo de forma analítica, representado por diferentes formas geométricas (OLIVEIRA 2013).

2.4.1.2 Service Blueprint

O *Service Blueprint* é uma ferramenta que permite a representação através de um fluxograma do serviço em relação às atividades, a fim de garantir a melhor gestão do negócio, oferecendo assim uma melhor compreensão do que está sendo oferecido ao usuário (SHOSTACK, 1984).

O *Service Blueprint* é uma "espécie de Raio-X do serviço como um todo" (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014). Essa ferramenta auxilia em uma melhor visualização dos processos realizados pela organização para entrega do serviço, sob o ponto de vista do usuário (KIMBELL, 2015).

De acordo com Kalbach (2017) existem cinco etapas para a construção do *Service Blueprint*, as quais são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3: Etapas do *Service Blueprint*

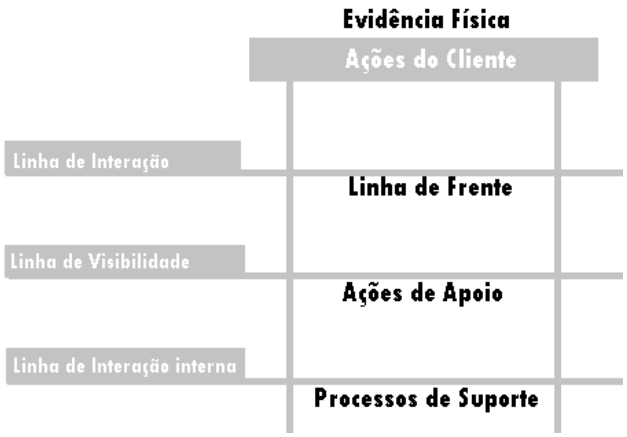
Etapas:	Descrição:
Evidência Física	Pontos de contato com os quais os clientes interagem, incluindo dispositivos físicos, *softwares* e interações pessoais
Ações do cliente	O que o cliente faz para interagir com o serviço
Pontos de contato da linha de frente	Ações que a organização executa e que são visíveis para o cliente.
Ações de apoio	Processos internos que a organização executa e que não são visíveis para o cliente, mas que impactam diretamente na experiência do cliente.
Processos de suporte	Processos internos que impactam diretamente na experiência do cliente, incluindo as interações entre a organização e parceiros, ou fornecedores terceirizados.

Fonte: Adaptado de Kalbach, (2017)

As "Evidências Físicas" são referentes a percepção inicial que o cliente tem sobre a imagem passada. Em seguida tem-se as ações do cliente, relacionando as etapas que os clientes seguem durante o processo de prestação de serviço. A linha de visibilidade separa as ações em "Linha de frente" e "Ações de Apoio" respectivamente, onde as primeiras são as ações da empresa que fazem interface direta com o cliente e as segundas executam atividades que são percebidas, porém não vistas pelo cliente, visto que estão abaixo da linha de visibilidade. A

“Linha de interação interna” relaciona os processos de suporte com as de ações de apoio a fim de sistematizá-los (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Figura 5: Estrutura do *Service Blueprint*



Fonte: Adaptado de Fitzssimmons, (2014)

O *Service Blueprint* permite a visualização do processo de serviço facilitando a identificação de melhorias no processo (CHEN; CHENG, 2012).

O *Design* de Serviços possui uma grande composição de ferramentas e métodos, de forma a customizar para cada projeto determinado tipo de ferramenta, definindo aquela que melhor se adequa à necessidade que cada tipo de cliente e/ou projeto. (PEREIRA, M. C., 2020)

Através da implementação das ferramentas apresentadas, pretende-se aplicar e analisar as técnicas do *Design* de Serviços, a fim de identificar oportunidades de melhoria existentes no serviço, proporcionando uma experiência agradável para os usuários. Compreendendo assim o processo de criação de valor para o usuário, incorporando a lógica de serviços no Modelo de Negócios.

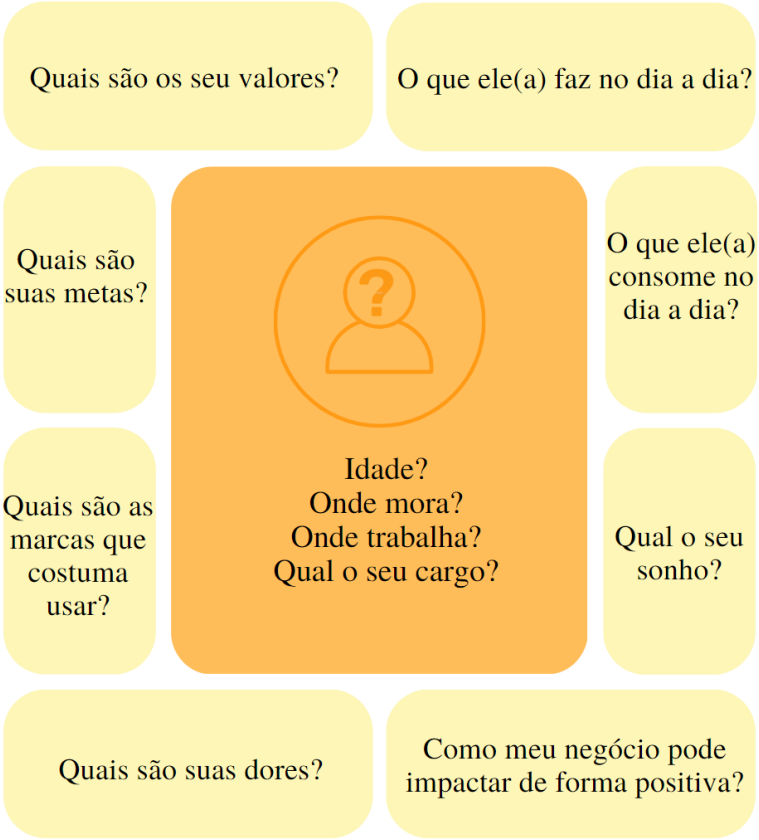
2.4.2 Persona

De acordo com os dados coletados durante a pesquisa e entrevistas, é possível identificar diferentes características e comportamentos dos usuários. As personas irão auxiliar a guiar o projeto, visto que elas geram uma referência rápida para tomada de decisão. Elas podem ser utilizadas em diferentes fases do projeto, pois elas auxiliam no alinhamento das informações sobre os clientes com todas as pessoas envolvidas. (VIANNA *et al*., 2018).

> Personas são arquétipos, personagens ficcionais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características significativas de um grupo mais abrangente. (VIANNA *et al*., 2018).

O desenvolvimento da persona consiste na coleta de dados dos clientes, que pode ser realizada através de uma entrevista para entender a percepção que possuem sobre o negócio, encontrando pontos em comum entres os usuários. (SANTOS, 2021). Na Figura 6, tem-se o exemplo dos principais pontos presentes em uma persona.

Figura 6: Exemplo de uma estrutura de persona



Fonte: Adaptado de Santos, (2021)

2.4.3 Entrevistas Semiestruturadas

De acordo com Malhotra (2006), as entrevistas são uma forma de obter informações incentivando o entrevistado a revelar motivações, opiniões, crenças e sentimentos sobre certo assunto, definido por meio de objetivos claros.

A entrevista é flexível e de natureza aberta, dessa forma, é possível realizar perguntas e interagir com os entrevistados a fim de conhecer suas opiniões sobre determinado acontecimento. As entrevistas são classificadas em estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Neste trabalho será utilizada a entrevista semiestruturada.

Sampieri, Collado e Lucio (2013), definem que a entrevista semiestruturada deve se basear em um roteiro, e deve ser feita uma condução para que o entrevistado fale sobre questões

presentes no roteiro. Além disso, o entrevistador possui liberdade de acrescentar outras questões a serem exploradas.

Dessa forma, as entrevistas são uma ferramenta de exploração do processo metodológico básico do *Design* de Serviços. É uma técnica etnográfica que vai avaliar o comportamento dos entrevistados (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

2.4.4 Mapa da Jornada do Usuário

O mapa da jornada do usuário "é uma representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço, que vai descrevendo os passos-chave percorridos antes, durante e depois da compra e utilização" (VIANA *et al*., 2018). Esse tipo de ferramenta deve ser utilizado quando é essencial entender o relacionamento entre a organização com o usuário em todas as etapas do processo. O mapeamento dessas etapas vai permitir entender as expectativas do usuário em cada fase, possibilitando através das análises melhorar o atendimento e a prestação do serviço (VIANNA *et al*., 2018).

O mapa de jornada de usuário é uma ferramenta visual que vai auxiliar na estruturação da experiência das pessoas, levando em consideração modelos mentais, fluxo de interações e pontos de contato (NENONEN; RASILA; JUNNONEN, 2008).

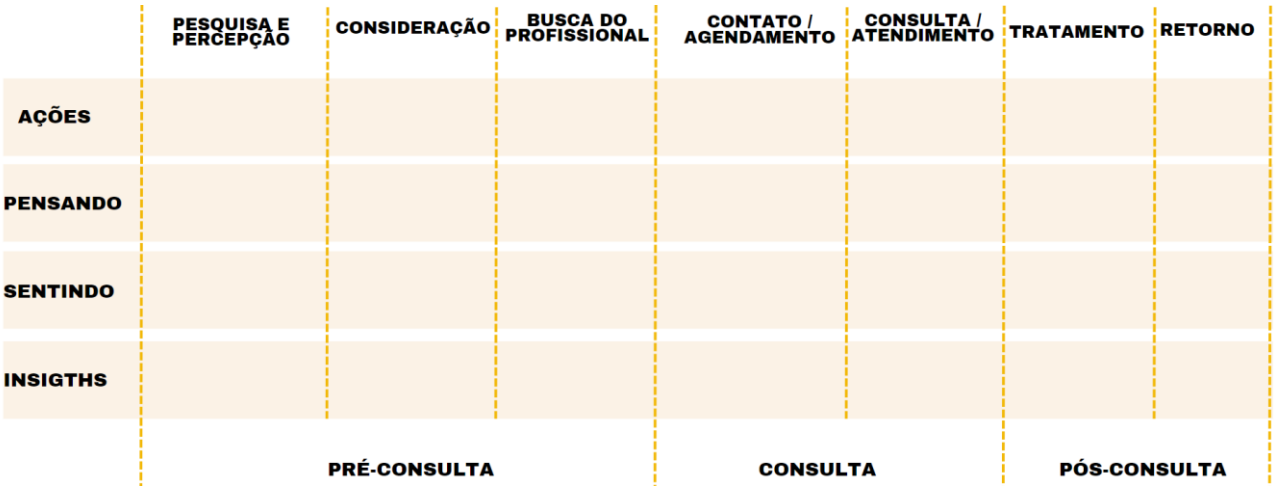
De acordo com Vianna *et al*. (2018), o mapa de jornada do usuário deve ser utilizado:

> em conjunto com Personas para explorar como cada uma se relaciona com cada momento do ciclo de vida do produto ou serviço analisado de forma a criar soluções inovadoras para diferentes pontos de contato sob a ótica de cada perfil.

Vianna *et al*. (2018) comentam ainda que as ideias desenvolvidas para um certo grupo de pessoas pode ser aplicável para outros grupos e até mesmo para processos semelhantes.

Por fim, é preciso envolver o cliente na criação da jornada do cliente, o mapeamento das interfaces precisa ser feito a partir da perspectiva do cliente (ZOMERDIJK; VOSS, 2010), bem como os demais atores que podem influenciar na experiência do usuário com o serviço (TAX; MCCUTCHEON; WILKINSON, 2013).

Figura 7: Estrutura do método da jornada do paciente



Fonte: Adaptado de Oliveira e Núñez, (2021)

2.4.5 Cartões de *Insights*

Os cartões de *insights* são cartões usados a fim de catalogar as "reflexões em dados reais da pesquisa", essa ferramenta vai facilitar a rápida consulta e manuseio das informações da pesquisa ao longo de todo o projeto, sintetizando os dados relevantes da pesquisa, promovendo dessa forma, o exercício da criatividade (VIANNA *et al*., 2012).

2.4.6 Brainstorming

De acordo com Moritz (2005), *brainstorming* é uma técnica onde as pessoas são encorajadas a contribuir com ideias ousadas e, nesse momento, não existe espaço para críticas. O objetivo da técnica consiste em gerar um grande número de ideias, e todas as ideias devem ser registradas e discutidas.

Para aplicação do *brainstorming*, Meireles (2001) sugere as seguintes etapas, conforme Quadro 4:

Quadro 4: Etapas do Brainstorming

Etapas	Objetivo
Introdução	Apresentação da questão a ser pensada.
Criação de Ideias	Os participantes apresentam suas ideias sem qualquer julgamento de valor.
Revisão	Esclarecimento de dúvidas sobre as ideias apresentadas.
Seleção	Eliminação das ideias que não são adequadas.

Fonte: Adaptado de Meireles, (2001)

Apesar do *brainstorming* não possuir um processo racional e planificado de procura e pesquisa de conceitos, o uso dessa ferramenta permite criar um conjunto de ideias que poderão

constituir o ponto de partida para uma atividade de pesquisa mais elaborada (KURTZBERG, 2005).

2.4.7 Cardápio de Ideias

De acordo com Viana (2012) o cardápio de ideias é um catálogo onde é apresentada uma síntese de todas as ideias geradas no projeto, podendo incluir comentários em relação às ideias, possíveis desdobramentos e oportunidades de negócio.

2.4.8 Matriz BASICO

De acordo com Ribeiro (2018), a Matriz BASICO é um método que busca o foco na priorização de soluções, que visa avaliar uma lista de determinas possibilidades, de acordo com seis critérios que compõem a matriz, sendo eles benefícios, abrangência, satisfação dos colaboradores, investimento, cliente e operacionalidade.

Segundo Pereira *et al*. 2015, o termo pelo qual se denomina a matriz, BASICO, refere-se aos critérios apresentados no Quadro 5.

Quadro 5: Critérios Matriz BASICO

B	Benefícios	O quanto a solução vai trazer de benefício para empresa?
A	Abrangência	A solução abrange todos os setores da empresa? Quantas pessoas serão beneficiadas por esta solução?
S	Satisfação dos colaboradores	O quanto os colaboradores ficarão satisfeitos com a solução?
I	Investimento	Qual o investimento necessário para implantar a solução?
C	Cliente	O quanto o cliente se beneficia com a solução?
O	Operacionalidade	Qual o grau de dificuldade de execução da solução?

Fonte: Adaptado de Pereira *et al*., (2015)

De acordo com Brasil (2015) a Matriz BASICO foi desenvolvida com base na combinação dos custos x benefícios x exequibilidade. Para sua utilização, ainda segundo Brasil (2015), deve-se atribuir para cada item a priorizar, uma nota que pode variar de 1 a 5 (sendo 1 a pontuação mais fraca e 5 a mais forte) para cada objetivo estratégico.

Após a análise das soluções, prioriza-se as que tiverem maior pontuação na soma de todos os atributos. No caso de empate, destaca-se as maiores notas no fator C (cliente externo satisfeito). (RIBEIRO, 2018)

De acordo com Justo (2019), o primeiro passo é fazer uma lista com as propostas que se deseja priorizar, após a atribuição das notas é necessário realizar o somatório em seguida organizá-los de acordo com a priorização. O quadro 6 exemplifica esta etapa do processo:

Quadro 6: Exemplo Matriz BASICO

Iniciativas	B	A	S	I	C	O	Soma	Ranking
Solução 1	2	3	3	4	5	1	18	4
Solução 2	2	3	4	5	1	2	17	5
Solução 3	3	4	5	3	2	3	20	2
Solução 4	4	5	1	2	3	4	19	3
Solução 5	5	5	5	2	1	3	21	1

Fonte: Adaptado de JUSTO, (2019)

A matriz BASICO é uma ferramenta de fácil entendimento, visto que adota uma linguagem objetiva e racional. Dessa forma, os envolvidos no projeto conseguem compreender de forma clara a priorização das soluções e por quais motivos tal item ficou em determinada posição. (JUSTO, 2019)

3. DESENVOLVIMENTO

Conforme relatado anteriormente, o objetivo desse trabalho é analisar como o *Design* de Serviços direcionado ao modelo de negócio de uma clínica de nutrição pode trazer oportunidades de melhoria na sua proposta de valor, ao proporcionar uma experiência agradável aos pacientes, através da aplicação de conceitos e ferramentas do Duplo Diamante.

O Duplo Diamante não é um modelo linear, conforme afirma Pinheiro (2011), "é uma ferramenta livre para seguir uma natureza interativa". Dessa forma, é possível aplicar diferentes técnicas de criação de acordo com o tipo de projeto, usuários envolvidos, tipo de serviço entre outros pontos. Neste trabalho, o Duplo Diamante foi combinado com outras ferramentas a fim de permitir um maior entendimento do serviço para criação de novas soluções.

Por isso, apoiando-se na ferramenta do Duplo Diamante, são propostas quatro etapas conforme Figura 7, e o seu desenvolvimento na *Beta*-Nutrição é apresentado na sequência.

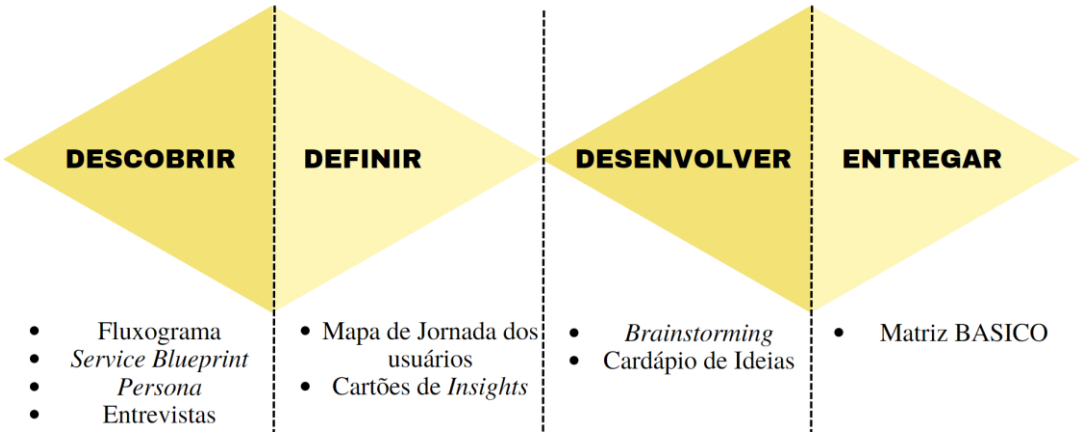
Etapa 1: Na etapa de Descobrir, os processos foram mapeados por meio de fluxogramas e do Service *Blueprint*. Em seguida, foi identificada a persona do negócio, para que em seguida as entrevistas pudessem ser realizadas;

Etapa 2: Para a definição do problema, foi realizado o mapeamento da Jornada do Usuário, finalizado com uso de cartões de *Insights*;

Etapa 3: No desenvolvimento foi utilizado o *Brainstorming* e também o Cardápio de Ideias para a sua organização;

Etapa 4: E, por fim, na entrega, foi utilizada a Matriz BASICO para priorização das ideias discutidas e desenvolvido o protótipo das ideias priorizadas.

Figura 8: Ferramentas utilizadas por etapa



Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, são apresentadas as quatro etapas do método e as técnicas aplicadas e adaptadas em cada uma delas:

3.1 Etapa 1: Descobrir

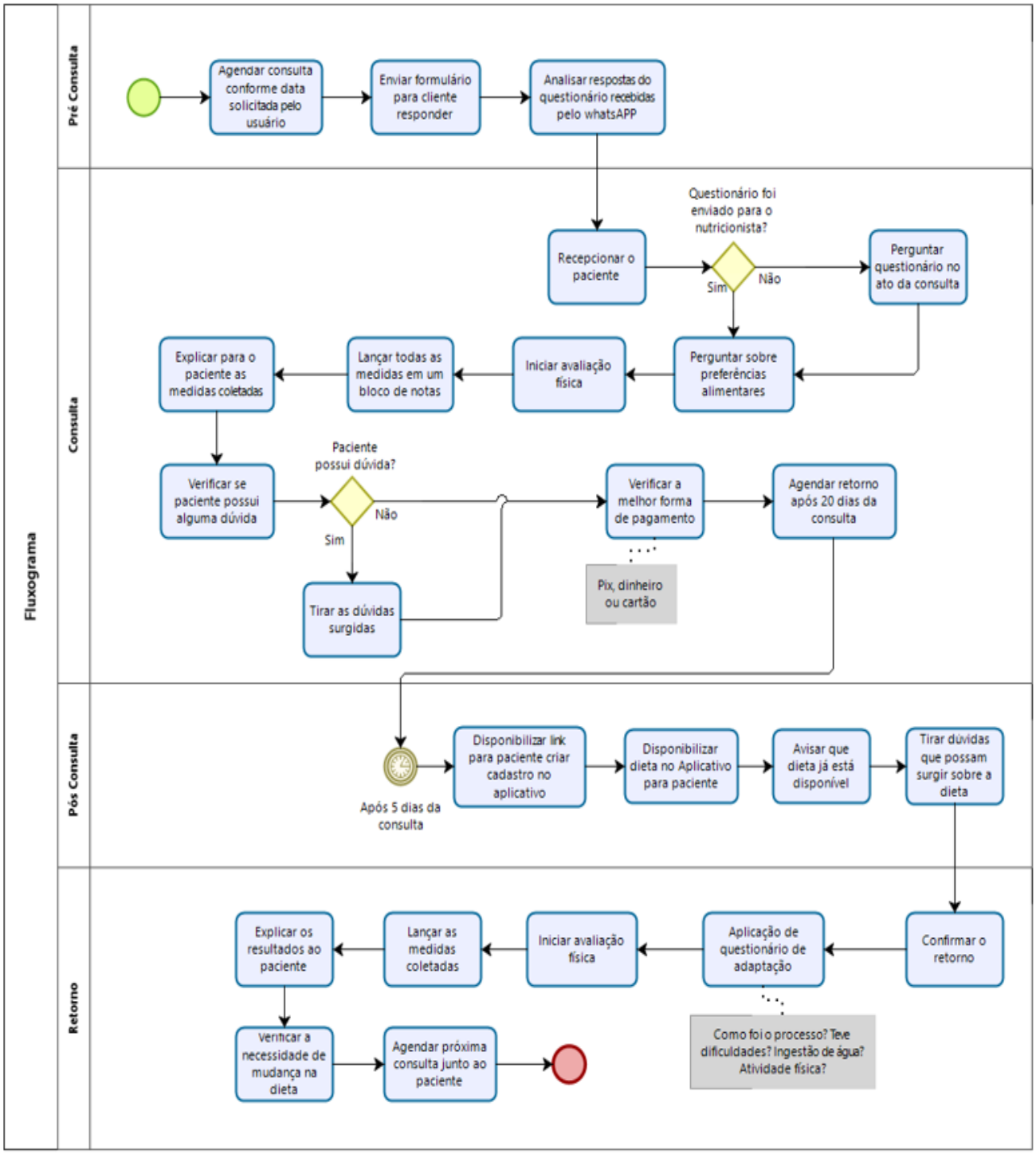
A primeira etapa, Descobrir, consiste na compreensão inicial do problema, a partir do entendimento da organização e do ponto de vista dos clientes. Nessa etapa, são feitos a visualização dos dados e mapeamento do serviço e dos processos, com foco nas oportunidades.

3.1.1 Mapeamento de Processos:

O mapeamento de processos é de grande importância para compreender o serviço, além de servir como um registro e documentação histórica da organização, visto que o mapeamento é construído com base em conhecimentos e experiências contidos nela.

A atividade de mapeamento do processo atual iniciou-se pela discussão da importância da sua realização, tendo em vista como o processo é de fato executado, e não de como deveria ser. O mapeamento deu-se pelo uso de cartões adesivos coloridos para trabalhar com as atividades e tarefas do processo. Juntamente com a nutricionista, principal envolvida, as operações foram anotadas em cada cartão permitindo a construção do fluxo do processo. Este foi então mapeado e ao final dessa atividade foi possível elaborar o seu fluxo, conforme apresentado na Figura 9.

Figura 9: Fluxograma do processo da consulta nutricional



Fonte: Elaborado pelo autor

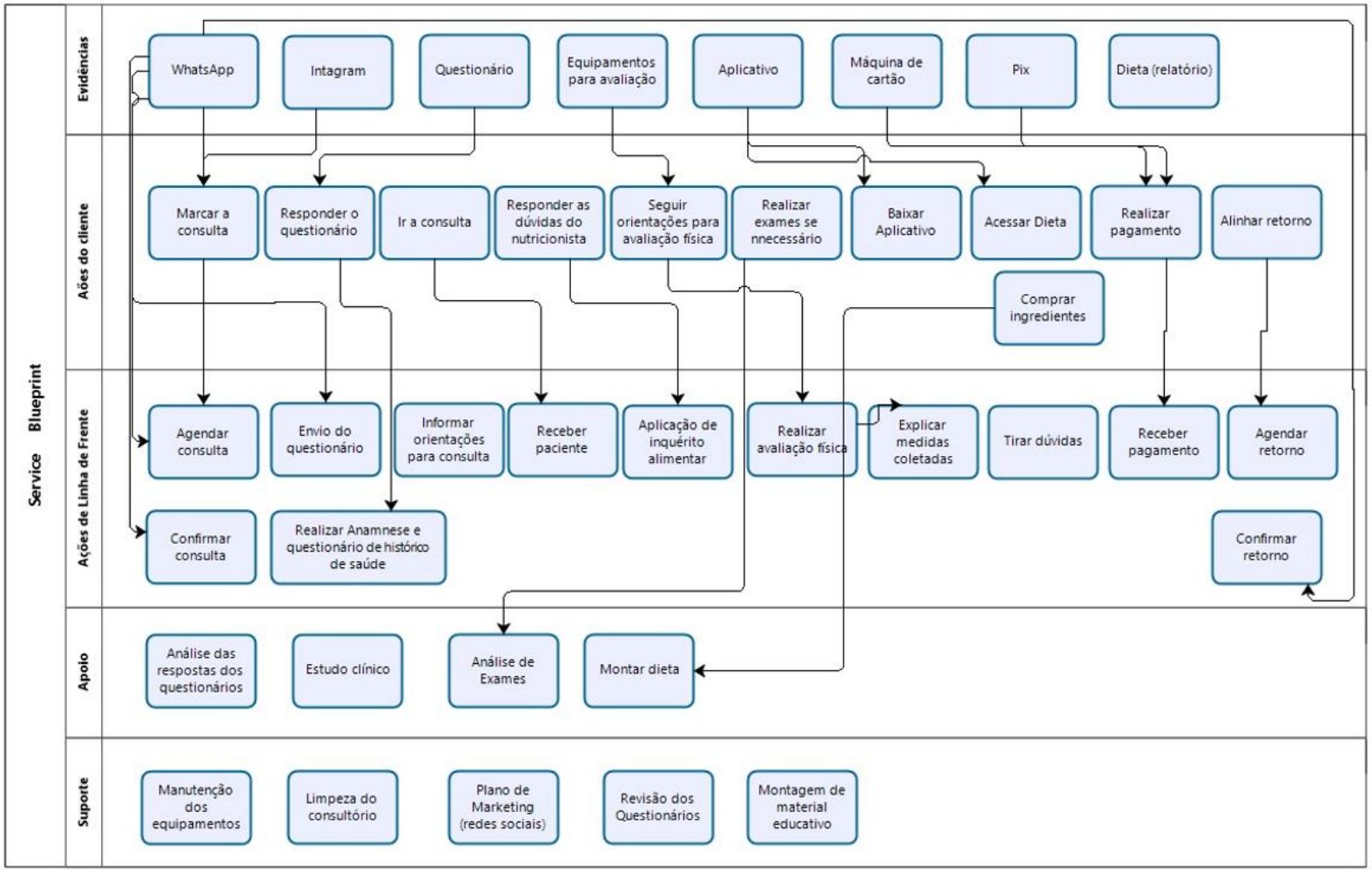
Inicialmente, buscou-se realizar o mapeamento por meio do gráfico de fluxo de processos, técnica que permite registrá-lo de maneira mais compacta, a fim de facilitar a compreensão. Em seguida, foi realizado o mapeamento por meio do *Service Blueprint*, técnica que permite mapear processos de serviços considerando aspectos da interação com o cliente.

A partir do fluxograma de serviços, elaborado em conjunto com a nutricionista, foi possível destrinchar as etapas do serviço em um *Service Blueprint*, dividido em cinco níveis:

- Evidência física (pontos de contato que o cliente interage);
- Ações do usuário (passos que o cliente executa);
- Ações de linha de frente (passos que a nutricionista executa visíveis ao cliente);
- Ações de Apoio (passos que a nutricionista executa que não são visíveis para o cliente);
- Suporte (processos internos que impactam na experiência do usuário).

Em seguida, com o fluxograma em mãos, foram coletadas informações adicionais para a construção do mapeamento. O processo se deu pelo uso de cartões adesivos que foram sendo inseridos em cada um dos níveis mencionados acima em uma cartolina. Posteriormente, foram traçadas as setas que indicam quais etapas do serviço estão diretamente ligadas entre si. Por fim, com todos os dados coletados o *Service Blueprint* foi finalizado e é apresentado na Figura 10.

Figura 10: *Service Blueprint*



Fonte: Elaborado pelo autor

3.1.2 Persona

A fim de fundamentar e consolidar as decisões do projeto, foi realizada a definição da persona. Para trazer maior riqueza de detalhes para a construção da persona foi montado um questionário (Anexo I), com a finalidade de coletar informações demográficas, atitudes e comportamentos sobre o perfil dos pacientes.

As entrevistas ocorreram durante os dias 13 de junho a 15 de julho de 2022, de forma presencial. Ao final das consultas foi entregue o questionário impresso aos pacientes para que pudessem responder as questões presentes, obtendo-se um total de 23 respondentes.

Após a realização do levantamento os dados foram tabulados, analisados e utilizados para a criação da persona conforme Figura 11.

Figura 11: *Persona*

Cristiane

"É a primeira vez que vou a uma nutricionista em busca de cuidar da alimentação para me sentir bem com meu corpo, moro com meu marido e eu mesmo preparo as refeições diárias. Aos finais de semana gosto de estar com os meu amigos para tomar uma cerveja ou lancharmos juntos. E sempre busco estar informada com o auxílio da internet."

Idade: 32 anos

Profissão: Recpcionista

Estado civil: Casada

Redes Sociais utilizadas:

Objetivos:

- **Emagrecimento de forma saudável;**
- **Melhorar a saúde;**
- **Reeducação alimentar;**

Dores:

- **Dificuldade em preparar refeições que demandam muito tempo;**
- **Dificuldade em seguir o plano aos finais de semana;**
- **Dificuldade em retirar os doces da alimentação;**

Fonte: Elaborado pelo autor

A definição da persona foi essencial para dar seguimento ao desenvolvimento do mapeamento da jornada do usuário, pois através da persona construída é possível entender as necessidades dos clientes. Entender os objetivos e motivações é essencial pois essas são as respostas que determinam o momento de entrada do cliente na jornada e a motivação para seguir nela. Entendendo também as dores do paciente, é possível desenvolver argumentos e conteúdos a fim de auxiliá-los.

3.1.3 Entrevistas

Nessa etapa foi utilizada a entrevista semiestruturada, que se inicia pela elaboração de um roteiro que traz os questionamentos que devem ser contemplados na entrevista. A entrevista semiestruturada foi escolhida pelo fato desta permitir uma conversação mais livre, na qual podem surgir informações, opiniões e evidências não consideradas na estrutura inicial do roteiro.

Os resultados esperados ao final da entrevista com os usuários eram:

- Mapeamento da jornada do usuário;
- Emoções do usuário em cada ponto de contato;
- Pontos de melhorias;

Quanto à amostragem, foram selecionados usuários do serviço de maneira não probabilística intencional por julgamento. Segundo Cooper e Schindler (2003), a técnica ocorre quando o pesquisador seleciona membros da amostra para atender a alguns critérios previamente estabelecidos. Nesse caso, buscou-se entrevistar usuários do sexo feminino com idade entre 29 e 35 anos, e que consultaram pelo menos uma vez na *Beta*-Nutrição, de modo a analisar clientes engajados (que retornaram em outras consultas) e clientes não engajados (clientes que não retornaram em outras consultas). Dos 23 respondentes do questionário para definição da persona, foram selecionados um total de 14 participantes que se encaixavam nas características citadas para participação da entrevista semiestruturada. Desses 14 pré-selecionadas 9 pacientes participaram da entrevista semiestruturada e foram selecionados mais 5 usuários da base de clientes da nutricionista que se encaixam no público participante da entrevista. Totalizando 14 usuários para a participação da entrevista semiestruturada.

O roteiro de entrevista apresentado no Anexo II foi agrupado em cinco blocos, conforme as seguintes etapas:

- Bloco 1: Questões direcionadas à busca por um profissional (questões de 1 a 4);
- Bloco 2: Questões direcionadas à Pré-consulta (questões de 5 a 8);
- Bloco 3: Questões direcionadas à Consulta (questões de 9 a 13);
- Bloco 4: Questões direcionadas ao Pós-consulta (questões de 14 a 19);
- Bloco 5: Questões direcionadas à Consulta de Retorno (questões de 20 a 23);

As questões utilizadas nas entrevistas foram predominantemente abertas, pois dessa forma, permitem uma livre expressão do entrevistado. Estas serviram como um roteiro sem a finalidade de direcioná-los ou induzi-los, mas garantir que as informações importantes fossem coletadas.

Durante as entrevistas foi realizado também o mapeamento de sentimentos e emoções do cliente em cada etapa da jornada. Ao entender o que o cliente está sentindo, é mais fácil definir a melhor estratégia de contato com o usuário.

3.1.3.1 Resultados das entrevistas

Após a realização das entrevistas, foi realizada a compilação dos principais pontos coletados, e para sintetizar de forma visual e clara essas informações, foram elaboradas tabelas divididas em cada um dos blocos do roteiro, com suas principais ações, o que pensam, sentimentos e oportunidades encontradas em cada fase. Os itens apresentados nas tabelas foram identificados na cor amarela para pontos em comum com clientes engajados e não engajados, enquanto as notas em azul apenas para clientes engajados e os itens em vermelho apenas para os clientes não engajados. Vale ressaltar que as oportunidades foram pontos levantados pelos entrevistados e são validados na próxima etapa do trabalho.

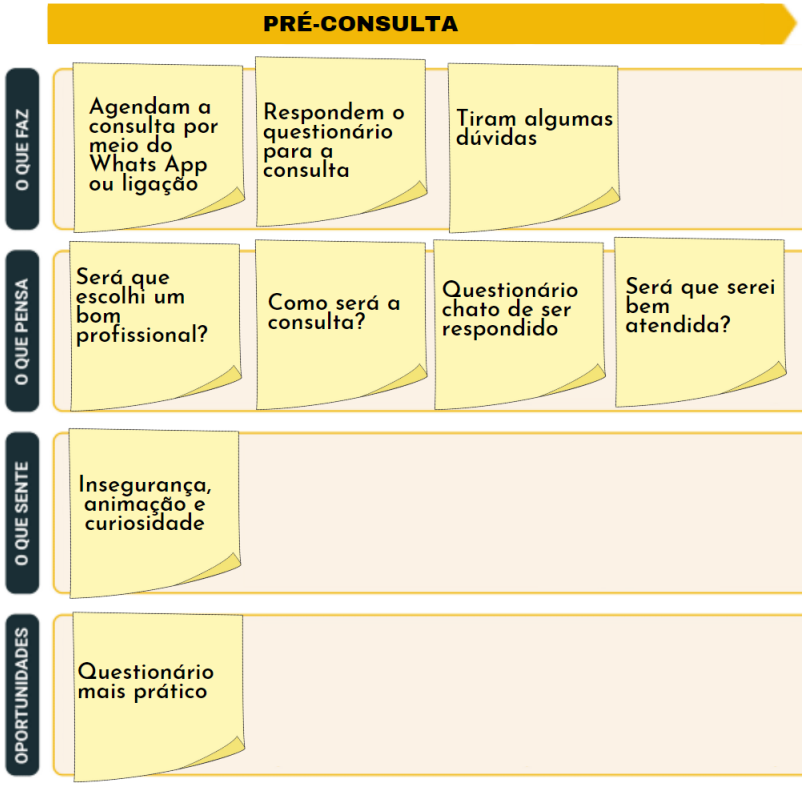
Figura 12: Principais pontos relatados na fase de Busca por um Nutricionista

Fonte: Elaborado pelo autor

A respeito da etapa de Busca por um Nutricionista, foi discutido o que levou o usuário a procurar esse profissional e quais informações consideram importantes para seguir com ele. Nessa etapa, não foram identificadas divergências entres os usuários engajados e não-engajados. Em ambos os grupos, a grande maioria dos participantes relatou pontos semelhantes,

geralmente buscam opiniões e indicações com amigos e conhecidos sobre a atuação dos profissionais, em seguida, pesquisam na internet, principalmente no Instagram, acessando o perfil do profissional em busca de *feedbacks*. Os principais sentimentos atribuídos foram dúvida e receio, geralmente ficam com dúvida e receio em relação a escolha do profissional e se vão de fato conseguir obter resultados positivos.

Figura 13: Principais pontos relatados na fase de Pré Consulta



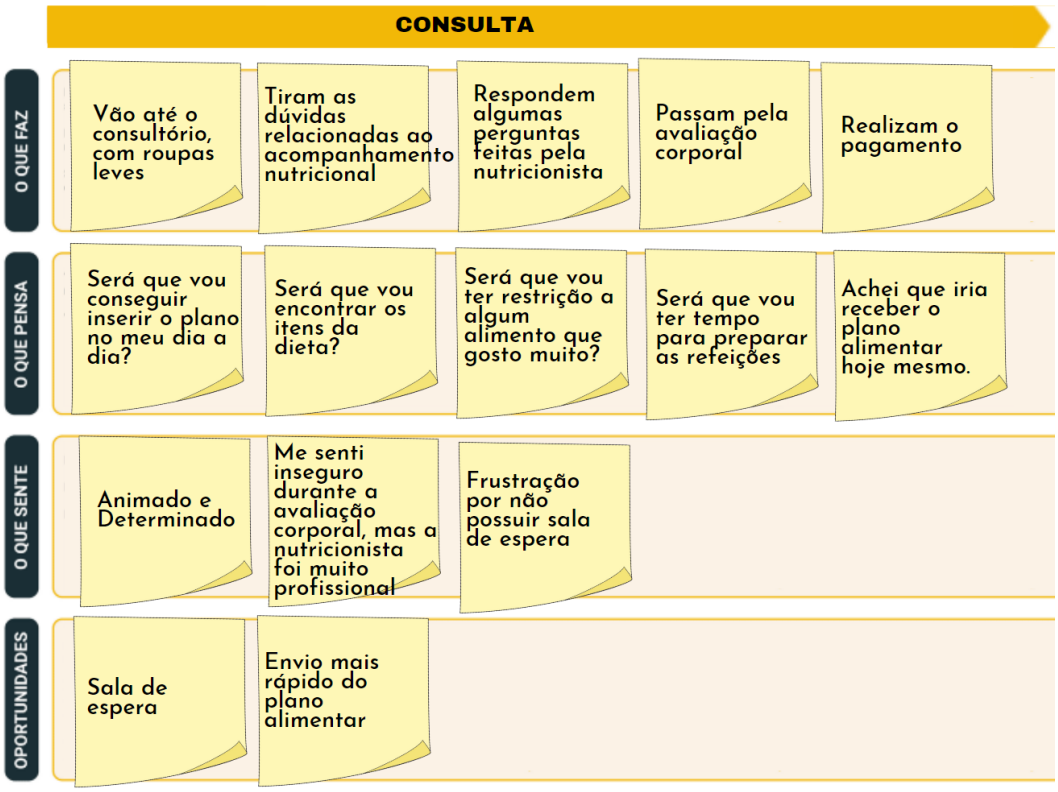
Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda etapa da jornada dos clientes, a pré-consulta, as principais ações consistem no agendamento da consulta que na maioria das vezes é feito pelo WhatsApp, e em grande parte dos relatos o número é encontrado por meio *link* localizado no Instagram, que direciona para o WhatsApp do consultório. Após a marcação da consulta, a nutricionista envia um questionário para os usuários responderem antes da consulta, alguns clientes relataram que esqueceram de responder o formulário, enquanto outros informaram sentir um pouco de preguiça para preencher as informações. Além disso, alguns relataram a preocupação se escolheram um bom profissional e se serão bem atendidos durante a consulta.

Os principais sentimentos relatados foram: insegurança, animação e curiosidade. Sentem-se inseguros em relação a escolha do profissional, se ele é o ideal para as suas

necessidades. Mas também se sentem animados e curiosos para a próxima etapa que é a consulta.

Figura 14: Principais pontos relatados na fase de Consulta



Fonte: Elaborado pelo autor

Já a respeito da etapa de Consulta, percebeu-se que esses clientes realizam em sua maioria as seguintes ações. Inicialmente, vão até o consultório da nutricionista vestindo roupas leves. Ao iniciar a consulta, os usuários respondem algumas perguntas à nutricionista e tiram dúvidas em relação ao processo. Em seguida, os clientes passam pela avaliação corporal, momento em que o nutricionista coleta as medidas por meio da bioimpedância e antropometria.

Os principais pensamentos mencionados pelos clientes nessa etapa foram se iriam de fato conseguir colocar em prática o protocolo, ainda sobre este, os usuários refletiram se iriam conseguir encontrar os itens da dieta com facilidade, se teriam tempo para a preparação das refeições, se iriam ter restrição de algum alimento que eles gostavam, e por fim achavam que já iriam sair do consultório com o plano alimentar em mãos.

Um ponto relatado por grande parte dos usuários foi a frustração de chegar ao consultório e não possuir sala de espera. Outro ponto relatado por alguns usuários foi a insegurança sentida durante a avaliação corporal. Além desses sentimentos, foram relatadas também a animação e determinação com o início do processo.

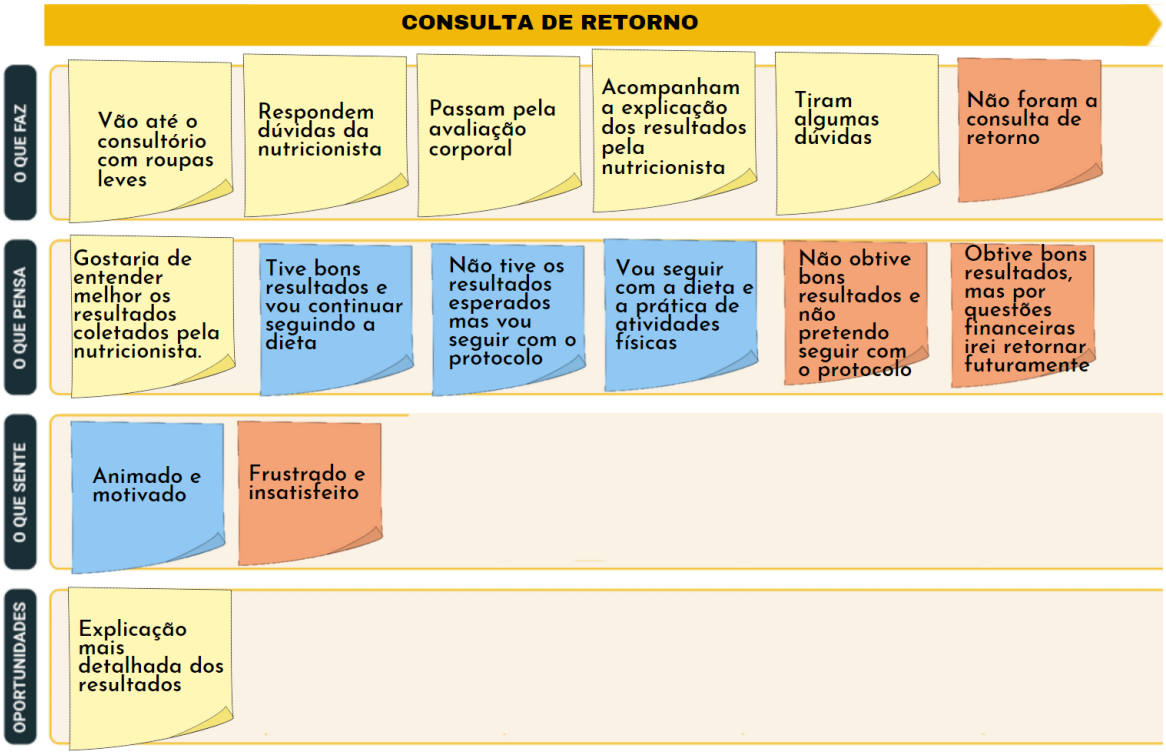
Figura 15: Principais pontos relatados na fase de Pós-Consulta

Fonte: Elaborado pelo autor

A cerca da etapa de pós consulta, as principais ações consistem em realizar o *download* do aplicativo onde será possível acessar a dieta. Após o acesso à dieta, os usuários vão até o mercado para realizar a compra dos itens, e começam de fato a seguir a dieta conforme protocolo. Nesse momento da jornada, foi possível identificar pontos distintos entre usuários engajados e não engajados, enquanto os usuários engajados realizam três vezes ou mais atividades físicas durante a semana, os usuários não engajados realizam no máximo duas vezes atividades físicas durante a semana além disso possuem dificuldades no planejamento das refeições.

Os principais sentimentos relatados foram motivação e animação, para seguirem o protocolo de forma correta em busca de resultados satisfatórios. Alguns dos usuários relataram sentir um pouco de ansiedade no recebimento do protocolo, que geralmente ocorre dois dias após a consulta.

Figura 16: Principais pontos relatados na fase de Consulta de Retorno



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, a respeito da quinta etapa da jornada dos clientes, consulta de retorno, foi possível identificar maiores pontos de divergências entre usuários engajados e não engajados. Os pontos de convergência foram nas etapas iniciais relacionadas as ações dos usuários, sendo elas responder dúvidas do nutricionista, passar pela avaliação corporal, acompanhar os resultados do processo e, por fim, tirar algumas dúvidas.

Em relação aos usuários não-engajados, dois usuários não retornaram na consulta de retorno, o principal ponto relatado foi pelo fato de não seguirem a dieta conforme o protocolo, e com isso cogitavam não ter conseguido obter resultados satisfatórios. Dos clientes não-engajados que foram na consulta de retorno, os usuários apresentaram diferentes pensamentos, alguns clientes relataram que conseguiram obter resultados positivos, mas não retornaram em uma consulta futura por questões financeiras, mas pretendem voltar em outro momento. Houve também clientes que não tiveram resultados esperados e não pretendem seguir com o protocolo e muito menos retornar em uma consulta futura.

Já os usuários engajados, aqueles que retornaram em uma segunda consulta, a grande maioria seguiu o protocolo conforme indicações do nutricionista e retornarão em uma consulta futura. Alguns dos usuários engajados não tiveram resultados satisfatórios, mas também seguiram com a dieta e retornarão em uma consulta futura.

3.2 Etapa 2: Definir

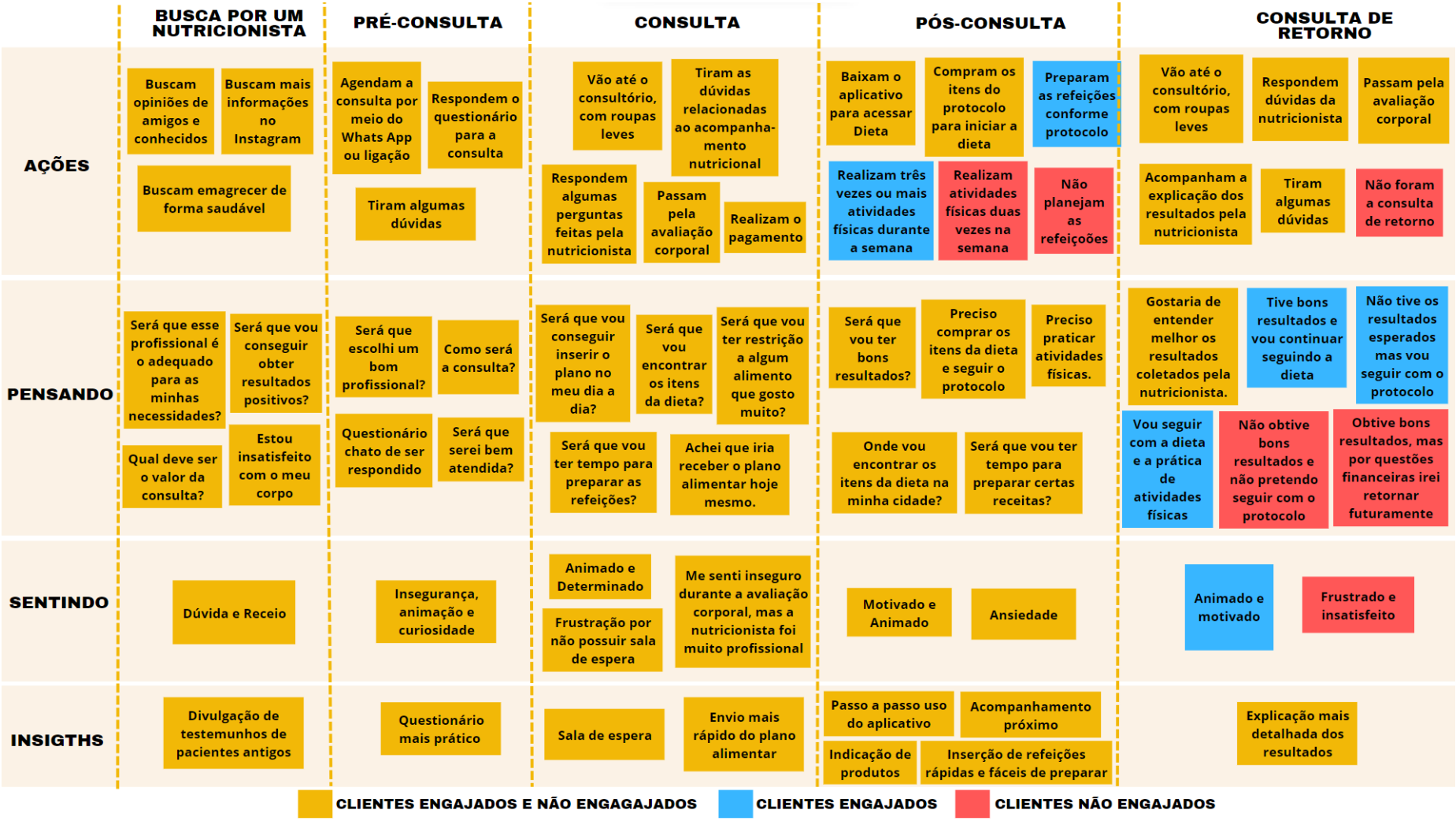
Na Etapa 2, de Definir, é o momento de reunir as informações da etapa anterior e em seguida analisá-las para que, dessa forma, os problemas sejam definidos.

3.2.1 Mapa da Jornada do usuário

O mapa da jornada do usuário é uma ferramenta construída a partir dos *insights* captados durante a entrevista. A ferramenta permite visualizar as etapas de relacionamento do usuário com o serviço além de demonstrar suas emoções em cada fase do processo, tornando claras todas as etapas de contato: antes, durante e depois do contato.

A construção do mapa da jornada do usuário conforme Figura 17, partiu-se dos dados coletados durante as entrevistas por meio da identificação dos pontos de contato com usuário, que foram divididos em cinco fases: busca por um nutricionista, pré-consulta, consulta, pós-consulta, consulta de retorno.

Figura 17: Mapa da Jornada do Usuário

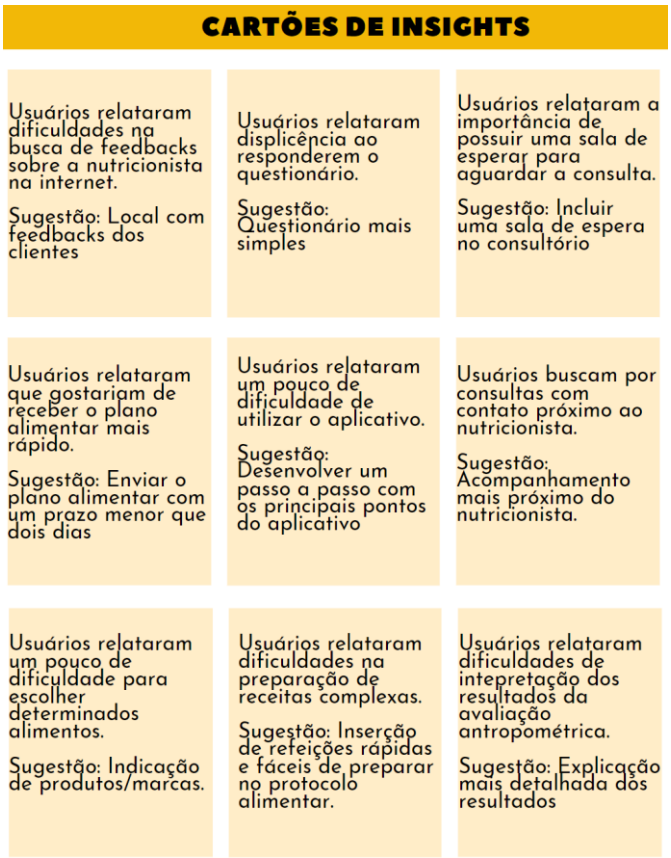


Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.2 Cartões de *Insights*

Por fim, optou -se pela apresentação dos principais pontos encontrados nas etapas anteriores através do uso de cartões de *insights*, com o objetivo de facilitar a consulta dos dados coletados. Essa técnica é de grande valia nessa fase de definição, visto que sua utilização auxilia na reflexão dos aprendizados obtidos com a coleta de dados da primeira fase (Descobrir).

Figura 18: Cartões de *Insights*



Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Etapa 3: Desenvolver

A etapa 3, Desenvolver, é o momento de encorajar os envolvidos a encontrar respostas para os problemas, levantando possibilidades que podem solucionar os problemas levantados na etapa anterior.

3.3.1 *Brainstorming*

Na etapa 3 o processo é iniciado com atividades de *Brainstorming*, que possui como principal objetivo gerar o máximo de ideias e soluções para os problemas apresentados nas etapas anteriores.

O *Brainstorming* foi realizado junto a nutricionista e nesse momento foi importante não colocar restrições em relação a aplicabilidade das ideias geradas. Para essa etapa, o mapa da jornada de usuário e os cartões de *insights* gerados na etapa 2 serviram de base para a sua construção, criando oportunidades de melhoria que impactem o serviço como um todo ou parte deles.

O *brainstorming* teve duração de aproximadamente 35 minutos, o importante nessa etapa foi gerar o maior número de ideias possíveis, o objetivo era a construção de soluções em cima de ideias faladas previamente pelos entrevistados na fase de entrevistas e dessa forma, chegar a uma solução que pudesse ser implementada para a melhorar a satisfação do cliente. Foram ao todo 28 propostas, organizadas posteriormente no formato de cardápio, relativas as melhorias de cada etapa da jornada.

3.3.2 Cardápio de ideias

Todas as ideias geradas na etapa anterior, serviram de base para construir um cardápio de ideias apresentado no Quadro 7. Para o presente projeto, as ideias foram organizadas em cartas agrupadas pelos seguintes temas: busca por um nutricionista, pré-consulta, consulta, pós-consulta e consulta de retorno, além disso, foi realizado um *brainstorming* com ideias extras afim de melhorar a experiência do cliente que não foi relatada pelos usuários no momento de entrevistas definido no cardápio de ideias como “Outra ideias”.

O cardápio de ideias apresentado no Quadro 7, foi realizado buscando concentrar as ideias identificadas na fase de *brainstorming*. Nessa fase buscou-se como estratégia a apresentação de pelo menos uma solução para cada desafio descrito nos cartões de *insights*.

Quadro 7: Cardápio de Ideias (continua)

Cardápio de Ideias
BUSCA POR UM NUTRICIONISTA
***Feedback* Clientes**
Criar destaques no Instagram com *feedbacks* dos clientes;
Realizar parcerias com pessoas falando um pouco do processo alimentar;
Solicitar aos clientes que avaliassem a consulta pelo Google;
Criar pesquisas pós consulta com o intuito de entender qual nível de satisfação do paciente sobre o seu atendimento;
PRÉ CONSULTA
Questionário mais simples
Facilitar o preenchimento do questionário pré-consulta com respostas rápidas;
Remover perguntas que usuários possuem mais dúvidas;

Quadro 7: Cardápio de Ideias (conclusão)

CONSULTA
Sala de Espera
Alugar um novo espaço;
Reformar local para construção de sala de espera;
Utilizar divisórias de ambiente para criação da sala de espera;
Adquirir móveis e decoração aconchegantes e confortáveis;
Utilizar aromatizador de ambiente;
Disponibilizar chá ou café para os pacientes;
PÓS-CONSULTA
Envio do plano alimentar mais rápido
Definir o plano alimentar de forma mais rápida com o auxílio do questionário da pré-consulta.
Facilitar o acesso ao aplicativo
Criar um passo a passo com fluxograma do funcionamento do aplicativo para direcionar ao cliente
Criar um vídeo explicativo sobre o funcionamento do aplicativo para direcionar ao cliente:
Acompanhamento próximo ao cliente
Criar metas que estimulem o paciente durante o acompanhamento nutricional;
Realizar eventos mensais sobre uma temática específica;
Dificuldade em escolher determinados alimentos
Criar lista de compras e estabelecimentos que possam encontrar os alimentos;
Criar uma lista de alimentos substitutos;
Elaborar materiais de apoio à consulta, como: leitura de rótulos de alimento;
Dificuldade no preparo de refeições
Desenvolver uma lista com opções de restaurantes com refeições próximos a casa ou trabalho do paciente;
Incluir pratos saudáveis de fácil execução atendendo a rotina do paciente;
CONSULTA DE RETORNO
Explicação detalhada dos resultados
Apresentar de forma mais clara e detalhada os resultados após a mediação;
Desenvolver um dashboard para análises das medições;
OUTRAS IDEIAS
Lembrancinha para pacientes, como *planner* mensais com metas estipuladas ou garrafinha de água, com mensagens motivacionais e logo da clínica;
Enviar mensagem em datas comemorativas, como aniversários, dias dos pais, Dia das Mães etc.:
Criar uma gestão de informação dos dados dos pacientes eliminando a chance de perderem informações importantes, e tenha acesso aos dados de forma prática:
Indicar aplicativos que podem servir como facilitador no cumprimento do protocolo alimentar:

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, as seguir são descritas as propostas resultantes do *Design* de Serviços realizado com o objetivo de promover uma melhor experiência aos usuários e uma entrega de um serviço de acompanhamento nutricional com maior satisfação.

Criar destaques no Instagram com *feedbacks* dos clientes:

Manter os destaques do Instagram de forma atualizada e organizada com os *feedbacks* dos pacientes, para que dessa forma o público possa encontrar as informações que precisam de forma facilitada. Essa proposta é uma oportunidade para atrair novos clientes e fidelizar os já existentes.

Realizar parcerias com pessoas falando um pouco do processo alimentar:

Nesse caso, busca se realizar parcerias com influenciadores digitais, para que dessa maneira possam atingir mais pessoas qualificadas. Os influenciadores digitais podem auxiliar o consultório alavancar a divulgação, ampliar o número de clientes, além disso, eles podem apoiar na motivação dos pacientes a determinados comportamentos.

Solicitar aos clientes que avaliassem a consulta pelo Google:

As avaliações presentes no Google são uma importante oportunidade para atrair novos clientes, visto que grande parte dos usuários antes de optar por um produto ou serviço tende a pesquisar e saber quais são as suas referências. Desse modo, as avaliações do Google pode ser uma forma de fazer uma propaganda positiva e gratuita da empresa. Para que o processo obtenha uma maior taxa de respostas dos clientes, recomenda-se facilitar o processo com a criação de um *script* e *link* que direcionam o cliente direto para a página de avaliação.

Criar pesquisas pós consulta com o intuito de entender qual nível de satisfação do paciente sobre o seu atendimento:

A pesquisa de satisfação é utilizada pelas organizações para captar a voz do cliente, portanto, sugere-se a criação de pesquisa de satisfação para obtenção da percepção do serviço de acordo com o cliente, captando quanto o cliente ficou satisfeito e permitindo assim a adequação dos serviços oferecidos, trazendo melhorias na execução do serviço.

Facilitar o preenchimento do questionário pré-consulta com respostas rápidas:

A fim de facilitar o preenchimento do questionário pré-consulta, avaliar a inclusão de respostas que possam ser obtidas de forma facilitada, como a inclusão de perguntas com resposta fechadas, aquelas nas quais os usuários selecionam uma ou várias alternativas dentre um conjunto de opções predefinidas.

Remover perguntas que usuários possuem mais dúvidas:

Na ideia de facilitar o preenchimento do questionário pré-consulta avaliar a retirada de perguntas que não possuem muito impacto para avaliação inicial do usuário, e realizar essas perguntas no momento da consulta, com isso a nutricionista receberá menos questionamentos antes da consulta e o cliente responderá o formulário de forma mais rápida.

Alugar um novo espaço:

Com a finalidade de buscar um local mais amplo para o consultório com uma sala de espera, sugeriu-se o aluguel de um novo espaço, para trazer mais conforto e comodidade ao paciente.

Reformar local para construção de sala de espera:

Uma segunda opção seria a reforma do consultório, projetando um espaço para atender cada paciente com conforto, comodidade e bem-estar, além de estruturar um espaço com sala de espera para que os pacientes possam aguardar a consulta confortavelmente.

Utilizar divisórias de ambiente para criação da sala de espera:

A fim de organizar melhor o espaço atual do consultório e criar uma sala de espera, sugeriu-se a utilização de divisórias de ambiente sendo uma solução mais prática comparada as duas citadas anteriormente. A utilização das divisórias para a divisão é uma boa oportunidade para criação de melhores espaços e de baixo custo, uma vez que não será necessário a construção de paredes de alvenaria.

Adquirir móveis e decoração aconchegantes e confortáveis:

Com a finalidade de deixar a chegada do cliente ao consultório mais acolhedora e convidativa, sugeriu-se a aquisição de móveis confortáveis e ergonômicos para garantir o conforto e a boa postura do paciente e do nutricionista.

Utilizar aromatizador de ambiente:

O uso de aromatizadores no consultório pode criar um ambiente mais agradável, além de perfumar o ambiente, pode auxiliar na redução de estresse dos pacientes. O uso de aromatizantes pode também criar uma identidade olfativa para a clínica, trazendo um diferencial para o serviço.

Disponibilizar chá ou café para os pacientes:

A disponibilização de café ou chá na recepção da clínica pode ser visto como um gesto de cuidado e carinho com o paciente, o que influencia positivamente na imagem do consultório trazendo um diferencial considerável. Existe a possibilidade de incluir máquinas expressas ou ainda utilizar garrafas térmicas devidamente identificadas.

Definir o plano alimentar de forma mais rápida com o auxílio do questionário da pré-consulta:

Na maioria dos casos o paciente fica ansioso para dar início ao protocolo alimentar logo após a consulta. Atualmente, a entrega dos protocolos acontece dois dias após a consulta, com a finalidade de enviá-lo de forma mais rápida e atender a expectativa do paciente de recebê-lo

no mesmo dia, sugeriu-se a adaptação do questionário a fim de coletar informações que permitem o nutricionista conhecer melhor a rotina do paciente e por meio do dele já ir definindo o plano alimentar, e na hora da consulta realizar apenas os ajustes finais.

Criar um passo a passo com fluxograma do funcionamento do aplicativo para direcionar ao cliente:

Para facilitar a navegação do paciente no aplicativo utilizado pela nutricionista, foi proposto a criação de um fluxograma com o passo a passo de como acessar e encontrar os recursos oferecidos.

Criar um vídeo explicativo sobre o funcionamento do aplicativo para direcionar ao cliente:

Para facilitar a navegação do paciente no aplicativo utilizado pela nutricionista sugeriu se a criação de um vídeo com o passo a passo de como acessar e encontrar os recursos oferecidos.

Criar metas que estimulem o paciente durante o acompanhamento nutricional:

Para trazer um atendimento nutricional individualizado e auxiliar como um guia para os pacientes aumentando a possibilidade de engajamento do protocolo alimentar, foi proposto a inserção de metas nutricionais para acompanhar o progresso dos usuários. É interessante que as metas estipuladas sejam acordadas entre o nutricionista e os pacientes. Muitos usuários possuem dificuldade de sentir que estão tendo algum avanço, dessa forma, dividir grandes objetivos em pequenas metas pode ajudar o paciente a conseguir perceber sua evolução no processo. Entretanto, em casos de não cumprimento das metas, o paciente deve ser acolhido, evitando-se julgamentos, mostrando que essa experiência negativa pode servir como um momento de aprendizado, em seguida o nutricionista em conjunto com paciente devem reavaliar e ajustar as metas nutricionais.

Realizar eventos mensais sobre uma temática específica:

Com intuito de fortalecer o relacionamento, melhorar a experiência do paciente, e trazer temáticas que podem ser de interesse do público, além de auxiliar como um facilitador no protocolo alimentar, sugeriu-se o desenvolvimento de eventos com temáticas de educação alimentar para os pacientes. Uma opção de fácil execução para nutricionista e acessível para os pacientes é o desenvolvimento de *lives* no Instagram. As *lives* aparecem no topo da tela inicial dos usuários que seguem a nutricionista e logo após o início das lives os seguidores são notificados, por meio das lives os pacientes podem assistir ao vivo, além de interagir por meio dos comentários.

Criar lista de compras e estabelecimentos que possam encontrar os alimentos:

Com o propósito de facilitar e orientar as compras dos itens presentes no protocolo alimentar, foi proposto realizar a indicação de mercados e marcas para facilitar a aquisição dos produtos. Nesse caso, de acordo com Código de Ética e de Conduta do Nutricionista é necessário apresentar mais de uma opção, quando disponível.

Criar uma lista de alimentos substitutos:

Com o objetivo de criar um plano alimentar mais flexível e capaz de atender a rotina dos pacientes é interessante criar uma lista de alimentos substitutos, proporcionando maior variedade aos usuários. Com a criação de uma lista de alimentos substitutos o paciente vai conseguir ter mais autonomia no preparo de suas refeições, possibilitando um cardápio mais variado propiciando sair da monotonia do protocolo alimentar.

Elaborar materiais de apoio à consulta, como: leitura de rótulos de alimentos:

Para promover a educação nutricional aos pacientes o nutricionista pode desenvolver materiais informativos, um exemplo seria o desenvolvimento de materiais de como efetuar a leitura correta dos rótulos dos alimentos a fim de educar os pacientes e auxiliá-los na melhor escolha na aquisição dos produtos.

Desenvolver uma lista com opções de restaurantes com refeições próximos a casa ou trabalho do paciente:

Com o propósito de facilitar a alimentação dos pacientes, indicar restaurantes com refeições saudáveis na cidade, se atentando ao Código de Ética e de Conduta do Nutricionista, realizando a indicação de mais de uma opção, quando disponível.

Apresentar de forma mais clara e detalhada os resultados após a mediação:

Para essa proposta, quando o nutricionista for explicar os resultados coletados é sugerido que tenha uma comunicação clara e descomplicada, simplificando o linguajar evitando termos técnicos que possa dificultar o entendimento do paciente, além disso, recomenda-se após as explicações certificar que o usuário compreendeu a informação fornecida.

Incluir pratos saudáveis de fácil execução atendendo a rotina do paciente:

O protocolo alimentar muito complicado, ou seja, quando a dieta proposta não se adapta a rotina do paciente, com dificuldade de acesso a determinados alimentos ou muito esforço no preparo das refeições são fatores que podem influenciar a não adesão ao tratamento. Dessa forma, a nutricionista deve entender a rotina diária do paciente e incluir refeições de fácil acesso e preparo atendendo a rotina de cada paciente.

Desenvolver um *dashboard* para análises das medições:

Com o desenvolvimento de uma planilha no Excel criar um *dashboard* para acompanhamento da evolução dos clientes, por meio desse documento será possível registrar com facilidade os dados antropométricos do paciente. Por meio de uma análise visual é possível analisar de forma mais rápida as informações de cada paciente e avaliar se o protocolo está sendo eficiente ou não, além disso, o paciente pode acompanhar por meio de recursos gráficos sua evolução com o protocolo alimentar desde que ele começou a consultar. Por meio dessa análise é possível identificar também de forma mais rápida eventuais dificuldades ou problemas no processo e desenvolver um planejamento para melhor instruir o paciente.

Lembrancinha para pacientes, como *planner* mensais com metas estipuladas ou garrafinha de água, com mensagens motivacionais e logo da clínica:

Com a finalidade de fortalecer a conexão do paciente com a empresa, a utilização de brindes pode ser uma boa oportunidade. O uso de brindes como *planner* mensais, garrafinha de águas são itens que podem auxiliar os pacientes no dia a dia a se organizarem melhor e motivá-los a permanecer com os hábitos saudáveis. Além disso, ao utilizarem os brindes também divulgam a empresa

Enviar mensagem em datas comemorativas, como aniversários, dias dos pais, Dia das Mães etc.:

Com intuito de fortalecer o relacionamento com o cliente e melhorar a experiência do paciente, considerou-se o envio de mensagens personalizadas em data comemorativas, como aniversários, dia das mães/pais, natal entre outras.

Criar uma gestão de informação dos dados dos pacientes eliminando a chance de perderem informações importantes, e tendo acesso aos dados de forma prática:

Com intuito de otimizar o tempo da nutricionista e proporcionar um melhor atendimento ao paciente, além de evitar perda ou extravio de documentos, é necessário concentrar as informações dos pacientes em um só local, permitido maior rapidez nas atividades do dia a dia. Ao utilizar um sistema de armazenamento online é possível aumentar a produtividade nas tarefas diárias do consultório, por meio dele será possível armazenar documentos e informações sobre o paciente, permitindo o fácil acesso às informações importantes como exames, resultados antropométricos, documentos que são importantes para dar seguimento ao atendimento do paciente. A gestão desses dados é fundamental para melhorar o desempenho dos processos.

Indicar aplicativos que podem servir como facilitador no cumprimento do protocolo alimentar:

Com a finalidade de auxiliar cumprimento do protocolo alimentar, recomendou- se realizar a indicação de aplicativos que podem facilitar o dia a dia do paciente. Existem aplicativos que geram lembrete diários do consumo de água, outros são capazes de scanear o código de barras do produto e trazer informações nutricionais do produto escaneado. Antes do nutricionista indicar o aplicativo é interessante que ele faça uma validação se realmente o aplicativo pode ser útil para o cliente.

Em seguida, para que as soluções fossem priorizadas foi utilizada a matriz BASICO, apresentada no próximo tópico.

3.4 Etapa 4: Entregar

Por fim, a etapa 4, Entregar, é o momento de analisar as soluções viáveis e adequadas aso problemas identificados.

3.4.1 Matriz BASICO

Por fim, foi realizada uma priorização das soluções levantadas na fase anterior em conjunto com a nutricionista. A priorização envolve vários fatores como prazo, importância, custo financeiro ou energético e necessidade de uma tarefa subsequente, entre outros. Nesse caso, as soluções encontradas na fase anterior foram priorizadas com o auxílio da matriz BASICO.

Durante a criação da matriz todas as soluções foram listadas, de forma que cada uma recebeu notas individuais de 1 a 5, de acordo com os critérios: Benefício, Abrangência Satisfação, Investimento e Operacionalidade. Quanto maior for a avaliação de cada um desses critérios, maior deverá ser o conceito, ou seja, nota 5, exceto para a coluna “I” (investimento), pois quanto maior for a necessidade de investimento, menor deve ser a nota atribuída.

Na finalização da aplicação das notas, todas elas foram somadas gerando uma pontuação final para cada solução, posteriormente foram organizadas em ordem decrescente conforme Quadro 8. No caso de empate entre as soluções, o critério de desempate foi a solução que apresentou maiores notas na coluna C (clientes).

Quadro 8: Matriz BASICO (continua)

Soluções	B	A	S	I	C	O	Pontuação	Ranking
Criar destaques no Instagram com *feedbacks* dos clientes;	5	4	5	5	5	5	29	1
Incluir pratos saudáveis de fácil execução atendendo a rotina do paciente;	4	4	4	5	5	5	27	2
Facilitar o preenchimento do questionário pré-consulta com respostas rápidas;	4	3	4	5	5	5	26	3
Criar pesquisas pós consulta com o intuito de entender qual nível de satisfação do paciente sobre o seu atendimento;	5	5	4	5	2	5	26	4
Criar uma gestão de informação dos dados dos pacientes eliminando a chance de perderem informações importantes, e tenha acesso aos dados de forma prática:	5	5	4	5	2	5	26	5
Remover perguntas que usuários possuem mais dúvidas;	3	3	4	5	5	4	24	6
Realizar parcerias com pessoas falando um pouco do processo alimentar;	4	4	4	5	4	3	24	7
Apresentar de forma mais clara e detalhada os resultados após a mediação;	3	3	3	5	4	5	23	8
Solicitar aos clientes que avaliassem a consulta pelo Google;	4	3	5	5	2	4	23	9
Criar um passo a passo com fluxograma do funcionamento do aplicativo para direcionar ao cliente	4	3	2	5	4	5	23	10
Criar um vídeo explicativo sobre o funcionamento do aplicativo para direcionar ao cliente:	4	3	2	5	4	4	22	11
Utilizar divisórias de ambiente para criação da sala de espera;	4	4	3	3	4	4	22	12
Alugar um novo espaço;	4	4	4	1	5	3	21	13
Reformar local para construção de sala de espera;	4	4	3	1	5	4	21	14
Criar uma lista de alimentos substitutos;	2	3	2	5	4	5	21	15
Desenvolver um *dashboard* para análises das medições;	3	3	3	5	4	3	21	16
Definir o plano alimentar de forma mais rápida com o auxílio do questionário da pré-consulta.	3	2	2	5	5	3	20	17
Adquirir móveis e decoração aconchegantes e confortáveis;	3	3	4	2	4	4	20	18
Criar metas que estimulem o paciente durante o acompanhamento nutricional;	2	2	2	5	4	4	19	19
Criar lista de compras e estabelecimentos que possam encontrar os alimentos;	2	3	2	5	4	3	19	20
Disponibilizar chá ou café para os pacientes;	2	2	3	4	3	5	19	21
Utilizar aromatizador de ambiente;	2	2	3	4	2	5	18	22
Realizar eventos mensais sobre uma temática específica;	3	2	2	5	3	3	18	23
Lembrancinha para pacientes, como *planner* mensais com metas estipuladas ou garrafinha de água, com mensagens motivacionais e logo da clínica;	2	1	3	2	5	5	18	24

Quadro 8: Matriz BASICO (conclusão)

Enviar mensagem em datas comemorativas, como aniversários, dias dos pais, Dia das Mães etc.:	2	1	2	5	4	3	17	25
Elaborar materiais de apoio à consulta, como: leitura de rótulos de alimento;	2	2	1	5	2	4	16	26
Indicar aplicativos que podem servir como facilitador no cumprimento do protocolo alimentar:	1	1	1	5	3	3	14	27
Desenvolver uma lista com opções de restaurantes com refeições próximos a casa ou trabalho do paciente;	1	1	1	5	2	3	13	28

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio da matriz BASICO, foi possível priorizar as soluções apresentadas de acordo com a soma das pontuações de cada solução, permitindo dessa forma ranquear as soluções, sendo a primeira a de maior prioridade.

4. CONCLUSÕES

O presente estudo buscou investigar a utilização do método do *Design* de Serviços por meio de ferramentas do Duplo Diamante aplicadas a uma clínica de nutrição, para construção de soluções que melhorassem a experiência do usuário. Logo, o estudo cumpriu com o seu objetivo geral, averiguar como o *Design* de Serviços pode contribuir para a descoberta de oportunidades de melhorias na estrutura atual do serviço de consultas de nutrição, e posterior geração de soluções que colaboram para a melhoria na experiência do cliente.

Através deste estudo, percebeu-se o papel do *Design* de Serviços direcionado ao contexto organizacional, agindo como mediador do processo. Por meio de um estudo exploratório e qualitativo, foi possível avaliar os níveis de compreensão de cada momento da metodologia do Duplo Diamante, segmentado em quatro fases, na busca de soluções para os problemas e a geração de valor para a *Beta*-Nutrição, visando avançar no processo de inovação e eficácia como vantagem competitiva.

Na primeira fase, descobrir, utilizando as ferramentas de fluxograma e *Service Blueprint*, foi possível realizar o mapeamento, o que permitiu compreender o serviço considerando os aspectos de interação com o cliente, além de servir como um registro e documento para a organização. Em seguida, por meio de dados coletados por meio de um questionário e analisados posteriormente, foi possível definir a persona, a fim de fundamentar e projetar as soluções focadas e assertivas a esse público. Ainda nessa fase, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas, por meio delas foi possível coletar informações voltadas a motivação, pensamentos, sentimentos dos usuários, além da sugestão de melhorias, dados que auxiliaram na definição do mapa da jornada do usuário.

Já no segundo momento, definir, utilizou-se o mapa da jornada do usuário, que permitiu visualizar as etapas de relacionamento do usuário com o serviço além de demonstrar suas emoções em cada fase do processo, tornando claras todas as etapas de contato: antes, durante e depois da consulta. Em seguida, os cartões de *insights* permitiram uma melhor visualização das oportunidades coletadas pela Jornada do usuário.

Na terceira etapa, desenvolver, com o auxílio do *Brainstorming*, foi possível gerar um total de 28 pospostas para solução dos problemas, que foram em seguida apresentadas por meio do cardápio de ideias, ferramenta que permitiu mostrar as soluções de modo que a equipe pudesse avaliá-las na próxima fase.

Por fim, na etapa 4, entregar, foi utilizado a matriz BASICO, que auxiliou na priorização das soluções levantadas na etapa anterior. Por meio da ferramenta utilizada foi possível

determinar as melhores soluções para trabalhar no momento considerando fatores como: Benefício, Abrangência Satisfação, Investimento e Operacionalidade. Além de aumentar a produtividade e quantificar as soluções com classificações numéricas, evita-se a utilização de recursos e esforços de forma ineficiente e colabora com o atingimento dos resultados esperados pela clínica.

Este estudo forneceu indícios de como melhor introduzir as práticas do *Design* de Serviços em uma clínica de nutrição, por meio de métodos e ferramentas de gestão. Foi gerado um relatório que foi entregue a clínica de nutrição com o descritivo e priorização das soluções levantadas neste estudo, para que sejam avaliadas e eventualmente implementadas.

O estudo apresenta algumas limitações, a primeira delas refere-se à implementação das ideias e criação de protótipos, embora tenha sido apresentado o documento com as soluções e a priorização delas, não possui garantia que elas serão implementadas de fato. Dessa forma, ressalta-se a necessidade de avaliar a implementação e o impacto das soluções em estudos futuros. Uma outra limitação é relacionada a participação dos usuários na priorização e validação das soluções, os usuários são envolvidos nas etapas iniciais de definição de persona e mapa da jornada dos usuários, dessa forma, os usuários poderiam ter sido envolvidos também na validação das soluções a fim de compreender como cada solução o impacta.

Por fim, os resultados encontrados neste estudo permitiram contribuir para o embasamento e direcionamento de pesquisa futuras voltada ao *Design* de Serviços, tendo em vista que o tema ainda é pouco explorado. Desta forma, espera-se que sejam avaliados os impactos e ganhos provenientes da aplicação do *Design* de Serviços na melhoria da experiência dos usuários também a outros tipos de serviços no intuito de aumentar a confiabilidade e aplicabilidade também em outras áreas.

REFERÊNCIAS

ALMADA, Viviane da Silva. **Contribuições do design estratégico para o desenvolvimento de novos modelos de negócios no contexto de empresas startups.** 2015. Dissertação (Doutorado) - Curso de Design Estratégico, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2015.

AQUINO, Julia. **PIB cresce 2,9% em 2022, mas perda de fôlego adiante já é clara**. Disponível em: <https://riconnect.rico.com.vc/analises/pib-cresce-29-em-2022-mas-perda-de-folego-adiante-ja-e-clara/>. Acesso em junho de 2023.

BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales. **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARBOSA, Pedro Ribeiro.; GADELHA, Carlos Augusto G. O papel dos hospitais na dinâmica de inovação em saúde**. Revista de Saúde Pública**, v. 46 (Supl), 2012.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria Geral da Marinha. **SGM-107: normas gerais de administração**. 6 Revisão, v.1. Brasília, 2015.

BRASIL. **Produto Interno Bruto - PIB | IBGE**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: novembro de 2020.

BRETAS, ALEX. **Matriz de Certezas, Suposições e Dúvidas**, Educação Fora da Caixa: São Paulo, 2015. Disponível em: < https://shortest.link/35Nb >. Acesso em: janeiro de 2022.

CHEN, Hsiang Ru; CHENG, Bor-Wen. Applying the ISO 9001 process approach and service blueprint to hospital management systems. **The TQM Journal**, v. 24, p. 418 - 432, 2012.

CHESBROUGH, Henry William. **Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era**. 1. ed. v. 64. San Franciso: Jossey Bass, 2011.

CHESBROUGH, Henry William; ROSENBLOOM, Richard S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. **Industrial anmad Corporate Change**, Oxford University Press, v. 11, p. 529 -555, 2002.

CORREIA JUNIOR, Gilberto M.. **Os Canvas aplicados ao Design de Serviço: novos conhecimentos para a formação de designers**. Orientadora: Dra. Rita Maria de Souza Couto. 2021. Dissertação (Mestre pelo Programa de Pós graduação em Design de Artes e Design) - Pontífica Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

COSTA, Laís Silveira. Inovação nos serviços de saúde: apontamentos sobre os limites do conhecimento. **Cad. Saúde Pública**, v. 32, n. Suppl 2, Rio de Janeiro, 2016.

DESIGN COUNCIL, **What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond**, 2019. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Acesso em: dezembro de 2021.

Echos Innovation Lab, **Business design: como o design pode mudar a forma de criar negócios.** São Paulo: Echos, 2016. Disponível em: <https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2016/09/novos-pensamentos-para-os-negocios/> Acesso em: fevereiro de 2022.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS , Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

FOLEY, Sarah Marie. Service Design for Delivery of User Centered Products and Services in Healthcare. **Journal of Commercial Biotechnology**, v. 24, p. 69 - 77, 2018.

FONSECA, Kakau. **Matriz CSD: tudo o que você precisa saber**. Ux Collective, 2021. Disponível em: <https://brasil.uxdesign.cc/matriz-csd-tudo-o-que-voc%C3%AA-precisa-saber-897e39c797e7>. Acesso em: janeiro de 2022.

OLIVEIRA, Geísa Gaiger de; NÚÑEZ, Gustavo Javier Zani. **Design em pesquisa**. Porto Alegre: Marca Visual, 2021. v. 4.

GARRETT, Jesse James. **The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond**. 2. ed. Berkeley: New Riders, 2011.

GIBBONS, Sarah. **Service Design 101**.: Nielsen Norman Group, 2017. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/service-design-101/>. Acesso em: Dezembro de 2021.

GEISSDOERFER, Martin; BOCKEN, Nancy M. P.; HULTINK, Erik Jan. Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. **Journal of Cleaner Production**, v. 135, p. 1218-1232, 2016.

GEORGE, Gerard; BOCK, Adam Jay. The Business Model in Practice and Its Implications for Entrepreneurship Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, p. 83-111, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROVE, Stephen J.; FISK, Raymond P. **Services Marketing: Text, Cases, and Readings**: Service theater: An analytical framework for services marketing. 5. ed.: Publisher: Prentice-Hall, 2004.

HEDMAN, Jonas; KALLING, Thomas. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems**, p. 49-59, 2003.

HOLMLID, Stefan; EVENSON, Shelley. Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering. **Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century**, p. 341-345, 2008.

JONES, Mark. Health and Service Design. **Touchpoint The Journal of Service Design**, v. 1, n. 2, 2009.

JUSTO, Andreia S. Matriz BASICO: o que é e como utilizá-la na priorização dos seus projetos. Disponível em: < https://www.euax.com.br/2019/07/matriz-basico/> Acesso em: maio de 2023.

KALBACH, Jim. **Mapeamento de Experiências, Um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KEATES, Simeon; CLARKSON, John. **Countering design exclusion An introduction to inclusive design**.: Springer, 2004.

KIMBELL, Lucy. **The Service Innovation Handbook: Action-Oriented Creative Thinking Toolkit for Service Organizations**. 1. ed. Amsterdam: Bis Publishers, 2015.

KOTLER, Philip; SHALOWITZ, Joel; STEVENS, Robert J. **Marketing Estratégico Para a área da Saúde**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KURTZBERG, Terri R. Feeling Creative, Being Creative: An Empirical Study of Diversity and Creativity in Teams. **Creativity Research Journal**, p. 51 - 65, 2005.

LANGENBACH, Marcos Lins. **Além do apenas funcional**: INOVAÇÃO SOCIAL E DESIGN DE SERVIÇOS NA REALIDADE BRASILEIRA. Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Jr. 2008. Dissertação (Mestre em Ciências em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

LIPOVETSKY, Gilles; CHARLES, Sebastién. **Os Tempos Hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

LOWDERMILK, Travis. **Design Centrado no Usuário**. 1. ed. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2013.

MACHADO, Maria Karolyna Borges. **Design Thinking como abordagem para criação de serviços**. Orientador: Hélio Trindade de Matos. 2016. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

MAGER, Birgit. Health and Service Design: An Interview with Teresa Huber and Julia Hadschieff. **Touchpoint The Journal of Service Design**, v. 1, n. 2, p. 58 - 65, 2009.

MAGRETA, Joan. Why business models matter. **Havard Business**, 2002.

MALHOTRA , Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas Administrativas para identificar, observar e analisar problemas**: Organizações com foco no cliente. 1. ed. São Paulo: Arte e Ciência, 2001. v. 2.

MORITZ, Stefan. **Service Design - Practical access to an evolving field**. Köln International School of Design: KISD, 2005.

MORRIS, Michael H.; SHIROKOVA, Galina; SHATALOV, Alexander. The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Service Ventures. **Journal of Small Business Management**, p. 46 - 65, 2013.

NENONEN, S.; RASILA, H.; JUNNONEN, J. M. Customer Journey: a method to investigate user experience**. European Facility Management Conference**. Manchester, p 45 -59, 2008.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications of the Association for Information Systems**: v. 16, Article 1, 2005.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, Neocles Alves. Gestão por Processos. São Carlos: Pixel, 2016.

PINHANEZ, Claudio. S. Educação e pesquisa em ciência de serviços no Brasil: necessidade e oportunidade**. Revista Competência da Educação Superior do SENAC-RS**, Rio Grande do Sul, v.2, 2009.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil: Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

POLAINE, Andy; LOVLIE , Lavrans; REASON, Ben. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. New York: Rosenfeld Media, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Renato. **Matriz BASICO: descubra o que é e como ela pode ajudar o seu negócio.** Blog Rockcontent, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/matriz-basico/>. Acesso em: maio de 2023.

SAMPIERI, R Roberto Hernández; COLLADO , Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso Editora Ltda, 2013.

SANTOS, Barbara. **Descubra como criar uma persona para o seu negócio e compreender seu cliente ideal**. Hotmart Blog, 2021. Disponível em: <https://blog.hotmart.com/pt-br/o-que-e-persona/>. Acesso em: Janeiro de. 2022.

SHAFER, Scott M.; SMITH, H. Jeff; LINDER, Jane C. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, p. 199 -207, 2005.

SHOSTACK, G. Lynn. Designing Services That Deliver. **Havard Business Review, 1984**. Disponível em: <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver> Acesso em: 12 jan. 2022.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design Thinking de Serviços: Fundamentos, Ferramentas, Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

TAX, Stephen S.; MCCUTCHEON, David M.; WILKINSON, Ian F. The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey. **Journal of Service Research**, [*S. l.*], p. 454 - 470, 2013.

TEECE, David J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, p. 172-194, 2010.

THIOLLENT, Michiel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1985.

VIANNA, Maurício *et al*. **Design Thinking: Inovação em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: MJV press, 2018.

VILJAKAINEN, Anna; TOIVONENA, Marja. The futures of magazine publishing: Servitization and co-creation of customer value. **Futures**. v. 64, 2014.

ZOMERDIJK, Leonieke G.; VOSS, Christopher A. Service Design for Experience-Centric Services. **Journal of Service Research**, p. 67 -82, 2010.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael H.; MASSA, Lorenzo. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**, 2011.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1-26, 2007

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PERSONA

P1: Qual seu sexo?
P2: Qual sua idade?
P3: Qual a sua profissão?
P4: Qual a sua cidade?
P5: Qual o seu estado civil?
P6: Você tem filhos?
P7: Com quem você mora?
P8: Quais suas redes sociais favoritas?
P9: O que faz nas horas vagas?
P10: O que consome no dia-a-dia?
P11: Onde costuma buscar informações?
P12: Já realizou alguma consulta anteriormente com um nutricionista?
P13: Você associa o protocolo alimentar a alguma atividade física?
P14: Qual o principal objetivo com a consulta?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Busca pelo profissional	P1: O que levou você a buscar um nutricionista?
	P2: Que características são importantes para você na escolha de um nutricionista e de uma clínica?
	P3: Como você tomou conhecimento sobre a clínica?
	P4: Teve dificuldades na busca de informações sobre a profissional? Ou, buscou informações adicionais sobre a profissional? Onde?
Pré Consulta	P5: Qual o meio utilizado para a marcação da consulta?
	P6: Teve alguma dificuldade ao marcar a consulta?
	P7: Teve alguma dificuldade em responder o questionário?
	P8: Qual seu objetivo ao realizar a consulta?
Consulta	P9: Ficou muito tempo aguardando o atendimento?
	P10: Sentiu-se constrangido em algum momento da consulta?
	P11: O que você achou dos equipamentos utilizados para avaliação física?
	P12: Teve dificuldade com o pagamento?
	P13: Teve dificuldades em fornecer alguma informação solicitada pela nutricionista?
Pós-Consulta	P14: Teve dificuldades de encontrar/ adquirir algum alimento/suplemento do protocolo?
	P15:Teve dificuldade em acessar o aplicativo?
	P16: O acompanhamento da nutricionista até o retorno foi satisfatório?
	P17: Quais as principais dificuldades na compreensão da dieta?
	P18: Qual a principal dificuldade encontrada para seguir a reeducação alimentar?
	P19: Qual foi sua expectativa para o retorno? Se não voltou no retorno, por que não realizou?

Retorno	P20: Você compreendeu os resultados da avaliação?
	P21: Ficou satisfeito com os resultados? Se não o que deixou insatisfeito?
	P22:Você seguiu a dieta, juntamente com as práticas de atividade física, ingestão de água e boas noites de sono?
	P23: Quais os principais pontos para não retornar à consulta? (cliente que não retornou)

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 27 de junho de 2023.

Thiago Toledo Barbosa Corrêa	201649063
NOME LEGIVEL DO ALUNO (A)	Matricula
Thiago Toledo Barbosa Corrêa	127.287.916-00
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.