

## A cultura do design aplicada ao desenvolvimento de negócios: diagnóstico da Casa da Alfândega

*The culture of design applied to business development: diagnosis of Casa da Alfândega*

Diego Borges da Silva & Ricardo Triska

design, gestão de design, design de serviço, modelo de negócios, Casa da Alfândega

Este estudo fornece indícios para a aplicação do design de serviço e de suas diretrizes metodológicas a partir de diagnóstico da Casa da Alfândega de Santa Catarina, organização que promove a cultural e a manutenção das tradições, lendas e histórias desse estado. Para atingir seu objetivo, primeiro foram apresentadas as contribuições teóricas e metodológicas e, num segundo momento, a aplicação do estudo de caso. O uso da metodologia GODP serviu para organizar e oferecer uma sequência de ações que permitiram com que o design fosse concebido de forma consciente, respondendo de forma assertiva e consistente aos objetivos fixados para a prática projetual. Já o uso da ferramenta *Business Model Canvas* facilitou a construção de uma nova tela de modelo de negócios. Os resultados obtidos permitiram concluir que a cultura do design agrega valor ao serviço em parceria com o modelo de negócios. Assim, foi proposto um plano de intervenção para a Casa da Alfândega, com recomendações de otimização.

*design, design management, service design, business model, Casa da Alfândega*

*This study provides indications for the application of the service design and its methodological guidelines from the diagnosis of Casa da Alfândega of Santa Catarina, an organization that promotes cultural and maintenance of the traditions, legends and histories of this state. To reach its objective, first the theoretical and methodological contributions were presented and, in a second moment, the application of the case study. The use of the GODP methodology served to organize and offer a sequence of actions that allowed the design to be consciously designed, responding assertively and consistently to the objectives set for the design practice. Already the use of the Business Model Canvas tool facilitated the construction of a new business model screen. The results obtained allowed us to conclude that the design culture adds value to the service in partnership with the business model. Thus, an intervention plan for the Casa da Alfândega was proposed, with optimization recommendations.*

## 1 Introdução

É comum que o serviço seja visto ou elaborado como elemento essencial em uma estratégia. Os negócios de menor porte, que por definição estão mais vulneráveis nesse ambiente, podem utilizar o serviço ao cliente como uma ferramenta indispensável de diferenciação. Frequentemente, nessas organizações o serviço é uma alternativa que apresenta os menores custos de implementação, aliados a resultados de desempenho.

Nessa dinâmica de relacionamento entre organização e usuário, a aplicação do design de serviço e de suas diretrizes metodológicas orienta o processo de desenvolvimento de um novo serviço alinhado à gestão, porém, com entregas que se caracterizam por inovar e agregar mais valor às organizações. Um projeto de design de serviço coloca o usuário no centro de qualquer intervenção, e entender o usuário e projetar uma melhor experiência passa a ser aspecto central em qualquer projeto de serviço.

Nesse sentido, este estudo pretendeu discutir o papel do design de serviço em uma organização artesanal, visto que o design surge como uma abordagem centrada no usuário, a partir de uma visão multidisciplinar, de colaboração e do pensamento tangível, que gera caminhos para soluções inovadoras.

### Anais do 9º CIDI e 9º CONGIC

Luciane Maria Fadel, Carla Spinillo, Anderson Horta,  
Cristina Portugal (orgs.)

**Sociedade Brasileira de Design da Informação – SBDI**  
Belo Horizonte | Brasil | 2019

ISBN 978-85-212-1728-2

### Proceedings of the 9th CIDI and 9th CONGIC

Luciane Maria Fadel, Carla Spinillo, Anderson Horta,  
Cristina Portugal (orgs.)

**Sociedade Brasileira de Design da Informação – SBDI**  
Belo Horizonte | Brazil | 2019

ISBN 978-85-212-1728-2

O objeto deste estudo foi a Casa da Alfândega de Santa Catarina, que desde 1988 abriga o projeto Galeria do Artesanato, que visa dar continuidade ao artesanato de Santa Catarina por meio da comercialização e da preservação da cultura e valorização do saber fazer do povo catarinense.

Por fim, foram apresentados os resultados do diagnóstico da Casa da Alfândega, etapa realizada em 18 meses, que culminou com a apresentação do Plano de Intervenção, com orientações e diretrizes para a realização de ações internas e externas visando a melhoria do serviço e da gestão da Casa da Alfândega.

## 2 Design de Serviço para negócios

Existe uma relação de proximidade entre design de serviço e modelo de negócios. Partindo desse pressuposto, Mager (2015) defende que design de serviço é essencial para todas as organizações que querem inovar e melhorar suas estratégias de serviço e a experiência do usuário. Já para a Osterwalter (2010), sempre que uma organização projeta um novo produto, serviço ou experiência, torna-se essencial desenhar seu modelo de negócio.

O surgimento de modelo de negócios, baseados em serviços, transformou as relações de trabalho no mundo. Essa transformação foi possibilitada pelas novas tecnologias de informação e comunicação, pela especialização das organizações e dos profissionais, pelas regulamentações globais e pelo aumento do uso do serviço externo pelas entidades em escalas múltiplas. (Girotra & Netessine, 2013, p.8).

Ao longo dos últimos duzentos anos, principalmente nas últimas décadas, presencia-se um aumento e queda das interações dedicadas à produção local de bens, com mais confiança em interações cognitivas e sociais cada vez mais complexas com outros (Maglio & Spohrer, 2013, p.667). Isso representa a ascensão do chamado “setor de serviço” da economia.

Assim, o pensamento voltado ao design entrou no centro como inovação estratégica, em que apresenta uma estrutura para o pensamento de design que é relevante para a gestão de negócios e estratégias de design. Por isso, Brown (2010, p.3), indaga sobre a possibilidade de pensar em uma nova abordagem, que realmente contribua para uma mudança massiva na forma como organizações e usuários pensam e agem para solucionar os problemas.

Na visão de Brown (2010, p.30), o usuário compra, usa e depois descarta. Entrega valor uma ou duas vezes, porém apenas quando tem contato com aquele serviço. E, nessa lógica de serviço, essa entrega de valor é pelo tempo. Ou seja, quanto tempo o usuário está interagindo com aquele serviço. O contato com o serviço muda e por isso se faz necessária uma reflexão sobre a temporalidade na lógica de serviço e o que acontece.

Quando existe a lógica de serviço, é preciso entregar um produto para alguém com *background* que está acompanhando o mesmo serviço. Poderia ter apenas uma pessoa e o serviço estar ruim. O serviço permite atender mais usuários, com o mesmo produto, ao mesmo tempo e, por meio dele, podem surgir novas oportunidades de se criar um novo modelo de negócio. Por exemplo, o *Netflix* mudou a forma como se consome entretenimento; o *Uber*, como se usa transporte; e o *Airbnb*, como os usuários se hospedam quando viajam. Ou seja, novas possibilidades de se consumir, interagir e se conectar com o serviço ou produto. Em menos de uma década não existiam espaços de *coworking*. Hoje, saímos da cultura *o que é meu é meu*, para um *hub* de inovação, sendo um espaço para novos negócios.

A partir disso, se veem emergir novos modelos de negócios, que podem ser considerados como novos arranjos sociais, em que as pessoas se unem para suprir uma necessidade. Ainda, dá para ir mais além, como passar de modelos de eficiência, como o *Fleetly* – primeira rede de carros compartilhados do Brasil – para modelos mais disruptivos. Então, passa de produtos e tecnologia para soluções e essa reorganização social faz emergir o design de serviço.

A difusão de modelo de negócios recentemente desenvolvidos e altamente relacionados com serviço pode ser especialmente analisada em ambientes onde muitas organizações estão prestes a mudar para novos modelos de negócios, como a contratação de serviço completo. E, para Kesting e Günzel-Jensen (2015, p.288), isso afeta toda a organização, visto que é mais provável que uma empresa não possa oferecer uma proposta de valor voltada ao design de serviço enquanto seus processos internos permanecem padronizados e não ajustados.

Neste caso, organizações que colocam os usuários em primeiro plano, estão construindo novos negócios alinhados com o mundo contemporâneo, sem implicar em negócios menos lucrativos. Por outro lado, organizações que estão adotando essa visão a partir do design, estão atingindo níveis de performance e rentabilidade muito superiores às organizações tradicionais.

Além disso, organizações que aplicam o design para definir e conduzir seus negócios estão conseguindo inovar de modo mais eficiente e efetivo, tornando-se organizações mais inovadoras. Em termos práticos, usar o design para compreender as necessidades dos usuários, bem como para repensar problemas complexos, leva a *insights* que representam vantagem competitiva. Essa visão é fundamental para qualquer organização que queira ser inovadora, por isso, tem-se como objeto deste estudo a Casa da Alfândega de Santa Catarina.

### 3 Metodologia GODP

Nesta segunda etapa do estudo é apresentada uma breve fundamentação da metodologia GODP – Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos (Figura 1), proposta por Merino (2016) e o NGD – Núcleo de Gestão de Design, da UFSC.

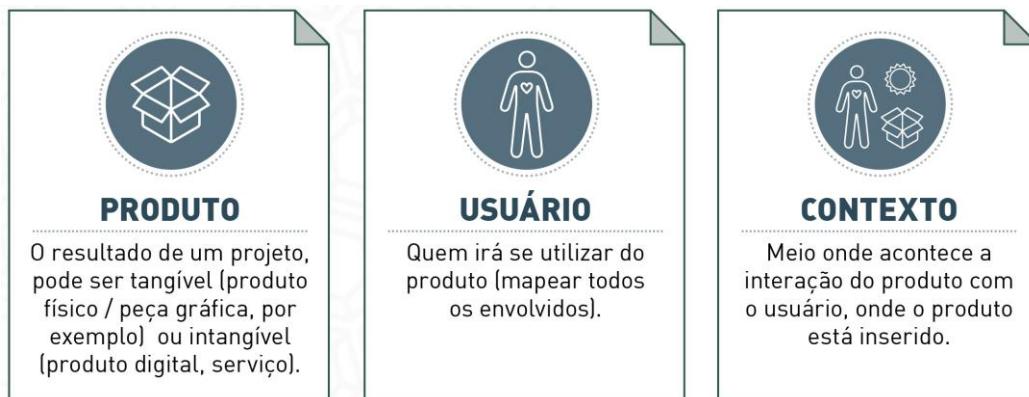
Figura 1: Etapas do GODP (Merino, 2016).



A metodologia GODP possibilitou o desenvolvimento do projeto organizado em três momentos: Inspiração (-1/0/1), Ideação (2/3) e Implementação (4/5/6). Estes momentos ocorreram de maneira sequencial e foram detalhados conforme as etapas ocorriam.

Entretanto, como primeiro passo da prática projetual, Merino (2016, p.8) orienta identificar os Blocos de Referência (Figura 2) que auxiliam a organizar e a escolher a ferramenta para cada bloco: produto, usuário e contexto. A autora justifica esse passo, sendo “[...] um desafio que é o grande volume de informações, considerando que projetamos algo (produto), para alguém (usuário) em algum lugar (contexto)”.

Figura 2: Bloco de Referência (Merino, 2016, p.20).



A seguir, serão apresentados os resultados obtidos por meio do estudo de caso.

#### 4 Apresentação dos resultados

Esta seção se refere à execução do estudo aplicado, direcionado por um diagnóstico da Casa da Alfândega de Santa Catarina. As primeiras intervenções aconteceram em setembro de 2015 e duraram 18 meses, até a concepção do Plano de Intervenção. A seguir, são apresentados os resultados, por meio da metodologia GODP, que se apresenta em três momentos: (1) inspiração; (2) ideação; (3) implementação.

##### Momento inspiração

Neste momento foi realizado um percurso configurado em três etapas (tabela 1): oportunidades, prospecção e levantamento de dados. Essa etapa se caracterizou por entender a cultura e a organização sob a perspectiva do usuário, identificando o real problema de design que precisava ser resolvido.

Tabela 1: Momento inspiração.

<b>ETAPA</b>	<b>AÇÃO REALIZADA</b>
(-1) Oportunidades	Um primeiro contato com a FCC, responsável pela administração da Casa da Alfândega, em que foram verificadas oportunidades para se oferecer ao usuário uma experiência cultural da diversidade criativa do artesanato catarinense.
(0) Prospecção	Contou-se com o apoio da administração da Casa da Alfândega, a fim de levantar dados preliminares e, assim, definir a problemática que iria nortear este estudo.
(1) Levantamento de dados	Foram coletadas informações a partir da realização de visitas a campo, entre setembro de 2015 e fevereiro de 2017, com observações assistemáticas, entrevistas com colaboradores e registros fotográficos. Nesta etapa, foram aplicados os Blocos de Referência, para se chegar ao diagnóstico, por meio do produto, do usuário e do contexto.

A tabela demonstrou as fases definidas para o momento inspiração (-1, 0, 1), em que se propuseram ações de melhoria na Casa da Alfândega, a partir da aproximação das ferramentas de design e de gestão. Segundo Mozota, Klöpsch e Costa (2009, p.39), o design e a gestão são voltados à resolução de problemas, à criação, a atividades coordenadoras e sistêmicas. O design consiste em pensar e pesquisar a coerência do sistema de objetos. E cada problema percebido implica em descobrir um equilíbrio entre toda uma gama de serviços.

Para um melhor entendimento da metodologia utilizada, foram definidos os Blocos de Referência, sendo que o bloco produto analisou o artesanato; o bloco usuário, o artesão;

1803

e o bloco contexto, a Casa da Alfândega.

### Bloco produto: artesanato

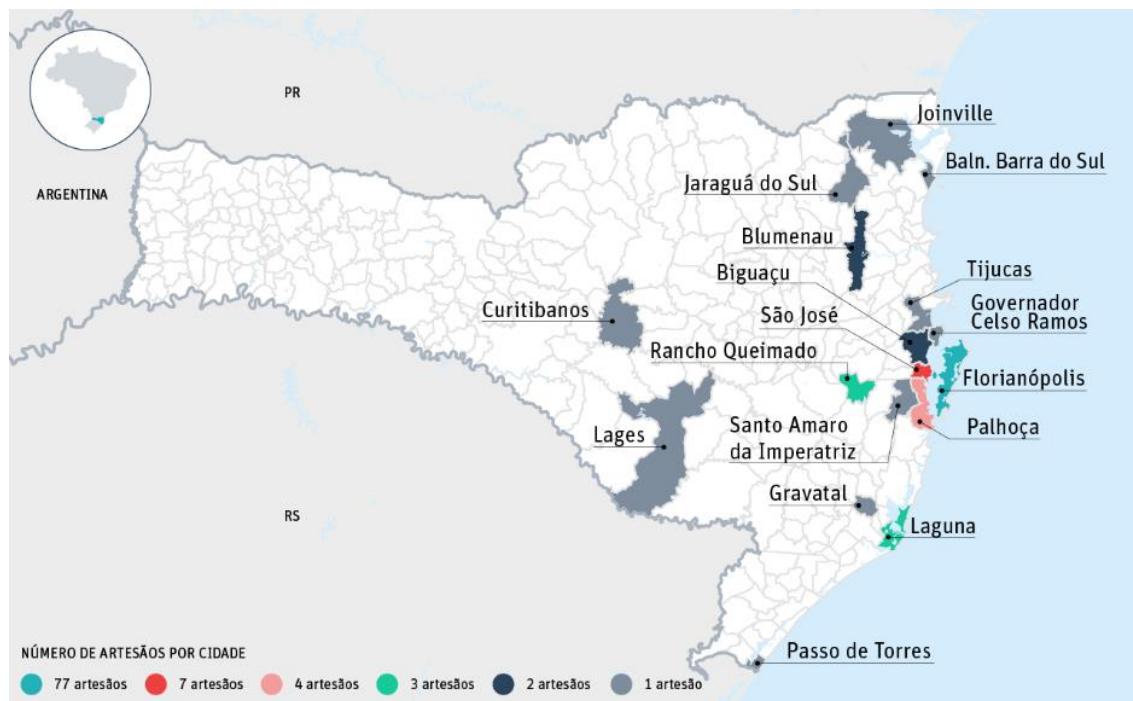
Por ser um espaço que se destina à comercialização de produtos artesanais, a maioria dos produtos são classificados como artesanato de referência cultural, por fazer o “resgate ou releitura de elementos culturais tradicionais da região onde é produzido”. (PAB, 2012, p.29).

### Bloco usuário: artesão

Tendo em vista que este diagnóstico se propôs a verificar as fragilidades da Casa da Alfândega, optou-se aqui por mensurar o usuário sob o ponto de vista do artesão e não do cliente. O PAB (2012, p.11) entende por artesão “o trabalhador que de forma individual exerce um ofício manual, transformando matéria-prima bruta ou manufaturada em produto acabado”.

Até fevereiro de 2017 a Casa da Alfândega contava com 108 artesãos no quadro de comercialização de produtos artesanais. Quanto ao gênero, 75 eram mulheres e 32 homens. Quanto ao fator geográfico (Figura 3), Santa Catarina tem 292 municípios e apenas 17 cidades estão representadas no espaço, somando apenas 6,2% do total de municípios.

Figura 3: Distribuição geográfica.



Embora pareça um número relativamente inexpressivo, essas 17 cidades são responsáveis por grande parte do Produto Interno Bruto (PIB) no setor terciário, segundo dados do SEBRAE/SC (2013). A maioria é considerada polo, com grande movimentação de renda e turismo.

Artesãos também colaboram com a organização da Casa, onde se revezam para demonstrar suas mais variadas técnicas, permitindo que o usuário conheça de perto a elaboração e confecção dos produtos, bem como ouvir histórias do folclore catarinense.

### Bloco contexto: Casa da Alfândega

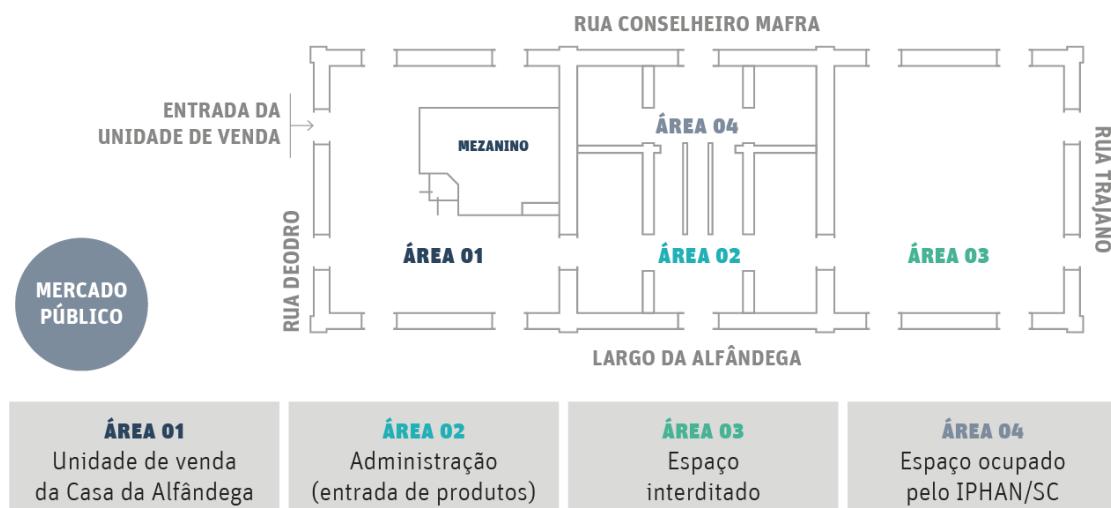
Desde 1988, está instalado no prédio da Alfândega o projeto Galeria do Artesanato, que tem como objetivo efetuar o resgate da cultura de Santa Catarina por meio da

comercialização do artesanato, além da preservação, do resgate e da continuidade do artesanato local, sendo um ponto de disseminação cultural. Assim, uma das preocupações manifestadas pela Fundação Catarinense de Cultura é:

Melhor qualificar o bem cultural produzido, sem esvaziá-lo de seu sentido original (símbólico), que é a razão fundamental do mesmo existir. Melhor qualificar no sentido de oferecer ao visitante, e possível comprador, a experiência cultural da diversidade criativa, ainda que manifestada sob um mesmo significado. Falamos então de sintaxes diferentes para uma mesma semântica. (Santa Catarina, 2015).

Com uma área de 1.300 m<sup>2</sup>, construído em dois andares, o prédio da Casa da Alfândega é dividido em quatro áreas (Figura 4): área 1, área 2, área 3 e área 4.

Figura 4: Planta baixa do prédio da Alfândega.



A área 1 (pavimento térreo) está cedida para o projeto Galeria do Artesanato, local onde são comercializados os produtos artesanais. Esse espaço também conta com o recurso de um mezanino, que é utilizado pela área administrativa da Casa. A área 2 é destinada ao recebimento das mercadorias e, esse local, serve de espaço para a triagem das peças que são entregues, a cada 14 dias, conforme normas internas, além de espaço para dois banheiros (masculino e feminino) e uma área para refeitório. A área 3 no momento está desativada. E na área 4 (pavimento superior), fica instalada a 11<sup>a</sup> Coordenadoria Regional do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN/SC.

Por se tratar de uma construção tombada pelo IPHAN, desde 1975, os administradores da Casa da Alfândega devem cumprir o que estabelece a Portaria nº 420/2010, expedida em 24 de dezembro de 2010, que dispõe sobre os procedimentos a serem observados para a concessão de autorização para realização de intervenções em bens edificados tombados e nas respectivas áreas de entorno. Esse processo torna mais burocrática qualquer intervenção na parte interna ou externa da construção, limitando, por exemplo, o uso de placas com identidade visual, sinalização e acessibilidade.

A organização do espaço interno da Casa da Alfândega também foi considerada neste diagnóstico. Se, por um lado, o volume de informações visuais nesse espaço causa um frenesi sensorial, por outro, provoca dificuldade em apreciar os produtos que estão sendo ofertados. Desse modo, torna-se cansativo aos sentidos, desinteressante para a cognição e pouco atrativo ao desejo.

Assim, chega-se ao final deste diagnóstico com a apresentação de uma síntese (Figura 5) dos itens abordados nos blocos de referência e que serviram de base para a execução desta etapa de diagnóstico.

Figura 5: Diagnóstico preliminar.



Foi possível perceber que produtos e serviços possuem deficiência. Assim, como parte deste momento de inspiração, verificou-se a necessidade de desenvolver um Plano de Intervenção que esteja alinhado com o planejamento estratégico da organização, a fim de priorizar os objetivos e delimitar os fatores passíveis de ação do design de serviço.

#### Momento ideação

Definido o diagnóstico, vem a parte de gerar ideias e conceitos para o serviço. É nesta fase que são usadas ferramentas simples e rápidas para visualizar processos. O design de serviço é iterativo não apenas durante o processo das etapas apresentadas, mas também dentro de cada etapa. (Stickdorn & Schneider, 2014, p.132).

Nesta etapa “podem ser utilizadas técnicas analíticas que permitirão definir as estratégias do projeto”. De posse dessas estratégias, “são definidos os conceitos globais do projeto, sendo geradas alternativas preliminares”. (Merino, 2016, p.14). As ações realizadas neste momento foram apresentadas a seguir (Tabela 2).

Tabela 2: Momento Ideação

ETAPA	AÇÃO REALIZADA
(2) Organização	Os dados coletados foram organizados e analisados, identificando oportunidades e, principalmente, discrepância do que realmente é executado na Casa da Alfândega (realizado) para estruturação do documento com o que se objetiva para a Casa (idealizado). Nesta etapa também foi aplicada a ferramenta <i>Canvas</i> .
(3) Criação	De posse desse diagnóstico (momento inspiração), começou a etapa de geração de conceitos e alternativas de projeto, bem como busca por ideias e seleção de propostas, a fim de se estabelecer o Plano de Intervenção.

Durante o momento de Ideação (2, 3) as informações levantadas foram organizadas e analisadas com auxílio da ferramenta *Canvas*. Para isso, foi organizado um *workshop* com alguns colaboradores da Casa da Alfândega. A motivação e engajamento dos colaboradores é de extrema importância para a implementação sustentável do serviço. Por isso, eles devem ser envolvidos desde o início do processo. Assim, “o ideal é que os funcionários contribuam para a prototipagem de alguns momentos do serviço a fim de terem uma visão clara do conceito”. (Stickdorn & Schneider, 2014, p.136). É importante uma avaliação posterior da mudança do serviço para avaliar seu progresso. Com isso, demonstra a iteratividade do processo de design de serviço, até mesmo após a “finalização” do projeto.

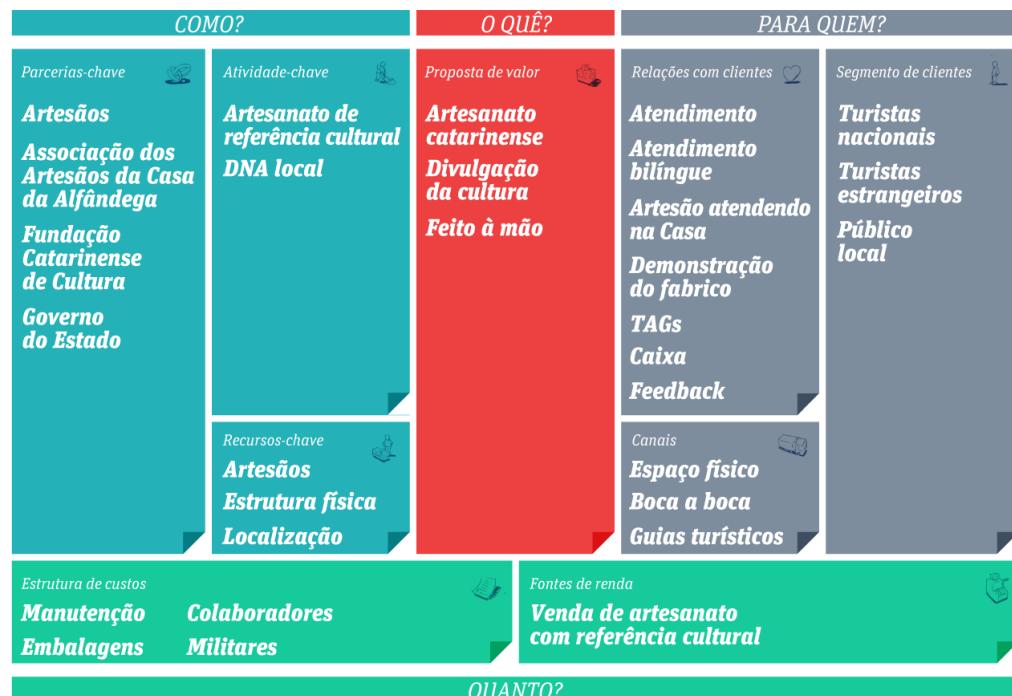
### ***Business Model Canvas***

O debate sobre modelo de negócios inicia-se por suas definições, refletindo diferentes pontos de vista sobre as aplicações das diversas atividades compreendidas por modelo de negócios. Um dos modelos mais popularizados é o *Business Model Canvas*, de Osterwalder (2004), que postula que modelo de negócios pode ser melhor descrito por meio de nove blocos básicos, que mostram a lógica de como a organização pretende gerar melhores lucros.

Nesta etapa foi realizado um *workshop*, com o objetivo de demonstrar o uso da ferramenta *Canvas* e os benefícios que podem ser alcançados na organização com a utilização desta. O *workshop* foi realizado em 20 de fevereiro de 2017, na Casa da Alfândega, durou aproximadamente 2 horas e contou com a participação três colaboradores da Casa da Alfândega: a supervisora; a assistente administrativa que também é artesã; e a responsável pelo controle de estoque, além de uma artesã convidada para esta atividade, que faz parte do projeto desde 1988.

Em conjunto com os colaboradores da Casa da Alfândega, chegou-se ao resultado da tela de modelo de negócios da organização (Figura 6), pautado na ferramenta *Canvas*, onde os blocos em cinza se referem à etapa PARA QUEM?; os blocos em vermelho se referem à etapa O QUÊ?; os blocos em verde à etapa QUANTO?; e, os blocos em azul à etapa COMO?

Figura 6: Canvas gerado no workshop.



Por meio do desenvolvimento deste *Canvas*, em momento que antecede a aplicação da abordagem do design de serviço, ficou claro que os colaboradores e a artesã que participaram deste *workshop* conseguiram visualizar a organização e perceber novos caminhos para alcançar uma melhor gestão na Casa da Alfândega. Além do mais, com essa aplicação foi possível verificar problemas que foram percebidos durante os 18 meses em que este estudo foi realizado, em conjunto com a supervisora da Casa da Alfândega, mas que sequer são percebidos no dia a dia pelos colaboradores e artesãos.

Com base nesse *Canvas* foi possível idealizar o Plano de Intervenção que atenda às deficiências encontradas e que compreendido no design de serviço, atue a curto, médio ou longo prazo. Neste sentido, foram estruturadas e organizadas as ações que no terceiro momento, Implementação, deram origem ao Plano de Intervenção.

### Momento ideação

Realizado o diagnóstico, no momento Inspiração, e definida a tela do modelo de negócios da Casa da Alfândega, no momento Ideação, chegou-se à última etapa da metodologia GIDP, o momento Implementação. Nesta fase foram analisados todos os aspectos envolvidos na implementação do projeto, conforme se observa na tabela 3.

Tabela 3: Momento Implementação.

ETAPA	AÇÃO REALIZADA
(4) Execução	Definido o Plano de Intervenção, será o momento de testar as alternativas escolhidas, a fim de se desenvolver modelos e/ou protótipos finais.
(5) Viabilização	Para que se possa verificar a viabilidade deste estudo, serão necessários testes de simulação real, bem como apresentar e entregar documentos com orientações gerais ao cliente (Casa da Alfândega).
(6) Verificação final	Posteriormente ao desenvolvimento do Plano de Intervenção, serão realizadas verificações junto à FCC e à Casa da Alfândega, onde serão analisados os impactos deste estudo durante toda a sua cadeia (sustentabilidade e ciclo de vida), bem como apontar novas oportunidades, por meio de melhorias ou demanda por novos projetos.

Implementar uma ideia de design de serviço não significa necessariamente criar uma aplicação, ferramenta, interface ou roteiro, mas sim entender quais mudanças gerenciais são necessárias para que o novo serviço seja operacionalizado. É nesta etapa que a visualização do serviço deve ser a mais clara possível, para que todos os *stakeholders* que o implementarão consigam entender com facilidade o antes e o depois da cultura de design na Casa da Alfândega.

## 5 Resultados da aplicação do GODP

Com o desenvolvimento deste estudo foi possível verificar a atuação do design de serviço, aplicado a modelo de negócios, para a promoção de serviços. Trabalhou-se no posicionamento da marca e na imagem da Casa da Alfândega, transparecendo nesta, a identidade local e cultural do estado de Santa Catarina.

Assim, foi materializado o documento denominado Plano de Intervenção, idealizado durante a aplicação da metodologia GODP, que olhou para a reestruturação da estratégia de negócios na Casa da Alfândega.

### Plano de Intervenção

Foi estabelecida uma abordagem para melhorar a interface de serviço desenvolvida na Casa da Alfândega. Neste sentido, se propôs um Plano de Intervenção como instrumento de gestão orientado para a tomada de decisões internas e necessariamente para a realização de ações. O Plano de Intervenção teve como objetivo, não só sistematizar o processo, mas ser, sobretudo, uma ferramenta que dê garantias de sucesso nas mudanças em curso e a implementar a capacidade de resposta às ameaças e às oportunidades.

O Plano de Intervenção buscou prevenir ou minimizar uma situação-problema identificada neste diagnóstico, objetivando atingir determinadas metas, beneficiando direta ou indiretamente colaboradores, artesãos e usuários.

Esse foi entregue à FCC (Tabela 4), a partir das hipóteses levantadas durante este estudo. Sua estrutura será fundamentada em três níveis de implantação: curto prazo; médio prazo; longo prazo, que norteará a execução das estratégias de aplicação.

Tabela 4: Plano de Intervenção.

Aspectos-chave	Recomendações	Priorização
Acessibilidade	Adequar as instalações conforme norma de acessibilidade a edificações (ABNT NRB 9050) e do Iphan.	Longo prazo
Agenda da semana	Ampliar o número de artesãos que participam da demonstração do fabrico.	Médio prazo
Agentes de turismo	Ampliar as parcerias com agentes e agências de turismo.	Curto prazo
Artesãos de outras regiões	Trazer mais artesãos/artistas para representar as diversas culturas de Santa Catarina.	Médio prazo
Atuação no mercado	Realizar estudo de mercado, para o fortalecimento da marca.	Médio prazo
Cadastro dos artesãos	Organizar e ampliar o cadastro dos artesãos, bem como a técnica desenvolvida por cada um.	Médio prazo
Capacitação	Realizar cursos e treinamentos com os colaboradores, no sentido de qualificar o atendimento.	Médio prazo
Comportamento organizacional	Planejar ações para o fortalecimento da organização.	Longo prazo
Estatuto interno	Definir missão, visão e valores	Médio prazo
Identidade visual	Elaboração da identidade visual	Curto prazo
Informações bilíngues	Aplicação de informações bilíngues aos produtos comercializados neste espaço.	Médio prazo
Integração entre os artesãos	Capacitar e propor a integração entre os artesãos, no sentido de ampliar e agregar valor aos produtos.	Médio prazo

<b>Organização do espaço interno</b>	Contratar um profissional de arte para organizar e melhorar a distribuição dos produtos e peças em exposição.	Médio prazo
<b>Pesquisa de público</b>	Realizar pesquisa de público, a fim de propor estratégias para a captação de novos clientes.	Médio prazo
<b>Posicionamento de marca</b>	Desenvolver métodos para criar ou fortalecer a imagem da marca, incorporando além das qualidades técnicas, as qualidades que enfatizem a relação da marca com os usuários.	Médio prazo
<b>Prédio da Alfândega</b>	Resgatar e divulgar a importância histórica do prédio da Alfândega, tombado em 1975 pelo Iphan.	Médio prazo
<b>Redes sociais</b>	Fortalecer a divulgação das ações da Casa e dos artesãos em redes sociais, como <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> .	Curto prazo
<b>Sinalização</b>	Projeto de sinalização interna e externa.	Médio prazo
<b>Site</b>	Projeto de redesign do site, deixando mais moderno, dinâmico e organizado.	Médio prazo
<b>TAGs</b>	Criar um padrão visual para as etiquetas que acompanham as peças comercializadas na Casa da Alfândega.	Médio prazo
<b>Tenda do artesanato</b>	Divulgar o projeto Casa da Alfândega nos bairros e praias de Florianópolis, com a participação de artesãos.	Médio prazo
<b>Uniformes</b>	Implantar o uso de uniformes entre os colaboradores. Além do reforço da imagem da marca, mostrará organização, credibilidade, segurança e profissionalismo.	Curto prazo
<b>Vídeo institucional</b>	Producir um vídeo institucional para divulgação da Casa da Alfândega em eventos e ações da FCC.	Longo prazo

Como resultado final deste estudo, conclui-se que a disciplina de design está se tornando cada vez mais popular em diversos segmentos do mercado, da engenharia a outras áreas da tecnologia e da gestão, se aproximando cada vez do conceito social e humano do design.

Assim, para um serviço que demanda visão holística se sugere investir na contratação de um profissional de design. Nossa papel, enquanto profissionais que querem fazer a diferença, seja na academia ou no mercado, é quebrar esse paradigma de que só grandes organizações podem contar com designers em suas equipes.

## 5 Conclusão

Este estudo teve como mérito uma aplicação real, que residiu em investigar como a abordagem interdisciplinar do design de serviço, capaz de combinar diferentes métodos e ferramentas oriundos de diversas disciplinas, pode ser inserida em uma organização do terceiro setor, de pequeno porte, onde, até então, não se discutia uma cultura de design. Desta maneira, cumpriu seu objetivo, de indagar como a cultura de design pode contribuir para as questões do serviço na Casa da Alfândega de Santa Catarina.

Embora os resultados contribuam claramente para a literatura, o estudo possui certas limitações que devem ser consideradas na avaliação dos resultados. Apresentou um esboço para facilitar a busca por novos modelos de negócios, no contexto de uma organização de pequeno porte, a fim de facilitar a adoção de práticas sustentáveis, dentro do negócio.

Por meio de um estudo exploratório e descritivo, foi possível avaliar os níveis de compreensão de cada momento da metodologia GODP, dividida em três momentos: inspiração, ideação e implementação.

No momento **inspiração** foi realizado um diagnóstico preliminar sobre a situação da Casa da Alfândega, a fim de levantar fragilidades e potencialidades, em que se avaliou, por meio dos blocos de referência, o produto (artesanato), o usuário (artesão) e o contexto (Casa da Alfândega).

No segundo momento, **ideação**, estratégias para a resolução do problema de design começaram a ser idealizadas. A partir do *workshop*, com o auxílio da ferramenta *Canvas*, permitiu-se visualizar a tela de modelo de negócios, colocando no papel o atual momento da organização. Ainda, essa aplicação trouxe a lógica projetual do design para

transformar a cultura da organização em espaços de solução de problemas e acesso a conhecimentos que transcendem as fronteiras da Casa da Alfândega.

E, no momento **implementação**, já com a devida apropriação sobre o negócio, foram recomendados possíveis caminhos para implementar as competências do design de serviço. Foi gerado um Plano de Intervenção que foi entregue à FCC com recomendações, a partir das hipóteses levantadas neste estudo, para que sejam avaliados e, talvez implantados no contexto da Casa da Alfândega.

Essa abordagem pelo design serviço foi um processo que buscou entender qual é a experiência dos usuários ao interagirem com determinado serviço, a experiência do usuário ao consumir esse serviço, a experiência do colaborador ao prestar esse serviço e como uma organização se mantém fiel à sua missão.

Foi o que aconteceu em diversas etapas deste estudo. Estas modificações fazem parte do processo de iteração do design e que não são rígidas, porém adaptáveis a cada circunstância. Desta maneira, este pode ser considerado um primeiro indício para a melhor aplicabilidade do design de serviço com a ferramenta do *Canvas*, em organizações de pequeno porte que buscam inovar em seu modelo de negócios.

Como recomendação para trabalhos futuros, sugere-se investigar a atmosfera intangível da Casa da Alfândega – cultura, cor, cheiro, entre outros –, uma vez que a Instituição abrange a identidade cultural de Santa Catarina e o usuário carrega essa experiência cultural. Assim, o artefato torna-se o fio condutor para as lembranças desses aspectos intangíveis que o usuário leva dessa experiência vivenciada.

## Referências

- Brown, T. (2018). *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Alta Books Editora.
- Girotra, K., & Netessine, S. (2013). OM forum-business model innovation for sustainability. *Manufacturing & Service Operations Management*, 15(4), 537-544.
- Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). Service innovation in product-centric firms: A multidimensional business model perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), 96-111.
- Merino, G. S. A. D. (2016). *GODP – Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Projetos: uma metodologia centrada no usuário*. NGD/LDU – UFSC.
- Mozota, B. B., Klöpsch, C., & Costa, F. C. X. (2009). *Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Bookman editora.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Alta Books Editora.
- PAB (2012). *Base conceitual do artesanato brasileiro*. [Web page] Disponível em: [http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1347644592.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1347644592.pdf)
- Santa Catarina. (2015). *Ofício n. 212/2015. Melhoria na qualidade do artesanato catarinense*. Secretaria de Estado do Turismo, Cultura e Esporte, Fundação Catarinense de Cultura.
- SEBRAE. (2013). *SC em números*. [Web page]. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20Estadual.pdf>
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2014). *Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos*. Bookman Editora.

## **Sobre os autores**

Diego Borges da Silva, Me., UFSC, Brasil <bordiego@gmail.com>

Ricardo Triska, Dr., UFSC, Brasil <ricardo.triska@gmail.com>