

# LIVRE

## Business Design

### Design de Requisitos de Consumidores

---

O segredo da excelência no atendimento está na profunda compreensão do que os Consumidores realmente querem.



2016

Luiz Alberto Mendes Marques / Business Designer

## Sumário

1. Contextualização.....	03
2. O que é um Requisito de Consumo.....	05
3. Requisitos no contexto de uma Experiência de vida.....	05
4. Especificidade da declaração do Requisito de Consumo.....	07
5. Requisitos no contexto de uma Proposta de Valor.....	08
5.1 Requisitos de Consumo.....	08
5.1.1 Modelagem de Requisitos de Consumo.....	08
5.1.2 Linguagem de especificação.....	09
5.1.3 MIX de Requisitos de Consumo baseado no tipo.....	10
5.1.4 Processo de Modelagem de Requisitos de Consumo.....	11
5.1.4.1 Identificação.....	11
5.1.4.2 Especificação.....	11
5.1.4.3 Qualificação tipológica.....	12
5.1.4.4 Classificação.....	12
5.1.4.5 Grau de importância.....	12
5.1.4.6 Análise.....	13
5.1.4.7 Processo de Análise.....	13
5.1.4.7.1 Aplicação dos critérios de validação.....	13
5.1.4.7.2 Homologação da lista de Requisitos de Consumo...14	
5.1.4.7.3 Elaboração do Mapa de Requisitos de Consumo.....14	
5.1.4.7.4 Definição dos Propulsores de Consumo.....15	
5.2 Requisitos de Atendimento.....	16
5.3 Requisitos Funcionais.....	19
5.4 Requisitos Intrínsecos.....	21
6. Processo de Prospecção de Requisitos.....	21
6.1 Definição do escopo da prospecção.....	21
6.2 Análise de viabilidade de prospecção.....	23
6.3 Planejamento da pesquisa de requisitos.....	24
7. Especificação e acordos de Níveis de Serviços internos.....	25
8. Considerações finais.....	27

## **Design de Requisitos de Consumo**

### **1. Contextualização**

Muitas empresas não conseguem chegar ao seu primeiro ano de vida porque estavam completamente iludidas em relação à como conduzir o negócio. Os motivos podem ser vários: não possuíam Modelo ou Plano de Negócios, não sabiam tomar Decisões Corporativas, não tinham capacidade para oferecer ou produzir valor para seus mercados-alvo, o mercado não era tão atraente quanto imaginavam, e o mais frequente, não sabiam como descobrir os requisitos dos Consumidores, o que eles realmente queriam para melhorar sua “Experiência de Vida”. Aliás, atualmente ainda vemos muitas empresas já estabelecidas “quebrando” pelos mesmos motivos.

Já foram gastos bilhões de dólares em pesquisas de vários tipos visando conhecer ou explorar “a mente” dos Consumidores, mas esse ainda é um desafio bem difícil de alcançar e por este motivo as empresas acabam abrindo mão de uma maior precisão de conhecimento sobre os Consumidores em detrimento daquilo que elas podem obter para o momento, o que se revelou uma péssima decisão.

Descobrir o que o consumidor quer, pode exigir que um pouco do perfil de Indiana Jones! Talvez envolva explorar territórios “tácitos” que tenham tesouros “enterrados” completamente inacessíveis e que para chegar lá será preciso pagar muito caro, às vezes até com a própria vida. Será imperativo ser Criativo, Divergente e Abduzido para enfrentar todas as armadilhas e desvendar todas as charadas e enigmas que revelam o único caminho para o tesouro.

Pensando bem, talvez, não seja tão complicado assim. Já sabemos onde fica o “território” que será palco de nossas aventuras. É o **ECOSSISTEMA DE EXPERIÊNCIAS DE VIDA DO SER HUMANO**. Sua topologia é formada por vários tipos de Experiência de Vida como Saúde, Educação, Moradia, Segurança, Cidadania, Religião, Mobilidade, Lazer, etc. Tais experiências revelam com muita propriedade os tesouros tão desejados, as “**OPORTUNIDADES DE MELHORIA**”, mas existe um pequeno detalhe: é preciso ter a capacidade de perceber tais oportunidades, aqui, querer não é poder, poder é saber, literalmente. Sim, é preciso ser competente para prospectar tais oportunidades que podem estar no formato de **REQUISITOS DE CONSUMO, NOVOS CONCEITOS e TENDÊNCIAS DE CONSUMO**. No contexto deste trabalho abordaremos somente os Requisitos de Consumo.

As “Oportunidades de Melhoria” das Experiências de Vida sob a perspectiva das empresas são percebidas como “Oportunidades de Negócios”. Por isso, a missão de toda e qualquer empresa deve estar sempre ligada direta ou indiretamente a uma ou mais Experiências de Vida.

Para tentar captar o valor implícito em cada Oportunidade de Negócio as empresas oferecem soluções envolvendo produtos, serviços e facilidades de seu portfólio. Os produtos e serviços dizem respeito à solução para um dado Requisito de Consumo, esse é o tipo de solução que agrega valor para o Consumidor e pelo qual ele está disposto a pagar. As facilidades dizem respeito à solução para um dado “Requisito de Atendimento”, isto é, o que as empresas oferecem aos Consumidores durante o Processo de Consumo com a intenção de facilitar a realização de negócios com a mesma, esse tipo de solução não agrega valor para o Consumidor e, portanto ele não estará disposto a pagar por ela. Precisamos ter muito cuidado com o MIX de requisitos que decidirmos atender.

Aqui vale uma observação importante, as soluções que a empresa oferece a partir dos Produtos, Serviços e Facilidades do seu acervo tem o nome de “Proposta de Valor”, é um Mapa estático que expressa todos os caminhos (soluções) que os Consumidores podem percorrer durante seu processo de consumo. É um Mapa de Conveniências que limita e orienta a oferta da empresa para conquistar suas Oportunidades de Negócios. É uma referência muito importante, mas, não é suficiente.

Toda a nossa atenção tem que estar voltada para quando o Consumidor percorre o caminho na vida real, gerando a dinâmica de consumo, isto é, o desenvolvimento do processo de consumo. Ele vai viver cada conveniência (produtos, serviços ou facilidades) da Proposta de Valor e produzir EXPERIÊNCIAS ORGÂNICAS que podem aumentar ou diminuir sua motivação para continuar consumindo. Chamamos ao conjunto dessas experiências orgânicas desenvolvidas durante o processo de consumo de “Experiências de Consumo”.

Perceberam as relações entre a Experiência de Vida, Proposta de Valor e a Experiência de Consumo? A primeira é uma das principais fontes de prospecção de REQUISITOS DE CONSUMO, a segunda é a SOLUÇÃO CONCEITUAL para os requisitos selecionados e alguns outros complementares e finalmente a terceira é a aplicação da segunda na vida real com a missão de desenvolver relacionamentos e consequentemente as franquias dos Consumidores (atração, captação, retenção, fidelização, etc).

Interessante não? Dependendo do Modelo de Negócios tudo isso pode ser muito dinâmico, exigindo muita atenção por parte da empresa a fim de sempre garantir o pleno alinhamento com as vontades dos Consumidores. Pessoal, estamos falando de Design de Negócios, por ironia, a disciplina mais negligenciada pela maioria de executivos e gestores de empresas.

Bem, a ideia era sensibilizar vocês e mostrar como as coisas funcionam no cenário Design de Requisitos de Consumidores. Esse contexto é muito interessante e vocês vão se surpreender com a visibilidade e rastreabilidade oferecidas ao processo de Tomada de Decisões Corporativas.

Aproveitem!

## 2. O que é um Requisito de Consumo?

O requisito de consumo pode ser entendido como uma lacuna que se preenchida pode vir a melhorar a Experiência de Vida do Consumidor considerando o seu cotidiano e estilo de vida. Tal lacuna é percebida a partir da observação e análise de comportamento do consumidor durante o desenvolvimento do tipo de Experiência de Vida em referência.

## 3. Requisitos no contexto de uma Experiência de Vida

Os Requisitos de Consumo identificados a partir da “Experiência de Vida” podem ser identificados a partir de cinco padrões ou formatos distintos que sugerem um Ciclo de Vida formado por cinco estágios de valor agregado: Desejo, Necessidade, Preferência, Exigência e Expectativa conforme apresentado pela figura 01 – Mapa de Requisitos dos Consumidores.

### 3.1 Desejo

Um Requisito de Consumo é qualificado como “*Desejo*” quando os Consumidores não imaginam a existência de uma possível lacuna no cenário operacional da Experiência de Vida ou até imaginam, mas não conseguem descrevê-la ou perceber a sua importância. Normalmente, este tipo de percepção é despertado ou acionado por provedores de bens e serviços que observam e analisam o comportamento dos consumidores durante as experiências e promovem suas ações de marketing. Perceber ou descobrir os *desejos dos Consumidores* pode fazer com que a empresa saia na frente da concorrência e possa capitalizar muito valor antes de começar a ser ameaçada com as imitações. Trabalhar os desejos dos Consumidores exige grande capacidade de inovação e criatividade e pode ser uma excelente estratégia competitiva em qualquer cenário de negócios.



Figura 01 – Mapa de Requisitos dos Consumidores

## 3.2 Necessidade

Um Requisito de Consumo é qualificado como “Necessidade” quando os Consumidores já identificaram a lacuna correspondente no cenário operacional da Experiência de Vida, sabem descrevê-la, mas ainda não pensaram em como preenchê-la. Atender as necessidades é igualmente importante e ainda reserva certa vantagem em termos de exclusividade de atendimento. Embora os Consumidores ainda estejam procurando amadurecer mais a ideia sobre como entender a sua “real necessidade”, a empresa pode fazer parte deste processo e apresentar soluções de atendimento com mais propriedade.

## 3.3 Preferência

Um Requisito de Consumo é qualificado como “Preferência” quando os Consumidores já identificaram as lacunas no seu cenário operacional da Experiência de Vida, sabem como descrevê-las e possuem uma ideia concreta sobre os custos, benefícios e prioridades de cada uma. Esse tipo de requisito de consumo ainda deixa as empresas com alguma “margem” de negociação de soluções junto aos Consumidores que podem trabalhar a partir de um conhecimento mais específico sobre as intenções de consumo de um dado segmento. Usualmente, os consumidores estarão menos flexíveis em relação às opções que serão apresentadas pelos provedores de soluções. Seria prudente tomar cuidado com “insistências” desnecessárias.

## 3.4 Exigência

Um Requisito de Consumo é qualificado como “Exigência” quando os Consumidores tem a absoluta certeza daquilo que precisam, são capazes de descrever o que querem com exatidão e sabem exatamente como preencher a lacuna do seu cenário operacional da Experiência de Vida. Geralmente eles não admitem outras opções e se você não entregar o que eles pediram, eles simplesmente não vão aprovar a “entrega”. É preciso ter capacidade de atendimento para não “estressar” os Consumidores. Se os requisitos dos Consumidores já estiverem devidamente claros, oferecer e entregar qualquer coisa diferente pode prejudicar a imagem da empresa por um longo tempo. Seria desnecessário dizer o quanto isso poderia custar para os “cofres” da empresa. Nesta dimensão de requisito não existem mais segredos para o mercado, todos já conhecem o que os Consumidores querem e vencerá quem melhor atendê-los.

## 3.5 Expectativa

Um Requisito de Consumo é qualificado como “Expectativa” quando os Consumidores sabem o que querem, possuem uma referência para informar “como” eles querem e não admitem outra possibilidade se não aquela que eles tem por “referência”. A “expectativa” diz respeito a algum acordo estabelecido previamente, pode ser um contrato, um desenho, uma planta, um cardápio, um catálogo, enfim, alguma referência onde os requisitos dos Consumidores estejam bem qualificados. Os requisitos do tipo “expectativa” sinalizam uma rivalidade muito grande em relação à concorrência. Normalmente, tais requisitos são de conhecimento da maioria dos provedores de produtos e serviços e já passaram da fase da novidade, exigindo das empresas uma grande atenção em função de possíveis mudanças no comportamento do Cliente.

**4. Especificidade da declaração do Requisito de Consumo**

Desejo	Necessidade	Preferência	Exigência	Expectativa
Estou com fome	Fazer uma refeição	quente	churrasco	Acompanhamentos conforme o cardápio
Quero viajar	Internacional	Europa	França	Roteiro de Viagem do pacote XPTO
Facilidade de comunicação	Meio de comunicação	sem fio	Celular	Níveis de serviço contratados

Quadro 01 – Estágios de especificação de Requisitos de Consumo

Analisando os tipos de requisitos de consumo sob uma visão sistêmica, percebemos que os estágios identificados possuem uma característica especial: o grau de especificidade da declaração. Isto significa, que cada Requisito de Consumo pode estar declarado segundo um determinado nível de detalhe que define uma “margem de atendimento” para o provedor. À medida que o Requisito fica mais específico o atendimento tende a ser menos diferenciado, no final convergindo para o preço. O quadro 01 apresenta uma escala que expressa o grau de especificidade dos requisitos considerando os seus estágios.

Resumindo, os Requisitos de Consumo podem ser qualificados segundo vários estágios diferentes ao longo do seu ciclo de vida em função do comportamento dos Consumidores e dos provedores de bens e serviços do mercado.

O Requisito de Consumo pode nascer qualificado no tipo “Desejo”, se transformar em uma “necessidade” após a consciência dos Consumidores em relação à importância absoluta da “lacuna” a ser preenchida, assumir o tipo “Preferência” ao ser comparado com outras opções e assumir uma importância relativa, migrar para o tipo “exigência” pelo grau de discernimento e consciência por parte dos Consumidores e finalmente ser alocado ao tipo “Expectativa” quando não houver dúvidas em relação à importância absoluta e relativa do Requisito de Consumo e os mesmos possuem um lastro como referência, tais como: um cardápio, guia de serviços, folder, manual, acordo ou contrato.



## 5. Requisitos no contexto de uma Proposta de Valor

Para facilitar a identificação de Requisitos de Consumo e de Requisitos de Atendimento, usualmente utilizamos a ferramenta de design “Mapa de Empatia”. A aplicação dessa ferramenta consiste em observarmos os Consumidores durante suas Experiências e por empatia percebermos o que ele vê, sente, fala, escuta, diz, pensa e faz a fim de traduzirmos o produto de tais observações em um Mapa de Requisitos da Proposta de Valor. A figura 02 apresenta o modelo conceitual do Mapa de Empatia do Consumidor.



Figura 02 – Mapa de Empatia do Consumidor

Uma Proposta de Valor pode contemplar até quatro tipos de requisitos: requisitos de consumo, requisitos de atendimento, requisitos funcionais e requisitos intrínsecos. Vamos abordar cada um deles:

### 5.1 Requisitos de Consumo

#### 5.1.1 Modelagem de Requisitos de Consumo

A Modelagem de Requisitos de Consumo tem por objetivo a identificação e especificação de requisitos de consumo a partir do material gerado pelas observações e análises das Experiências de Vida do Consumidor. O produto final desta fase é o Mapa de Requisitos do Consumidor ainda na sua forma “bruta”, isto é, sem a aplicação de uma análise crítica.



**5.1.2 Linguagem de especificação**

O primeiro aspecto sobre a construção dos Mapas de Requisitos do Consumidor é a linguagem utilizada na declaração dos requisitos. Vimos em vários projetos de consultoria com nossos Clientes, que existem declarações de como as empresas ou Unidades Organizacionais deverão “solucionar” o problema, e pecam por não dizer o que os Clientes realmente querem. Para quem tiver a responsabilidade de atender ao Cliente, esse é o pior dos mundos. Você fica sem saber o que o Cliente quer, não sabe se a solução que ele deu vai resolver o problema dele, e ainda corre o risco de levar toda a culpa se o resultado for indesejável.

Uma declaração de requisitos precisa ser clara em qualificar um dado requisito ou lacuna. Não economize palavras, seja objetivo, evite ambiguidades ou redundâncias. Qualquer atendimento começa pelo entendimento do requisito do Consumidor. Se a declaração do requisito não estiver bem feita, poderá comprometer todo o trabalho. O quadro 02 apresenta alguns exemplos de declarações de requisitos do Consumidor.

Declaração incorreta	Declaração correta
Gostaria de ter uma agência do banco ao lado do meu escritório	Gostaria de poder realizar as transações com o banco sem grandes esforços.
Quero um relatório XPTO	Gostaria de informações sobre o desempenho de Clientes do segmento VIP
Gostaria de fazer um curso sobre Gestão Ambiental	Gostaria de desenvolver competências em Gestão ambiental
Gostaria de uma camisa que não fosse muito larga e nem muito curta e de cor clara	Gostaria de uma camisa de tamanho médio nas cores branca ou amarela.
Gostaria de um marido que fosse trabalhador, carinhoso, fiel, rico, jovem e bonito	Até o final desta publicação ainda não tínhamos conseguido traduzir...

Quadro 02 – Exemplos de declarações de requisitos de consumo

Como vocês podem perceber, o Consumidor disse que queria uma agência do banco próxima ao seu local de trabalho. Bem, parece que ele está dando uma solução para algum problema, mas qual é o problema? Mais tarde descobrimos que na sua percepção, isso reduziria seus esforços para realizar qualquer transação com o Banco. A solução poderia ser um acesso ao site do Banco na Internet, seria mais barata, mais rápida e atenderia muito melhor os requisitos do Consumidor.

O exemplo do Consumidor que disse que queria um fazer um curso sobre “Gestão ambiental” também é interessante. Mais uma vez a declaração vem em forma de solução de atendimento, que inclusive pode não ser a melhor. O que ele realmente queria era desenvolver competências em Gestão ambiental e isto poderia ser desenvolvido por meio de um vídeo, um livro, apostilas, grupos de trabalho. Tudo poderia depender do tempo de dedicação à atividade de aprendizagem, do orçamento, da urgência, da disponibilidade de ativos de aprendizagem, etc.

Quando vocês estiverem dominando a linguagem de especificação de requisitos tornarão suas soluções de atendimento bem mais efetivas.

***“A declaração de Requisitos de Consumo na forma de soluções especificadas pelo próprio Cliente é uma das maiores armadilhas para as empresas. Quando isso acontece, além do Cliente não dizer o que ele precisa realmente, pode estar dando uma solução sem eficácia para o próprio problema. Mesmo que você atenda com sucesso ao que ele solicitou, no caso do problema não ter sido resolvido a culpa será sempre sua.***

A clareza e a fidelidade em relação à representação da lacuna de atendimento serão imperativas para a qualidade da declaração do Requisito de Consumo. O quadro 03 apresenta uma lista de critérios de especificação que visa garantir a excelência na especificação de Requisitos de Consumo.

<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
01. Quanto à linguagem de descrição	Utilizar uma linguagem que expresse “o que” o Cliente quer e não “como” ele deseja ser atendido
02. Quanto à ambiguidade	A declaração não deve dar margem a várias interpretações
03. Quanto à concisão	Procurar dizer muita coisa com poucas palavras. Declarações muito longas acabam gerando dúvidas em relação à lacuna de atendimento
04. Quanto à objetividade	Procure deixar a “lacuna de atendimento” bem transparente na declaração. Evitar a concorrência de qualquer outro elemento.
05. Quanto à correção	A declaração deve representar a lacuna de atendimento com especificações precisas e completas
06. Quanto à fidelidade	A declaração deve expressar “o que” o Cliente quer com a máxima precisão, nem mais, nem menos. Evitar qualquer tipo de especulação ou inferência

Quadro 03 – Lista de critérios para validação de Requisitos de Consumo

O Designer de Requisitos de Consumo deverá promover o esforço necessário para que todos os critérios sejam devidamente atendidos, caso contrário os efeitos não desejáveis serão imprevisíveis.

### 5.1 3 Mix de Requisitos de Consumo baseado no tipo

Será que os tipos de Requisito de Consumo exercem alguma influência na seleção daqueles requisitos que deverão ser atendidos? Bem, tudo vai depender do cenário do seu ambiente de negócios. Nossa sugestão é sempre no sentido de trabalhar um mix de requisitos balanceado, isto é, abordando requisitos de vários tipos. Tal atitude vai motivar sua atuação em várias frentes, pense nisso.

O MIX pode ser formado por 1 ou 2 requisitos do tipo “desejo”, 2 ou 3 requisitos do tipo “necessidade”, 4 ou 5 requisitos do tipo “exigência” e também 4 ou 5 requisitos do tipo “expectativa”. Sempre que algum requisito “trocar” de tipo, é recomendável alinhar todos os outros, promovendo as alterações pertinentes no MIX. Procure trabalhar com uma faixa entre 15 e 20 requisitos de consumo.

Mais do que isso promoverá a construção de uma proposta de valor complexa e de difícil implantação e monitoramento. O importante é deixar um espaço para a inovação e criatividade escolhendo requisitos de consumo de baixa especificidade (desejos e necessidades) e garantir a eficácia de nossa proposta de valor por meio do alinhamento com os requisitos de alta especificidade (preferência, exigências e expectativas).

## 5.1.4 Processo de Modelagem de Requisitos de Consumo

### 5.1.4.1. Identificação

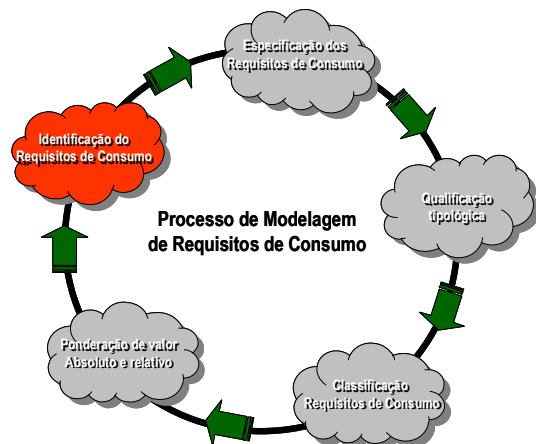
Esta atividade tem por objetivo perceber a existência de requisitos de consumo a partir da análise das observações realizadas junto ao segmento-alvo. Esta é a atividade mais importante do processo de modelagem em função de exigir grande perspicácia na interpretação das respostas consolidadas e na tradução das mesmas em uma lista ainda “bruta” de requisitos de consumo. Se o Designer de Requisitos de Consumo não for feliz na extração ou na qualidade da extração de requisitos de consumo da pesquisa, as demais atividades perderão grande parte do seu valor agregado.

### 5.1.4.2. Especificação

A especificação de requisitos de consumo é uma atividade que demanda bastante atenção. Se os Requisitos de Consumo forem interpretados errados por quem de direito após a sua especificação, tudo o que for desenvolvido a partir daí, vai ser jogado fora causando um enorme desperdício de recursos operacionais. Mas o maior dos problemas será a insatisfação do Cliente por não ter sido atendido como esperava.

Por este motivo não devemos ter pressa nesta atividade. A especificação do Requisito de Consumo deve seguir o seguinte roteiro:

- Obter a lista dos requisitos de consumo identificados
- Elaborar a declaração do requisito segundo os critérios apresentados
- Homologar as declarações especificadas



### 5.1.4.3. Qualificação tipológica

Esta atividade tem por objetivo qualificar o requisito de consumo segundo o grau de especificidade de sua declaração (desejo, necessidade, preferência, exigência e expectativa). A importância desta atividade está na seleção de requisitos de consumo que demandam um valor diferenciado por parte do provedor. Estamos falando da possibilidade de chegar à frente da concorrência pelo fato de ter “percebido” com maior propriedade e inteligência, os requisitos de consumo do Consumidor de maior flexibilidade de atendimento.

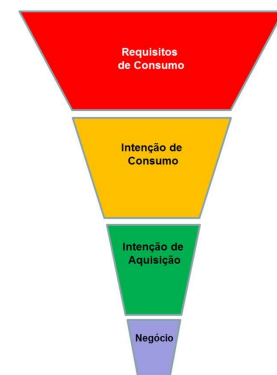
O segredo sempre estará nas “entrelinhas” das declarações e a chave para desvendar as grandes oportunidades será a aplicação correta da *qualificação tipológica*. Trabalhar com as declarações de requisitos de consumo como se todas estivessem em um mesmo nível de especificidade, causará um grande impacto negativo no projeto das conveniências que constituirão a Proposta de Valor da Empresa.

### 5.1.4.4. Classificação de Requisitos de Consumo

A classificação de Requisitos de Consumo tem por objetivo identificar qual a categoria do requisito de consumo que está sendo modelado. Todo requisito de consumo segue uma “escala” desde a sua especificação até a sua transformação em negócio ou transação.

O primeiro ponto da escala é representado pelo Requisito de Consumo propriamente dito. O segundo ponto, representa a transformação do Requisito de Consumo em uma “Intenção de Consumo”. O terceiro ponto apresenta a transformação da Intenção de Consumo em uma Intenção de Aquisição e finalmente o quarto ponto da escala representa a transformação da Intenção de Aquisição em um Negócio.

O objetivo da classificação é agrupar os requisitos de consumo em categorias à medida que eles vão se transformando e atendê-los da maneira adequada. Como a figura mostra, existem perdas em cada ponto da escala à medida que o Requisito de Consumo “tenta” se transformar. Tal prática ajudará a empresa na definição de estratégias de atendimento mais efetivas.



### 5.1.4.5. Grau de importância dos Requisitos de Consumo

Cada “Requisito de Consumo” especificado, quando avaliado separadamente, possui um grau de importância absoluta ou prioridade atribuída pelo Consumidor. Quando avaliados em grupo possuem um grau de importância relativa. Tais ponderações permitem que a empresa possa elaborar uma lista de requisitos de consumo classificada por prioridade segundo a visão ou perspectiva do Consumidor, isto é, considerando a sua rotina e ambiente operacional. Esta prática promoverá a eficácia de atendimento por parte dos provedores de valor.

**5.1.4.6. Análise de Requisitos de Consumo**

O processo de modelagem de requisitos de consumo aplica alguns critérios de validação responsáveis por garantir uma boa qualidade na declaração ou especificação de cada requisito de consumo. Sendo assim, podemos dizer que o escopo da validação no processo de modelagem é o próprio requisito de consumo, com ênfase na sua especificação.

Tal prática é necessária, mas não é suficiente. O processo de Análise de Requisitos de Consumo também tem por objetivo validar requisitos de consumo, porém, com escopo e ênfase diferentes. Na realidade estamos falando de correlacionar os requisitos de consumo com vários elementos do ambiente operacional e buscar a conformidade preconizada por um conjunto de critérios pré-estabelecidos. A ênfase promovida por esta prática é a integridade operacional de cada requisito de consumo. O quadro 04 apresenta os principais critérios de validação praticados.

<b>Critério de validação</b>	<b>Descrição</b>
01. Quanto à viabilidade de atendimento	Analisar a viabilidade técnica (pré-requisito, impacto de mudanças, capacidade de atendimento) e financeira de atendimento ao requisito.
02. Quanto à representatividade no cenário cotidiano	Analisar o valor agregado em relação ao atendimento do requisito considerando as Experiências de Vida pertinentes.
03. Quanto a possíveis conflitos com outros requisitos	Analisar possíveis conflitos de interesses ou metas entre dois ou mais requisitos de consumo
04. Quanto à volatilidade	Analisar o tempo de duração de cada requisito de consumo a fim de não envidar esforços que serão descartados antes do retorno de investimento
05. Quanto à relevância	Analisar a conformidade do requisito de consumo em relação às lacunas observadas ou identificadas nas Experiências de Vida dos Consumidores
06. Quanto à precisão	Analisar se o requisito de consumo expressa com fidelidade o que os Consumidores querem

Quadro 04 – Lista de critérios para validação de Requisitos de Consumo

**5.1.4.7. Processo de Análise de Requisitos de Consumo**

**5.1.4.7.1. Aplicação dos Critérios de validação**

Esta atividade tem por objetivo validar os requisitos de consumo identificados a partir dos resultados da pesquisa. O processo de validação consiste em submeter cada requisito a uma lista de critérios de validação e analisar o seu grau de conformidade. O requisito só passa para a próxima etapa se atender a 100% dos critérios aplicados.

## 5.1.4.7.2. Homologação da lista de requisitos de consumo

Esta atividade tem por objetivo obter a aprovação da lista de requisitos de consumo por parte de uma amostra dos Consumidores pesquisados. A ideia é verificar se a lista de requisitos realmente representa uma tradução precisa de suas carências de melhorias. A figura 05 mostra como um Requisito de Consumo pode apresentar as diferentes perspectivas das partes interessadas.

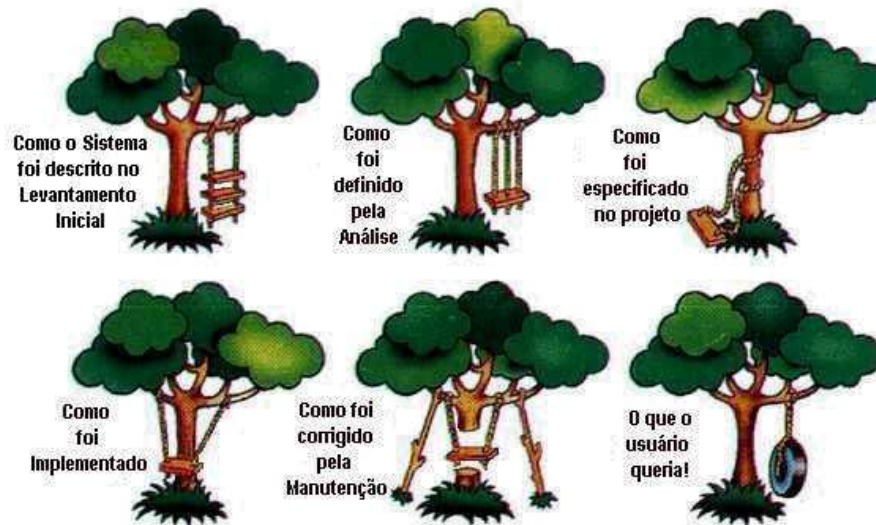


Figura 05 – Percepção das Partes Interessadas

## 5.1.4.7.3. Elaboração do Mapa de Requisitos de Consumo

Esta atividade tem por objetivo consolidar, divulgar, distribuir e compartilhar a lista de requisitos de consumo homologada. O Mapa de Requisitos de Consumo será sempre a principal referência para o alinhamento do Modelo ou Plano de Negócios da Empresa com as vontades de seus públicos-alvo. Por este motivo ele deve ser atualizado continuamente a fim de disparar as ações de revisão pertinentes tempestivamente.

## 5.1.4.7.4 Definição de Propulsores de Consumo

Entre a declaração de requisitos do Consumidor e a Solução de atendimento desse requisito (conveniência) existe um estágio importante de ser entendido. Este estágio representa a transição da linguagem do Consumidor para a linguagem do Fornecedor. Tal transição é formalizada pela identificação da “característica” ou “propulsor” de consumo que o produto ou serviço deverá ter, para atender a um dado requisito do Consumidor.

Linguagem do Consumidor	Transição	Linguagem do Fornecedor
<b>Requisitos do Cliente</b>	<b>Característica de consumo (Propulsor de Consumo)</b>	<b>Conveniência de Consumo</b>
Atendimento a qualquer hora	Disponibilidade	Bip, Celulares de plantão
Facilidade de Comunicação	Variedade	Internet, Fax, Telefone, Balcão
Informação sobre a origem dos produtos	Confiabilidade	Selos, Documentos, Vídeos informativos
Entrega no prazo	Pontualidade	Acordo de níveis de serviço
Informações do paciente em tempo real	Monitoramento	Webcamera no quarto do paciente
Facilidade de realizar transações com o banco	Flexibilidade	Terminal de autoatendimento, Caixa da Agência, Internet

Quadro 05 – Transição da linguagem do Consumidor para a linguagem do Fornecedor

O quadro 05 apresenta alguns exemplos de transição da linguagem do Consumidor para a linguagem do Fornecedor. Se por um acaso não tivéssemos a coluna do meio (transição) certamente seria mais difícil estabelecer um alinhamento entre as duas linguagens. Sendo assim, recomendamos que após a declaração de requisitos do Consumidor, tenha lugar a identificação da Característica ou Propulsor de Consumo associado e aí então proceder à elaboração da Solução de Atendimento pertinente (Conveniência de Consumo).

Como podemos perceber as características ou propulsores de consumo são responsáveis pela identificação da intenção de consumo, implícita na declaração de requisitos, o que promoverá a efetividade das Soluções de Atendimento, aumentando a motivação do Cliente em consumir. As Características e Propulsores de Consumo são utilizados como referência na análise de melhores práticas ou mesmo na análise da concorrência.



## 5.2 Requisitos de Atendimento

A missão de uma Proposta de Valor é oferecer soluções de conveniências, isto é, produtos, serviços e facilidades para preencher as “lacunas” ou requisitos identificados. Neste momento, passamos para um novo nível de “requisitos”. Como vimos na contextualização, a Proposta de Valor aponta todos os caminhos (soluções de conveniências) que os Consumidores podem percorrer durante suas possíveis interações com a Empresa. Estamos falando da dinâmica de atendimento, o Processo de Consumo que o Consumidor irá desenvolver.

A Empresa precisa encantar os Consumidores em cada “momento de interação” garantindo que os mesmos tenham prazer em fazer negócios e colecionem lembranças e sensações que ficarão gravados para sempre em sua memória de longo prazo. Os produtos e serviços ou soluções de conveniências responsáveis pelo preenchimento das lacunas protagonizadas pelos Requisitos de Consumo, sempre tenderão a igualdade. Michael Porter denominou tal evento de “Convergência Competitiva”.

Durante os momentos de interação com a empresa, os Consumidores demandam por novos requisitos agora sob uma nova perspectiva. Tal perspectiva diz respeito ao comportamento da empresa ou atendimento a esses novos requisitos, aos “Requisitos de Atendimento”.

Está criado então, um espaço para diferenciação, onde a inovação será fundamental para o design de conveniências que farão das experiências de consumo desenvolvidas junto empresa simplesmente “memoráveis”. As “facilidades” ou soluções de conveniências para os Requisitos de Atendimento são os vetores que farão a diferença junto aos Consumidores durante os momentos de interação com a empresa, ou seja, durante sua “Experiência de Consumo”.

O ciclo de atendimento ao Cliente em relação a cada intenção de consumo (compra) começa muito antes da “Venda” e termina muito depois dela, com pequenas variações dependendo do Modelo de Negócios. Cada Modelo de Negócios promove vários momentos de interação com o Cliente, em uma ordem lógica e objetiva que converge para a entrega de valor, isto é, o atendimento de cada intenção de consumo do mesmo. Chamamos esta sequência de múltiplas interações de “Processo de Consumo”. O quadro 06 apresenta exemplos de Processos de Consumo de vários Modelos de Negócios.

Se analisarmos a coluna correspondente as “linhas aéreas” vamos perceber que o Cliente passa por pelo menos 13 momentos de interação desde a intenção de viajar até a sua saída do aeroporto do destino. Em cada momento de interação o Cliente possui requisitos de atendimento que precisam ser atendidos para que o mesmo tenha uma boa experiência de consumo. O quadro 07 apresenta uma pesquisa de requisitos de passageiros por ordem de prioridade ao longo do processo de consumo.

É muito importante termos a consciência que se o Consumidor tiver uma Experiência de Consumo ruim derivada de um processo de consumo de baixo desempenho por parte da empresa, de nada adiantarão os esforços de design de produtos e serviços que atenderão aos Requisitos de Consumo do Consumidor. Corremos o risco de perdermos um “potencial Cliente” porque pecamos no atendimento de requisitos secundários. Isso acontece todo dia.

Imaginem que vocês fizeram a assinatura de um jornal. A empresa faz de tudo para produzir um jornal de altíssima qualidade e conquistar uma boa reputação junto ao Cliente investindo muitos recursos materiais e financeiros. Aí, o entregador do jornal falta várias vezes. O Cliente cancela a assinatura. Será que alguém acredita nisso? Pois é, aconteceu comigo.

Supermercado	Concessionária de veículos	Vídeo-locadora	Linhas aéreas	Consultoria	Restaurante a la carte	Agência de viagens	Clínica médica	Academia de ginástica	Casa de Boliche
Acesso	Acesso	Acesso	Acesso	Acesso	Acesso	Acesso	Acesso	Acesso	Acesso
Recepção	Recepção	Recepção	Procura	Análise de Requisitos	Recepção	Análise de Requisitos	Agendamento	Recepção	Recepção
Procura	Escolha	Procura	Escolha	Projeto de Soluções	Acomodação	Análise de Soluções	Recepção	Pagamento	Preparação
Posse	Negociação	Transação	Reserva	Negociação	Couvert	Negociação	Pagamento	Avaliação	Jogo
Pagamento	Transação	Entrega	Pagamento	Desenvolvimento	Pedido	Pagamento	Consulta	Prescrição	Assistência
Entrega	Entrega	Consumo	CHECK-IN	Implantação	Consumo	Entrega de TICKETS	Liberação	Condicionamento	Socialização
Despedida	Assistência Técnica	Devolução	Embarque	Pagamento	Fecha mento	Viagem	Assistência	Acompanha mento	Pagamento
Devolução			Partida	Assistência	Pagamento	Assistência			Despedida
			Traslado		Despedida				
			Chegada						
			Desembarque						
			CHECK-OUT						
			Assistência						

Quadro 06 – Exemplos de Processo de Consumo

Recentemente, uma companhia aérea resolveu fazer uma melhoria em relação a pontualidade de saída e chegada de seus voos no Rio de Janeiro. Gastou mais de um milhão de dólares na reengenharia de vários processos e no desenvolvimento de colaboradores e fornecedores.

Então o CEO resolveu fazer uma pesquisa a fim de saber qual o grau de satisfação com a Experiência de Consumo que a empresa oferecia. Quando chegou o resultado todos ficaram surpresos e a única coisa que restou ao CEO foi se demitir.

A pesquisa revelou que os passageiros possuem mais requisitos nos momentos de interação de Check-in, Traslado e Check-out. Entre as suas maiores preocupações podemos citar: a garantia de embarcar, o manuseio das bagagens, a alimentação e o conforto durante o voo. Isto significa que a empresa precisa dar a máxima prioridade a tais requisitos.

Foi justamente o que a empresa não fez. Resolveu inferir sobre a importância da pontualidade de pouso e decolagem das aeronaves. Simplesmente achou que isso era o mais importante para os Clientes. Quando descobriu que não era, já tinha consumido muitos recursos operacionais e seria incapaz de promover uma nova rodada de melhorias no curto prazo.

Momento de Interação	Requisito de Atendimento	Prioridade (Maior = 1)
Acesso	Atendimento a qualquer hora	5
	Disponibilidade de transporte cidade-aeroporto	4
Procura	Disponibilidade de vôos	2
Escolha	Opções viáveis em termos comerciais e sociais	4
Reserva	Previsão da data e hora de partida e chegada	2
Pagamento	Variedade de meios e formas de pagamento	3
CHECK-IN	Facilidades para transporte de bagagem	6
	Garantia de embarque	1
	Entrega rápida de bagagem	5
	Rápido e cordial	5
	Banheiros do aeroporto limpos	9
	Informações constantes sobre o voo	5
Embarque	Tripulação amigável / eficiente	5
	Bem organizado, sem confusões	7
Partida	Suave	5
	Decolagem no horário previsto	3
Traslado	Poltronas confortáveis	4
	Ampla espaço para as pernas	4
	Refeições de boa qualidade	4
	Temperatura / umidade confortáveis	4
	Ser informado de atrasos, problemas, etc	6
	Entretenimento	6
	Mantas e travesseiros	6
	Cardápio adequado aos hábitos e necessidades do passageiro	3
	Banheiros limpos	5
Chegada	Pouso no horário previsto	3
	Suave	5
Desembarque	Assistência para conexões	3
CHECK-OUT	Facilidades para transporte de bagagem	6
	Rápido e cordial	7
	Banheiros do aeroporto limpos	1
	Nenhuma bagagem danificada	1
	Nenhuma bagagem perdida	1
Assistência	Assistência com alfândega e imigração	5

Quadro 07 – Pesquisa de requisitos de passageiros de linhas aéreas

## 5.3 Requisitos Funcionais

Para operacionalizar uma Proposta de Valor, em outras palavras, transformá-la em Serviços Internos usualmente distribuídos pela Cadeia de Valor da Empresa, o Designer precisa vestir o “chapéu” de Cliente Interno e declarar os requisitos que a Proposta de Valor demandará dos Serviços Internos responsáveis por sua operacionalização.

Na prática, é como se o Designer tivesse que especificar os Requisitos de Atendimento a serem trabalhados pela Proposta de Valor de cada provedor de Serviços Internos envolvido na operacionalização da Proposta de Valor oferecida aos Segmentos de Mercado.

Reparem que os conceitos de Proposta de Valor e Experiência de Consumo também podem ser aplicados internamente. Os quadros 08 e 09 apresentam exemplos de requisitos funcionais da área de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação respectivamente.

Momento de Interação	Requisito de Atendimento	Prioridade (maior = 1)
Acesso	Facilidade de comunicação com a área	3
	Informações sobre os serviços da área	3
Atendimento	Cortesia e Presteza	4
	Certeza de que a solicitação foi recebida	4
	Falar sobre o meu problema com a pessoa certa	4
Análise de Requisitos	Boa capacidade de avaliação de necessidades	1
	Compromisso com o Posto de trabalho	1
	Atendimento dentro dos parâmetros solicitados	2
Projeto de Soluções	Soluções de alto valor agregado	1
	Conformidade com os parâmetros negociados	2
	Rapidez na elaboração de soluções	3
	Soluções alternativas baseada na duração, disponibilidade, orçamento, local, data de realização, prazo de atendimento	1
	Bons instrutores	2
	Programação de treinamento contínua e para toda a empresa	2
Implantação	Conformidade com o planejamento da atividade	2
	Instalações confortáveis	5
	Bons equipamentos	5
	Material didático de boa qualidade	5
Avaliação	Avaliação justa	1
	Saber o meu aproveitamento absoluto e relativo na atividade	2
Certificação	Comprovante de capacidade técnica	2
	Reconhecimento do comprovante pelo mercado	3
	Certificação de competências mais antigas	5

Quadro 08 – Pesquisa de requisitos de Clientes da área de desenvolvimento de RH

Momento de Interação	Requisito de Atendimento	Prioridade (Maior = 1)
Acesso	Facilidade de comunicação com a área	3
	Informações sobre os serviços da área	3
Solicitação de Serviços	Cortesia e Presteza	4
	Certeza de que a solicitação foi recebida	4
	Falar sobre o meu problema com a pessoa certa	3
Análise de Requisitos	Profissional que possa traduzir os requisitos do meu negócio em Solicitação de Serviços de TI	1
	Melhoria dos níveis de serviço dos meus Serviços Internos	1
	Alinhamento da minha capacidade com a capacidade da Cadeia de Valor da empresa	2
	Conformidade com meus requisitos de serviço de TI e de atendimento	1
	Especificação dos meus requisitos de TI clara, objetiva e precisa	1
Projeto de Soluções	Soluções adequadas a realidade da minha Unidade Organizacional	2
	Soluções alternativas baseadas no orçamento, economia de escala, prazo de atendimento e retorno sobre o investimento.	2
	Soluções orientadas para manutenção, desenvolvimento e aquisição de sistemas de acordo com o orçamento, economia de escala, prazo de atendimento e retorno sobre o investimento.	1
Negociação	Propostas alinhadas as necessidades do negócio	1
	Demonstrações das soluções apresentadas	2
	Participação na construção das propostas	2
Desenvolvimento	Participação no desenvolvimento da proposta	2
	Aferição da melhoria da produtividade do negócio	3
	Simulação das aplicações	2
Implantação	Ativar a nova versão somente após a bateria de testes	2
	Treinamento dos usuários nas novas versões	3
	Alinhamento da capacidade existente com as exigências das novas versões	3
	Não prejudicar a continuidade do sistema atual	2
	Facilidades para conferência dos novos resultados	3
Liberação	Implantar o sistema em ambiente de produção somente após a estabilidade dos indicadores de desempenho	2
	Remover o legado das versões anteriores	5
Avaliação de Desempenho	Medir os níveis de serviço dos Serviços Internos antes e após a implantação das novas versões	5
	Avaliar os custos x benefícios da iniciativa promovida	2
Assistência	Atendimento de urgência (menos de 1 hora)	2
	Acompanhamento e orientação no uso das novas aplicações	5

Quadro 09 – Pesquisa de requisitos de Clientes da área de Tecnologia da Informação

### 5.4 Requisitos Intrínsecos

Todo design de Proposta de Valor possui algumas diretrizes e premissas que deverão ser obedecidas ou respeitadas a fim de garantir a convergência de todas as iniciativas para o objetivo de projeto. A definição do escopo, responsabilidades, prioridades, orçamento, restrições, riscos e compliance, são algumas dessas premissas ou “REQUISITOS INTRÍNSECOS” que o projeto deve atender incondicionalmente.

Os Requisitos Intrínsecos são requisitos obrigatórios em função da aplicação de algumas regulamentações tais como: leis, normas, políticas, decretos e códigos de conduta ética. Para estes requisitos não existem negociações e por isso às vezes comprometem a viabilidade do atendimento por parte da empresa. O quadro 10 apresenta exemplos de Requisitos Intrínsecos.

Requisito	Descrição
Escopo	Define o âmbito de interesse.
Prioridade	Expressa uma ordem de atendimento.
Restrição	Define limites de atendimento.
Risco	Define o grau de exposição a riscos.
Punição	Define responsabilidades.
Compliance	Define diretrizes, premissas, regulamentos e leis pertinentes

Quadro 10 – Lista de Requisitos Intrínsecos

## 6. Processo de Prospecção de Requisitos

A Prospecção de Requisitos tem por objetivo observar , explorar, identificar, formatar e descobrir as lacunas de oportunidades de melhoria no âmbito das Experiências de Vida ou Experiências de Consumo de um dado público-alvo.

### 6.1. Definição do escopo de prospecção

Esta atividade tem por objetivo a definição do escopo da iniciativa de prospecção. Por exemplo, podemos identificar os requisitos de consumo de um determinado segmento de mercado durante uma das suas Experiências de Vida ou durante uma Experiência de Consumo ou em algum momento de interação mais específico. É importante perceber que a complexidade do estudo será diretamente proporcional ao tamanho do contexto (universo de elementos objeto do estudo) escolhido.

A figura 06 apresenta o modelo de “Metabolismo Estratégico”. É um processo de prospecção especial associado à Estratégia de Inovação da empresa que consiste na execução contínua e rápida de um pacote de ações que tem por objetivo garantir que a empresa sempre terá uma carteira de negócios prontos para serem lançados conforme o comportamento do ambiente de negócios da empresa configurando uma Vantagem Competitiva.

O pacote de ações contempla as seguintes atividades:

- a) Identificação de Oportunidades de Negócios no formato de Requisitos de Consumo, Novos conceitos e Novas tendências de consumo a partir da observação e análise das Experiências de Vida dos Consumidores.
- b) Design ou Redesign de Modelos de Negócios e design do Processo de Consumo.
- c) Design do Mapa de Requisitos para a Proposta de Valor (Requisitos de Consumo, Atendimento, Funcionais e Intrínsecos)
- d) Design da Proposta de Valor
- e) Design da Cadeia de Valor
- f) Design das Experiências de Consumo
- g) Desenvolvimento de Experiências, Franquias e Relacionamentos

O Metabolismo Estratégico pode ser considerado uma das principais vantagens competitivas utilizadas pelas empresas no século XXI. Sua força está no poder de desenvolvimento rápido das franquias de atração, captação, retenção e fidelização. O prazo de validade desse tipo de negócio é quando a concorrência começa a competir pela atração e captação de consumidores. Neste momento, a empresa se prepara para o próximo lançamento e assim sucessivamente.

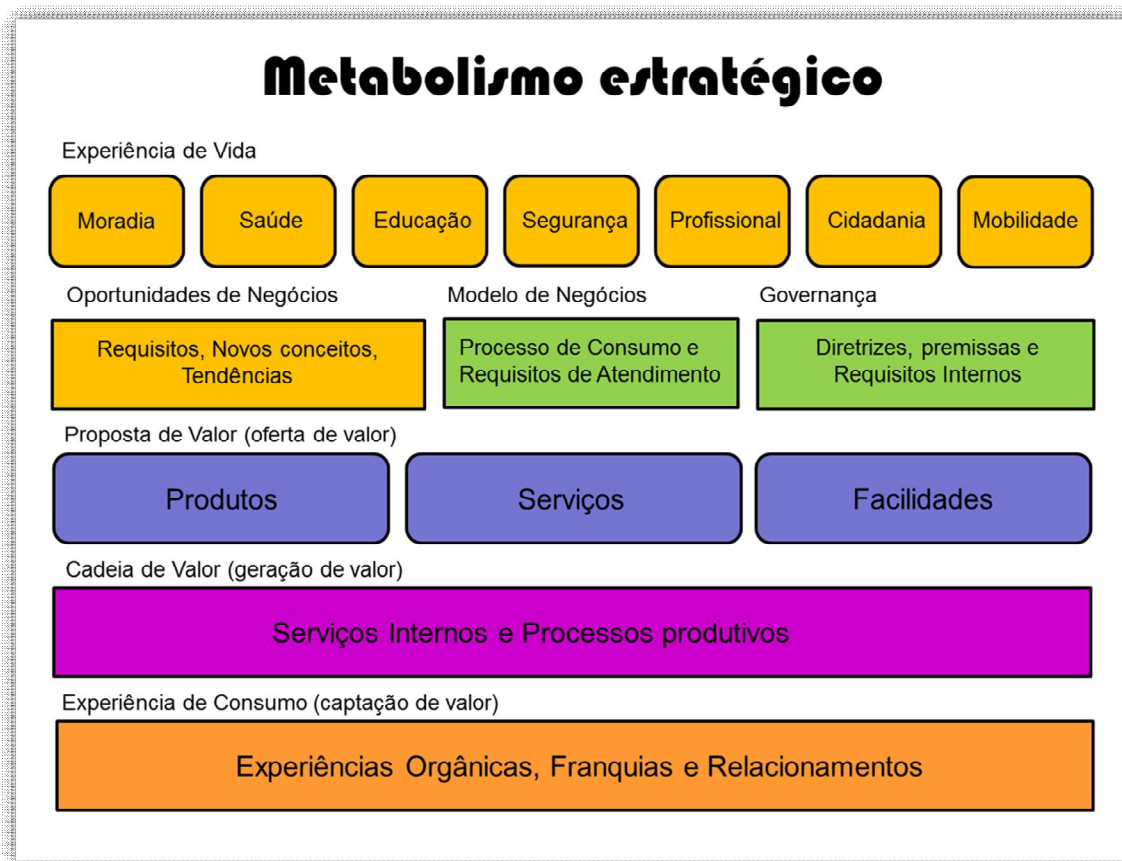


Figura 06 – Metabolismo Estratégico



## 6.2. Análise de Viabilidade de prospecção

Esta atividade tem por objetivo analisar a viabilidade técnica e financeira de estudo do escopo de prospecção. Será preciso verificar a viabilidade de pesquisar o mercado (experiências de vida) ou segmentos de mercado, em função da amplitude, representatividade e volume expressos pela escolha.

A seleção do Modelo de Negócios a ser pesquisado, implica na seleção automática do Processo de Consumo associado ao modelo, embora a empresa possa optar por trabalhar somente alguns momentos de interação. Também é recomendável verificar se é possível obter informações ou observar o ambiente operacional e a rotina do público-alvo envolvido.

É recomendável trabalhar com escopos pequenos, a fim de reduzir a complexidade na construção de cenários e conseqüentemente na identificação dos Requisitos de Consumo e de Atendimento. Escopos maiores demandam maiores custos operacionais e na maioria das vezes promovem a perda de foco estratégico.

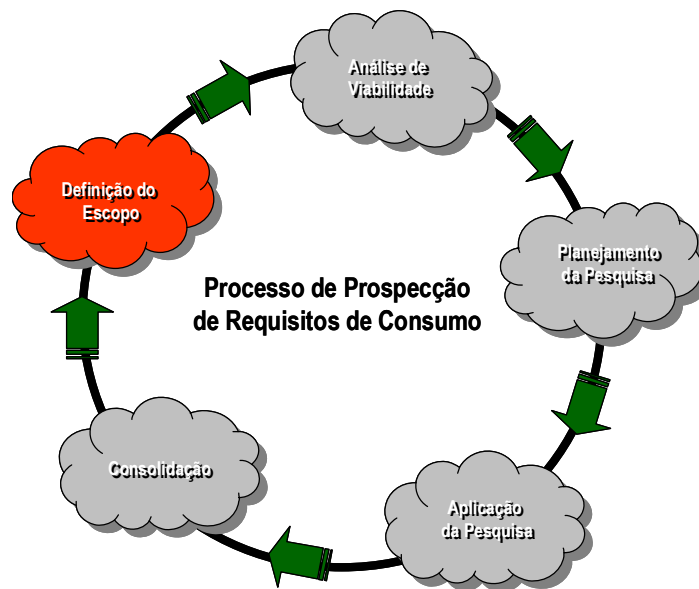


Figura 04 – Processo de Prospecção de Requisitos de Consumo

## 6.3. Planejamento da pesquisa de requisitos

Esta atividade tem por objetivo definir as informações que deverão ser obtidas através da pesquisa, ou seja, “o que”, “quando”, “como”, “onde” e “quem” investigar, e principalmente o produto final da investigação e o orçamento necessário, a fim de poder garantir a efetividade da pesquisa.

### 6.3.1 Modelos de Investigação

Um dos principais fatores críticos de sucesso da Pesquisa de Requisitos é a construção de um Modelo de Investigação, isto é, um conjunto de perguntas, indagações, inquirições ou premissas de observação que deverá ser o eixo de referência do processo de investigação junto ao público-alvo. Este Modelo de Investigação deverá ser efetivo o suficiente para alcançar os objetivos pretendidos. Então por onde começar?

A ideia é não perder nenhum detalhe do comportamento do consumidor durante a Experiência de Vida em referência ou durante a Experiência de Consumo associada ao Modelo de Negócios conforme citado anteriormente e entender os momentos de interação que o Cliente promove com a empresa desde a identificação da lacuna de atendimento até a sua plena satisfação e conversão em negócios. Especialmente àqueles momentos que porventura tenham sido selecionados para pesquisa.

### 6.3.2 Elaboração do Plano da pesquisa

Com o Modelo de Investigação pronto devemos elaborar um Plano para a nossa pesquisa, isto é, fazer algumas escolhas. A primeira delas seria o público-alvo e tamanho da amostra, o que seria muito importante em termos da precisão e representatividade das declarações, é preciso avaliar os aspectos qualitativo e quantitativo da amostra.

Usualmente, um Plano de Pesquisa deveria enfocar a melhor época para que a pesquisa possa ser realizada, o local onde a pesquisa deverá ser realizada, o melhor horário, qual seria o custo da pesquisa, quais seriam os principais benefícios de sua realização, quem deverá aplicar a pesquisa e que competências seriam necessárias e finalmente o formato dos resultados da pesquisa. Aqui também devemos fazer a opção pela técnica a ser utilizada. Certamente a “Pesquisa Etnográfica” é a que traz resultados mais verdadeiros, sem tendenciosidades ou distorções em função dela se basear em observações e fatos.

### 6.3.3 Aplicação da pesquisa de requisitos

Esta atividade tem por objetivo executar o Plano de Pesquisa procurando atender todos os itens com a maior fidelidade possível. Antes de iniciar a pesquisa, é muito importante verificar se existem as condições necessárias para a condução da mesma segundo os parâmetros pré-estabelecidos no Plano de Pesquisa.

### 6.3.4. Consolidação da pesquisa

Após a aplicação da pesquisa, os observadores deverão consolidar suas observações evitando qualquer tipo de inferência ou ambiguidade segundo o formato previamente definido pelo Plano de Pesquisa. Eles deverão elaborar o Mapa de Requisitos de Consumo ou Atendimento dos Consumidores.

## 7. Especificação e acordos de Níveis de Serviço internos

Também podemos expressar os requisitos do Cliente de outras formas. Ao invés de usarmos as declarações de requisitos tradicionais podemos usar a linguagem de “Níveis de Serviço”. Esta linguagem é mais utilizada na relação entre Clientes, Fornecedores e Provedores internos protagonizados pelas Unidades Organizacionais.

Um nível de serviço é uma “meta” de desempenho a ser alcançada pelo produto ou serviço a ser entregue. Essas metas podem ser expressas em termos de prazo, custos, qualidade (especificação do produto ou serviço), desempenho (utilização de recursos), disponibilidade, demanda (intenção de compra), etc. O conjunto de níveis de serviço estabelecidos pelo Cliente, expressa seus requisitos de uma maneira bastante clara e objetiva.

A linguagem de “Níveis de Serviço” é muito complexa, mas bastante efetiva em termos de Gestão de Desempenho da Cadeia de Valor da empresa ou da Unidade Organizacional. O processo possui a seguinte premissa: todo produto ou serviço a ser oferecido a um CLIENTE EXTERNO possui níveis de serviço padrão para a entrega, isto é prazo, custo, qualidade, desempenho e disponibilidade, previamente definidos. Estes níveis de serviço são desdobrados para todas as Unidades Organizacionais envolvidas no processo de produção, ou seja, Clientes, Fornecedores e Provedores de Serviços internos.

Conclusão, o nível de serviço oferecido a um Cliente externo é função dos níveis de serviço praticados por todos aqueles Provedores de Serviços envolvidos naquela solução de atendimento. Se a empresa oferece um prazo de 20 dias para entregar uma determinada solução, a soma dos prazos de todos os provedores de serviços internos ou externos envolvidos não poderá exceder 20 dias.

Sendo assim, é necessário estabelecer Acordos de Níveis de Serviço formais, entre Clientes, Fornecedores e Provedores de Serviços, para cada nível de serviço associado a um Serviço Interno, que poderá fazer parte de uma solução maior de atendimento. A Gestão dos Acordos de Níveis de Serviço (Planejamento, Implantação, Controle, Aperfeiçoamento) poderá se tornar uma vantagem competitiva para a empresa que busca maximizar a satisfação de seus Clientes.

Com essas linguagens de declaração de requisitos com aplicação externa e interna, a empresa poderá ter a certeza do que seus Clientes realmente desejam e evitar o desperdício de recursos operacionais com produtos e serviços que não agregam valor. Como linguagem, é sempre bom lembrar que ela precisa ser praticada por todos na organização.

### 7.1 Aplicando a linguagem de Níveis de Serviço

Quando um Cliente contrata algum serviço, ele declara os requisitos e as condições segundo os quais os mesmos deverão ser entregues, tais como: prazo, custos, qualidade, desempenho, etc. *Aos requisitos e condições declarados pelo Cliente, chamamos de Níveis de Serviço.*

Quando um Serviço Interno é desenvolvido, ele precisa atender alguns parâmetros e metas de desempenho definidos em tempo de projeto, estabilizados em tempo de produção e negociados internamente com Provedores de Serviços, Clientes e Fornecedores. *Aos parâmetros de desempenho atribuídos ao Serviço Interno, chamamos de Níveis de Serviço.*

Um Pedido do Cliente pode contemplar vários Serviços Internos. Isto significa que para atender ao Cliente, o somatório de cada nível de serviço dos Serviços Internos envolvidos no atendimento, precisa ser igual ou menor do que o nível de serviço declarado pelo mesmo.

Por exemplo: se o Cliente pede um prazo de 10 dias para ser atendido em uma Solicitação de Serviço, então o somatório dos prazos de todos os Serviços Internos envolvidos deverá estar bem próximo e não exceder aos 10 dias. Se o Cliente estabelece um orçamento de execução de R\$ 1.000,00, os custos de execução de todos os serviços internos envolvidos no atendimento não deverão ultrapassar R\$ 1.000,00. Tal prática sempre será fácil de ser implementada se o Provedor da Solução de Atendimento conhecer os níveis de serviços praticados por cada Serviço Interno, e desenvolver a negociação com o Cliente dentro da capacidade operacional disponível.

Também é normal em algumas situações o provedor do Serviço Interno precisar reforçar a sua capacidade operacional para melhorar um determinado nível de serviço a fim de não perder uma concorrência, negócio ou até mesmo um Cliente. Tal fato, na maioria das vezes é tratado como uma exceção.

A linguagem de níveis de serviço também possui outras finalidades de grande valor agregado como, por exemplo: podem ser utilizados em processos de Benchmarking de projetos, processos ou desempenho ou ainda na análise de iniciativas de terceirização de processos. Em ambos os casos serviriam como referência para a análise comparativa.

O quadro 11 apresenta os níveis de serviço mais utilizados nas declarações de requisitos, especificações de desempenho, avaliação de melhores práticas, propostas de terceirização, etc.

Nível de Serviço	Descrição
Prazo	Prazo em dias para a execução do Serviço Interno
Tempo de execução	Tempo real utilizado no desenvolvimento do produto ou serviço
Tempo de ciclo	Tempo de espera ou fila acumulado durante o processamento
Custos	Somatório dos recursos operacionais utilizados na produção do Serviço interno expresso em valor.
Qualidade	Especificação detalhada da Interface de saída
Disponibilidade	Expectativa de disponibilidade do Serviço Interno
Demanda	Previsão de demanda para o Serviço Interno
Oferta	Previsão da capacidade de oferta do Serviço Interno
Frequência	Período de tempo segundo o qual o serviço é executado

Quadro 11 - Níveis de Serviço de um Serviço Interno

## Considerações finais

O Design de Negócios apresenta um novo desafio a cada dia. Quando estudamos a **Segmentação das Partes Interessadas** tivemos a oportunidade de conhecer abordagens de segmentação totalmente novas cujo conhecimento se aplica ao pleno entendimento de como todo o processo de segmentação das partes interessadas realmente funciona. Uma visão holística e dedutiva de todas as relações entre os elementos que atuam nesse contexto. Tal fato se mostrou essencial para os Gestores da empresa no exercício do processo de Tomada de Decisões.

Agora abordamos o **Design de Requisitos de Consumidores** e mais uma vez, nos surpreendemos com a verdadeira engenharia existente nos bastidores de uma referência que se não for a principal, certamente é uma das principais na Gestão de Modelos e Planos de Negócios. A construção do Mapa de Requisitos de Consumidores é a base para o desdobramento de outros elementos de igual importância para o entendimento da dinâmica do negócio. Conforme evoluímos nos estudos de Design de Negócios, percebemos o quanto nos privamos de uma imensa capacidade de tomar decisões corporativas de melhor qualidade, sustentadas por um arcabouço de relações que para muitos permanecem ocultas até hoje. A cada estudo, nossa percepção sobre nossos negócios cresce exponencialmente e nos castiga com a dor na consciência por não ter compartilhado tal conhecimento há mais tempo.

O Design de Negócios é uma grande lente que nos permite ver um mundo completamente invisível para a maioria de nossos pares. Nunca percebemos a arquitetura da Gestão Empresarial com tanta nitidez e precisão. Design é poder! Poder tomar Decisões Corporativas rápidas e efetivas. Poder conduzir a empresa rumo ao sucesso. Seja bem-vindo ao mundo do Design de Negócios.