DESIGN DE SERVIÇOS PARA INOVAÇÃO: O papel estratégico do Design de Serviços na inovação, em empresas de base manufatureira

SERVICE DESIGN FOR INNOVATION: The strategic role of Service Design in innovation for manufacturing companies

Santos, Aguinaldo dos; Doutor; Universidade Federal do Paraná.

asantos@ufpr.br

Fukushima, Naotake Fukushima; Mestre; Universidade Federal do Paraná.

naotake@ufpr.br

Resumo

O setor de serviços tem sido apontado como uma área cada vez mais importante da economia e vem gerando novas possibilidades para atuação do design. Entre eles está a identificação de oportunidades de inovação em serviços para empresas de base manufatureira. Diante deste contexto, o presente artigo apresenta parte do desenvolvimento de serviços para uma empresa fabricante de luminárias, na fase de estabelecimento do escopo e requisitos do projeto, onde se buscavam soluções que refletissem a estratégia da empresa. Para tanto, relata um estudo de caso no qual se utilizou a ferramenta da Jornada do Usuário para o desenvolvimento de um sistema de Produto + Serviços para iluminação LED, voltado para a população de baixa renda. Neste estudo inferiu-se o potencial de colaboração do design na fase inicial da identificação de oportunidades de inovação e como este pode auxiliar no nível estratégico da empresa.

Palavras-chaves: Design de Serviços, Inovação, Níveis de atuação do design.

Abstract

The service sector has been identified as an increasingly important area of the economy and has been generating new possibilities for design activity. Among them there is the identification of innovation opportunities in services for manufacturing companies. In this context, the present article presents part of the development of services for a light manufacturer in the stage of establishing the scope and requirements of the project, where solutions that reflect the company strategy were sought. In order to report this a case study in which the tool Customer Journey Map was used to develop a Product + Services System for LED lighting, for the low-income population is presented here. In this study we can infer the potential of collaboration of the design in the initial phase of the identification of innovation opportunities and how this can help at the strategic level of the company.

Keywords: Service design, Innovation, Levels of design performance

1 Introdução

O setor de serviços tem sido apontado como uma área cada vez mais importante da economia e tem gerado oportunidades para o design em diversas frentes (PINHEIRO & ALT, 2011). O foco deste artigo é descrever o papel do Design de Serviços na inovação em serviços, na fase que traduz a estratégia da empresa em diretrizes e escopos para um novo serviço, a ser incorporado em seu portfólio. Este artigo apresenta um recorte dos resultados do tema Design de Serviços para inovação, mais especificamente em como utilizar ferramentas de Design de Serviços, de forma a auxiliar no pensamento estratégico. A pesquisa está focada no setor de serviços, em uma empresa de manufatura, que busca aumentar seu portfólio por meio da inclusão ou aprimoramento de serviços.

Ostrom et al. (2010) afirmam que o setor de serviços pode representar aproximadamente 70% da economia nos países desenvolvidos e que o mundo está cada vez mais caracterizado pelos serviços. Mesmo em países, onde antes a economia era embasada em produção, estes estão intensificando o investimento no setor de serviços. Ostrom et al. (2010) exemplificam esta tendência com o caso da China, onde o setor de serviços já representa mais de 40% da economia. Sendo assim é crescente a relevância do setor de serviços (COSTA JÚNIOR, 2012; MORITZ, 2005), em função das mudanças que o mercado está passando.

Entre as evidências de que o setor de serviços representa uma parte significativa da economia, pode ser considerada a evolução da participação do emprego no decorrer da história recente, conforme gráfico a seguir, onde mostra o crescimento do setor (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2006).

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2006

Um dos fatores que explica o aparecimento da intensificação da adoção de serviços no portfólio das empresas de manufatura é a globalização, que tem forçado uma rápida comoditização de produtos e estabelece uma alta pressão sobre os preços dos mesmos (SALONEN, 2011). Somados a isso há, atualmente, movimentos oriundos da pressão do consumidor, no sentido de promover o desenvolvimento mais sustentável da sociedade por meio de atitudes, como o consumo consciente,

que preconiza uma postura mais responsável em termos, tanto da dimensão social, como econômica (VIEIRA & COSTA, 2016). Isto tem favorecido as ofertas de serviços, tendo em vista que muitas vezes o modelo de negócios, baseado nos serviços, tem conseguido ser mais sustentável pela desmaterialização e otimização de recursos (TUKKER, 2009).

Neste contexto, onde os serviços estão exercendo maior importância econômica, algumas empresas de manufaturas vêm direcionando suas estratégias para incorporar a oferta de serviços dentro de seus portfólios. Fang et al. (2008) referem-se a este redirecionamento estratégico nas empresas de manufatura como "estratégias de transição para o serviço" (*Service Transition Strategies*), tendo como premissa benefícios associados na oferta de serviços, tais como: o potencial aumento da fidelização dos clientes, melhoria na precificação e maior resistência à terceirização, onde os serviços associados aos seus produtos são realizados por outras empresas, entre outras vantagens.

Esta tendência não é exclusiva para setores tradicionais dos serviços como: da educação, saúde e financeiro. Da mesma maneira as empresas de manufaturas estão incorporando cada vez mais serviços relacionados aos seus produtos, oferecendo operações que agregam valores e disponibilizando serviços, que complementam as ofertas dos produtos (ALMEIDA, 2009). No caso de empresas de manufatura, estas oferecem diversos serviços, desde os já tradicionais, como pós-venda, mas podem oferecer também contrato por hora de uso, que tem motivações diversas, como econômicas, competitivas e atendimento às exigências de cada mercado (ALMEIDA, 2009).

Apesar do potencial das ofertas de serviços adicionarem valor para os clientes, a estratégia para esta transição não é algo simples de ser implementada, pois as empresas que pretendem uma transição para os serviços devem transformar muitos dos aspectos de como fazem seus negócios, a partir de suas estratégias e posições na cadeia de valores, das suas capacidades, organizações estruturais, culturas e mentalidades. (SALONEN 2011).

Tanto Fang et al. (2008) como Kowalkowski et al. (2017) ressaltam que nem todas as tentativas da transição para o serviço trazem resultados positivos, assim a despeito das evidências da contribuição para competitividade da empresa, a servitização nem sempre funciona justamente pela complexidade e necessita de conseguir fazer as escolhas certas perante as diversas oportunidades e caminhos que se apresentam no percurso do desenvolvimento.

2 Inovação através de Serviços

2.1 Definições

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005) inovar significa implementar um produto ou serviço novo ou incrementado, ou ainda um processo, método organizacional ou de marketing nas práticas de negócios, no local da organização ou nas relações externas. A inovação, portanto é a capacidade de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, de maneira mais eficiente que os produtos antes existentes, por meio de uma nova oferta de produto ou serviço. Assim, para serem consideradas como inovações, estas devem ser fruto de algum grau de novidade (AMARAL 2012).

Existe de um grande número de definições que têm sido utilizadas na literatura relacionada à inovação e que o termo inovação tem significados diferentes, dependendo do contexto onde se encontra e este tem evoluído no decorrer do tempo. No entanto, a inovação, na sua essência, significa o ato ou o efeito de inovar, que, por sua vez, significa tornar novo ou renovar (SKAALSVIK

& JOHANNESSEN, 2014). Para Schumpeter (1934 apud SAQUETTO, et al, 2011), a inovação, sob a perspectiva da administração, é algo que rompe com o equilíbrio existente e serve de impulso fundamental para a engrenagem econômica, que contribui para a abertura de novos mercados.

No entanto, Skaalsvik & Johannessen (2014) afirmam que parece haver um consenso de que a inovação é tanto o processo da informação como a criação de conhecimento. Assim o núcleo de definição da inovação está na adoção de uma nova ideia, produto ou processo, que está em um procedimento de difusão, já que o conceito da inovação é uma construção complexa, que pode ser percebida, conforme o contexto, de forma diferente por acadêmicos e pesquisadores. Portanto, a inovação é algo para ser visto de maneira holística e está baseada em ideias novas, havendo um mercado à espera dessa inovação, indicando que há um componente de comercialização envolvido (SKAALSVIK & JOHANNESSEN, 2014).

Um dos elementos importantes para difusão e entendimento da inovação tem sido o Manual de Oslo - OCDE, que foi publicado pela primeira vez em 1990. Este documento é considerado mundialmente a obra de referência para a medição dos investimentos dedicados ao P&D (BENZ; MAGALHÃES, 2010). O Manual de Oslo estabelece quatro categorias de inovação, a saber:

Inovações de produto: é quando envolvem mudanças nos produtos e serviços de maneira significativa;

Inovações de processo: feitas por meio de mudanças nos métodos de produção, bem como da distribuição;

Inovações organizacionais: feitas por meio da implementação de ações e novos métodos de organização na empresa, o que pode incluir alteração na prática de negócios, nova organização do local e forma de trabalho e novas relações com parceiros externos à empresa;

Inovações de marketing: feitas com implementação de novos métodos de marketing, o que pode significar alteração no design de produto, na promoção, na distribuição e nos preços dos bens e serviços oferecidos.

Importante apontar que Benz e Magalhães (2010) entendem que o design pode estar presente em todas as quatro categorias de processo de inovação definidas pelo Manual de Oslo, mesmo que o design esteja citado somente nominalmente na inovação de marketing.

Figura 2 - Os tipos de inovação e sua relação com o Design de Serviços

Fonte: Autores 2018

O Manual de Oslo, em sua terceira edição, altera seu foco no que diz respeito à própria definição do que é “inovação”, reconhecendo a importância do papel dos serviços, e ressalta que a inovação, menos formal, é a que possui “uma natureza mais incremental, com menos tecnologia (do que a inovação tecnológica)” (p. 17 OCDE, 2005). Assim, o Manual de Oslo vem definindo

“inovação” como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p. 55).

A inovação em serviços vem sendo defendida, tendo como um de seus argumentos, a sua potencial contribuição para a sustentabilidade, particularmente através da desmaterialização do consumo. Uma das lógicas possíveis relativas à ênfase da inovação através de serviços é a oferta de benefícios sem que haja necessariamente a compra de um artefato pelo cliente/usuário final. Nesta perspectiva o conceito é satisfazer a necessidade de clientes com menos materiais e energia utilizados. E, na perspectiva da sustentabilidade, buscam-se ainda outros benefícios relacionados no âmbito social e econômico (MEDEIROS; DA CRUZ LANDIM, 2009). Entende-se que, para a viabilização de soluções em serviços, associada à sustentabilidade, é necessária uma inovação estratégica oferecendo um sistema que pode incluir: manutenção do produto, reciclagem, enfim, todo o ciclo de vida do produto e, por isso, pode envolver e contar com a mão de obra local compreendendo, assim, melhorias nos fatores sociais, entre outros.

2.2 Peculiaridades dos Serviços no Processo de Inovação

As peculiaridades dos serviços demandam abordagens diferentes para o processo de inovação quando comparado à abordagem orientada a artefatos físicos. Segundo Manzini (2011) serviços são atividades complexas devido às suas características híbridas. A oferta de um serviço é feita por coisas, lugares, sistema de comunicação, interação e, também, por seres humanos e organizações. Desta maneira, pertence ao mundo físico e, ao mesmo tempo, ao mundo da sociologia e ao da cultura. Para Trott (2012) podem existir aspectos tangíveis em um serviço, mas, para ele, os resultados da experiência que envolvem os serviços estão na esfera do desempenho e, assim, é algo intangível. Os serviços são essencialmente intangíveis, pois diferentemente de um produto tangível, na maioria das vezes, não é possível visualizar, provar ou mesmo tocar em um serviço. Enquanto a empresa de manufatura entrega produtos tangíveis para exercerem uma função, as de serviços são pagas para desempenhar uma função (TROTT, 2012). É justamente esta dimensão intangível que contribui para aumentar a complexidade da inovação pautada em serviços.

Existem diferenças relevantes na oferta de serviços em contrapartida a um artefato. Para Meroni e Sangiorgi (2011), os estudos realizados na área do marketing de serviços nas décadas de 1970, até o início de 1980, foram responsáveis pela conceitualização da natureza dos serviços e demonstram que serviços são substancialmente diferentes de produtos. As autoras identificaram algumas características principais que os pesquisadores da área de serviços pareciam concordar, listadas a seguir: (MERONI; SANGIORGI, 2011, TROTT, 2012):

- **Intangibilidade:** os serviços, diferentemente de um artefato físico, não podem ser vistos, sentidos, experimentados ou tocados da mesma maneira;
- **Heterogeneidade:** dependendo dos participantes e situação de serviços a qualidade do desempenho pode variar de tempos em tempos;
- **Produção e consumo simultâneos:** a produção dos serviços depende, na maioria dos serviços, da presença e participação do usuário para a obtenção dos resultados dos mesmos;
- **Perecibilidade:** tendo em vista que a maioria dos serviços não pode ser armazenada, o provedor de serviços necessita equilibrar e sincronizar demanda com capacidade de oferta.

Manzini (2011) alerta que uma das implicações é que uma parte da oferta do serviço é “undesirable”, ou seja, algo que não seria passível de se projetar. Mesmo porque uma das peculiaridades dos serviços está justamente na produção e consumo. Assim a interação entre cliente e produtores faz parte da experiência do consumo, neste sentido as características físicas, atitude, comportamento das pessoas envolvidas interferem na percepção do serviço (TROTT, 2012). Trott (2012) enfatiza que a equipe de operação em um negócio de serviço exerce simultaneamente o papel do marketing e executor do trabalho, o que dificulta o planejamento de um serviço, pois o design da entrega de um serviço deve envolver vários atores e cenários, incluindo, por exemplo, flutuação de demanda.

2.3 Inovações Integrando Produtos e Serviços

O design de Sistemas Produto + Serviço (PSS) pode ser considerado como uma das intervenções de destaque na busca por soluções mais sustentáveis, que abrange os níveis mais estratégicos do projeto. Conforme defende Tischner e Verkuil (2006), a maior diferenciação de um modelo de inovação, baseado em PSS, é uma efetiva transformação do comportamento sociocultural e dos padrões de utilização, visto que combina diversos elementos heterogêneos como: aspectos culturais, pessoas, artefatos tecnológicos, transformações organizacionais e novas tecnologias. Desse modo, o objetivo de uma solução em PSS, orientado à sustentabilidade, é obter coerência com os requisitos ambientais, socioculturais e econômicos em um desenvolvimento de projeto (TISCHNER e VERKUIJL, 2006).

Vários projetos de investigação foram financiados pela União Europeia (UE) e pelo Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP) ao longo da última década, com o objetivo de desenvolver métodos, testes e ferramentas para sua concepção. Os benefícios podem ir além dos econômicos, atendendo amplamente os benefícios sócio-éticos, ampliando o acesso a bens e serviços para a população de baixa renda (VEZZOLI et al., 2015). Neste sentido as ofertas do PSS estão focadas no acesso ao lugar da propriedade e, assim, reduzem ou evitam o investimento inicial e, da mesma maneira, as despesas de funcionamento. Outra característica é o foco no contexto de uso, proporcionando maior envolvimento entre os usuários e os provedores de serviços. Um resultado esperado é a provocação de maior envolvimento de atores locais e, com isso, promover a prosperidade da economia local (VEZZOLI et al., 2015).

Importante notar que nem todas as mudanças resultantes PSS proporcionam benefícios ambientais e, para que sejam altamente ecoeficientes devem ser especialmente concebidas, desenvolvidas e entregues para isso. Como exemplo disso podemos citar os custos ambientais envolvidos nos transportes em modelos de negócios relacionados a empréstimos e afins. Bem como em um sistema bem projetado em termos de benefícios ambientais pode gerar efeitos colaterais, usualmente referidos como efeito “rebound”, onde o aumento do consumo neutraliza os benefícios gerados no projeto (VEZZOLI et al., 2015).

Assim, afirma Vezzoli et al., (2015) que, em termos de barreiras para empresas e prestadoras de serviços, o principal entrave ainda são os fatores internos, tendo em vista a adoção das estratégias de PSS é mais complexa de ser gerenciada quando comparada com a forma usual de entrega de um produto. Neste sentido, incorporar a cultura do PSS é um dos primeiros passos. A mudança na mentalidade corporativa e da organização é um dos requisitos para proporcionar inovação mais sistemática.

A inovação em serviço, como na inovação em marketing de serviços, utiliza-se de processos diferenciados em relação ao processo de desenvolvimento de produto (aqui entendido como um artefato) e pode ser entendido como um processo (GALLOUJ & WEINSTEIN, 1997 apud EDMAN, 2011). Para Sundbo (2008 apud EDMAN, 2011) a inovação em serviços pode ser vista como "renovação do comportamento humano", pois, para este autor, a base do serviço é "fundamentalmente um ato comportamental". A inovação por meio de serviços pode ocorrer tanto em uma base tecnológica, como de uma base comportamental, bem como na combinação de ambos (EDMAN, 2011).

2.4 Métodos e ferramentas para inovação em serviços

Mesmo com as características peculiares no Design de Serviços, para o desenvolvimento de um serviço utilizam-se porções significativas de métodos e ferramentas do âmbito do Design Gráfico e de Design de Produto. De maneira complementar existe atualmente uma gama de métodos e ferramentas elaboradas que aperfeiçoam o processo de Design de Serviços (COSTA JÚNIOR, 2013). Entre eles está a Jornada do Usuário (*Customer Journey Map* ou *Customer Journey Mapping*), que é utilizada como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de serviços.

A ferramenta Jornada do Usuário possibilita apresentar um gráfico que descreve a interação do usuário com o serviço por meio da sua "jornada", de maneira clara e estruturada (STICKDORN, SCHNEIDER, 2011). Caracteriza-se pela ênfase na perspectiva do usuário, de maneira particular na análise dos fatores que influenciam sua experiência. A interação do usuário ao longo da jornada é representada passo a passo, acrescida de outros aspectos, tais como os dispositivos físicos envolvidos e as emoções neste trajeto (SERVICE DESIGN TOOLS, 2014). Ao aplicar esta ferramenta é possível identificar as áreas problemáticas da relação do serviço com seu usuário e apontar as oportunidades de inovação ou mesmo focar a atenção para pontos de contato específicos, para facilitar a análise, desenvolvimento e melhoria de um serviço.

Um aspecto crítico na produção de uma Jornada do Usuário são os pontos de contatos (*Touchpoints*), onde se estabelece a relação entre os usuários e os serviços. A ferramenta demonstra a interação nas suas diversas formas, podendo ocorrer, por exemplo, no contato pessoal entre o atendente e o usuário, bem como, intermediado por interações virtuais por meio em um site ou sistema. Para a criação de uma Jornada do Usuário se pode recorrer a uma entrevista, bem como, outras formas de documentação feitas pelos próprios usuários, tais como: blogs ou gravações em vídeo pelo celular, etc.

A ferramenta possibilita a apresentação sintética da complexa relação do usuário com pontos de contato ao longo de seu trajeto na obtenção de uma dada unidade de satisfação. Sua execução é base para outras ferramentas relevantes no Design de Serviços, como Matriz de Pontos de Contato e *Blueprint*. De maneira geral as etapas para a realização seguem (CUREDALE. 2013):

1. Definir o serviço ou experiência a ser avaliado;
2. Elaboração do passo a passo da experiência (ex: Protótipo de baixa fidelidade);
3. Definir o perfil demográfico do cliente (ex: Definição de Persona);
4. "Navegar" pelo olhar do cliente (ex: *Shadowing*, *Eyetracking*);
5. Registrar e caracterizar os *touchpoints* e suas funções na Jornada do Usuário;
6. Apresentar as interações entre o usuário e os *touchpoints* por meio de anotações;
7. Avaliar as emoções de cada contato (ex: *Emotional Wheel*);
8. Identificar as oportunidades de melhorias.

A Jornada do Usuário da presente pesquisa foi elaborada por meio de dados coletados em entrevista com a empresa, visitas técnicas em Home Centers e o de prototipagem de baixa fidelidade realizada com a ferramenta homóloga a *Lego Serious Play*, simulando a interação decorrente da experiência da compra. Esta forma de teatralização possibilitou a cocriação de forma empática e colaborativa entre a equipe de Design de Produtos e outras pessoas envolvidas na pesquisa.

Figura 3 - Cenas da prototipagem esquematizada.

Esta forma de trabalhar facilita a exploração de ideias diferentes, de maneira rápida e com baixo custo.

Fonte: autores 2018

Nesta etapa foram prototipadas diversas premissas de atendimento e compiladas da ferramenta da Jornada do Usuário para análise.

3 Resultados e Análise

3.1 Contexto

O estudo de caso trata de uma empresa fabricante de luminárias, que pretendia atender um novo mercado (Na ocasião atendia a classe A e B e decidiu atender ao mercado classes C e D) e avaliava as consequências de possível venda por meio de Home Centers. Assim, a pesquisa buscou avaliar o impacto desta decisão por meio de várias reflexões entre eles utilizando a ferramenta da Jornada do Usuário. O estudo então fez parte uma ação maior prospectiva na venda pelo novo canal e sua contribuição no âmbito estratégico da organização, a qual buscava avaliar o perfil de serviços relevantes a serem integrados em seu portfólio, consequências e as oportunidades desta decisão.

3.2 Jornada do Usuário (Prospectivo)

Foi idealizado um cenário para a análise por meio da Jornada do Usuário. Neste cenário a empresa já teria estabelecido parcerias com os Homes Centers, portanto o estudo é prospectivo onde o modelo de negócio já estaria funcionando. Em princípio esta decisão de realizar as vendas por meio de Home Centers foi tomada tendo em vista que não alteraria substancialmente a forma de atendimento vigente baseado em representantes e não acarretaria em mudanças radicais. Deste modo a alteração seria mais no sentido de ampliação de pontos de contatos e suas frequências.

A jornada foi avaliada em 3 (três) etapas, sendo que a primeira refere-se à etapa onde o cliente toma conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa via canais de comunicação da própria empresa ou intermediada pelos canais de comunicação do Home Center. Sendo que este reconhecimento pode ocorrer também nos contatos diretos proporcionados dentro da empresa. A segunda etapa é a compra em si, que é permeada pelo atendimento que ocorre em termos de provisão de informações ou mesmo dicas que os vendedores oferecem ao comprador. Por último ocorre o pós-venda que pode abranger ações que ajudam a manter o interesse em continuar

comprando com a empresa. A Jornada apresenta este fluxo da compra e os pontos onde foram identificadas as oportunidades de inovação, em termos de serviços, para agregar valor ao processo¹.

Figura 4 – Jornada do Usuário

Fonte: Autores 2018

4 Implicações para Inovação em Serviços

4.1 Implicações para invocação no ponto A da figura 4

A exemplo de outros estabelecimentos pesquisados por meio de *Benchmarking* nacional e internacional a empresa poderia oferecer um ambiente virtual para que o cliente pudesse simular o efeito do uso das luminárias. Este tipo de ação exigiria da empresa contratar um serviço especializado de site ou mesmo desenvolver dentro da empresa a capacidade de atender a demanda. O atendimento em Home Centers deve intensificar a quantidade de interação entre a empresa e os clientes, portanto deve pressionar a função do atendimento. Neste sentido deve-se pensar na adição de um apoio de sistema CRM (*Customer Relation Management*) para que as solicitações e respostas sejam automatizadas e padronizadas. Atividades como elaboração de catálogo físico ou virtual devem ser incluídas na empresa, podendo ser internalizada ou terceirizada. Um serviço idealizado para esta parcela de atendimento pode ser adaptado proveniente de *Benchmarking* entre empresas de comércio on-line, deste modo oferecer gerenciamento de pedidos facilitando e otimizando o processo de atendimento.

4.2 Implicações para invocação no ponto B

¹ Estas oportunidades foram avaliadas em seguida para compor a oferta do Sistema Produto + Serviços PSS, mas esta etapa não será descrita neste artigo.

A oferta da tecnologia LED em suas luminárias gera a oportunidade da empresa oferecer aos clientes informações acerca do potencial econômico da nova tecnologia. Este item, além de ser um diferencial competitivo, pode auxiliar na fidelização da marca, tendo em vista a prestação de serviços de esclarecimentos de maneira ativa.

4.3 Implicações para invocação no ponto C

Nesta etapa podem ser oferecidos serviços usuais de instalação, bem como de atendimento, que visem proporcionar maior economia de energia, como diagnósticos de consumo ou mesmo consultorias de decoração. Em qualquer um destes caminhos a empresa pode pensar em ofertar, por meio de parcerias ou internalizando, as capacidades no leque de competências da empresa, conforme expectativa de retorno financeiro que envolve a oferta e de acordo com as características do mercado, em termos de densidade de demanda e conveniências em termos de facilidade de se conseguir recursos humanos para tais ofertas.

4.4 Outras implicações

Em termos de consequência imediata da proximidade com o cliente final está a possibilidade de se obter uma maior gama de informações acerca das preferências, forma de uso que de outra maneira essas informações seriam difíceis de adquirir com acuidade. Estas informações juntas podem servir para melhoria e desenvolvimento de novos produtos a serem ofertados pela empresa (BAINES, LIGHTFOOT, 2013). Esta proximidade abre oportunidade para uma interação com o usuário ao longo de toda a Jornada do Usuário, conforme figura 4, onde o cliente pode ter contato como a empresa desde a pré-compra, por meios de sites e redes sociais, passando pela experiência de compra propriamente dita e potencialmente podem ocorrer contatos de pós-venda, como: assistência técnica, substituição, upgrade e descarte, entre outros contatos.

Estas razões relacionadas às mudanças de valores e tendências apontam para a necessidade se implantar um processo continuado de gestão de comunicação, para monitorar sistematicamente os desejos e necessidades do público-alvo. Assim, a decisão de trabalhar com um novo canal de vendas pode trazer o benefício de conseguir informações, mas ao mesmo tempo demandará um investimento na rotina e estrutura de monitoramento da informação, sem considerar os outros aspectos relacionados à logística, etc.

Como recomendação e consistência com a estratégia de bom atendimento, a decisão de abrir o novo canal de vendas implica em estabelecer mecanismo de resposta do público, tanto nos pontos de contato físicos, como em pontos virtuais, com atenção especial à linguagem utilizada, bem como a prontidão da resposta, que geralmente é gerenciada por protocolos, para que sejam minimizadas as questões provenientes da heterogeneidade dos públicos e demandas. Assim como a preocupação deve estar calcada na otimização de interação, oferecendo ambientes virtuais como showrooms virtuais, que podem potencialmente reduzir a demanda por atendimento feito por pessoas.

Figura 5 – Os principais apontamentos da análise permite

OPERACIONAL	ESTRATÉGICO
Acertar detalhes do atendimento	Comparar modelos

Detalhar os <i>touchpoints</i> (evidência física, contatos visuais diretos do cliente)	<i>Make or Buy decision</i>
Identificar lacunas de treinamentos	Alinhar a estratégia da empresa
Encontrar os pontos de baixa satisfação para melhorar	Estabelecer as prioridades das melhorias
Identificar necessidades de novos recursos (RH)	Avaliar as implicações financeiras dos itens a serem alterados
Análise das ações do consumidor	Avaliar impactos de eventual contratação
Experiência emocional do cliente	Avaliar os custos benefícios da contratação de treinamentos

Reação dos principais apontamentos possíveis da Jornada do Usuário

5 Discussão

O propósito do artigo foi explorar as possibilidades e potenciais da atuação do design no nível estratégico, recorrendo à análise do uso de uma das ferramentas para o Design de Serviços, a Jornada do Usuário. Ao aplicar a ferramenta, entender o potencial de dialogar com o desenvolvimento e decisões no âmbito da estratégia da atuação do design. Com isto foi possível inferir que o design é capaz de auxiliar na inovação por meio do pensamento do design e, mais particularmente, em desenvolvimento de serviços para uma empresa manufatureira. O uso da ferramenta facilita a medição de impactos de ações de desenvolvimento de um serviço.

As ferramentas que são geralmente utilizadas para criação de novos serviços ou melhorias de serviços existentes, nesta forma de maneira dedutiva, utilizado para analisar as possíveis consequências de decisões, podem servir tanto para identificar oportunidades, como avaliar os impactos e gerar dados para tomada de decisão, como este pequeno estudo que pode validar a decisão de se adotar ou não um novo canal de vendas, por avaliação de desdobramentos das ideias e cenários futuros. E com isso comparar com outras decisões como ao invés de abrir novo canal e atender um novo público, investir em exportação e atender a um público semelhante ou mesmo investir no mesmo mercado, intensificando e reforçando a rede de revendedores atuais.

Diferenciações através do design dos produtos, incluindo desempenhos ambientais superiores, bem como ampliação da qualidade e espectro de serviços, apresentaram-se como estratégias relevantes para manutenção da vantagem competitiva da empresa no longo prazo. A ferramenta também serve para comparar versões de proposições de serviços, com uma mesma linguagem visual e facilita na hora de comparar um serviço entre concorrentes. Desta maneira pode auxiliar no pensar estratégico da empresa. A ferramenta facilita a comunicação entre membros do desenvolvimento como preconiza Curedale (2013) e possibilitou identificar os pontos de necessidade de desenvolvimento, tanto como de reflexões acerca de decisões estratégicas, tais como do relacionamento entre os *stakeholders*, mostrando, como no Ponto A (figura 4), a necessidade de treinamento e pensamento de como podem ser desenvolvidas ações para atender a unidade de satisfação do usuário.

Para Mozota (2011) há várias maneiras de adotar uma gestão com participação do design que esta participação pode se dar de maneira estratégica, tática e operacional. Na gestão

estratégica do design, ou pelo design, pensa-se em intervenções na estrutura organizacional da empresa, enquanto que na operacional trabalha-se no desenvolvimento de novos produtos /serviços. Sendo que os procedimentos estratégicos estão relacionados ao estabelecimento dos objetivos, os procedimentos táticos estipulam os caminhos e o operacional realiza efetivamente as tarefas. De maneira resumida, na gestão do design, quando se trata da estratégia, esta trabalha as questões relacionadas a objetivos e valores da empresa (missão), entre outros, que definem o futuro da empresa. No nível operacional se deve pensar como executar esta estratégia e coordenar as ações de controle e o que será realizado no nível operacional (MOZOTA, 2011).

Alinhada a esta concepção, um dos fatores relevantes da contribuição, a competitividade está justamente em alinhar, à oferta do produto, a competência central da empresa e fortalecer tanto a diferenciação como as inovações da corporação. Transformar os objetivos da corporação por meio dos recursos do design, assim o conceito da gestão do design inclui em si uma ligação próxima com a questão da inovação tecnológica, devendo ele ser compreendido como a competência central (KISTMAN, 2001).

Toda ação de empresa deve ser coerente com seus objetivos, assim, tanto a produção como a comunicação devem estar alinhadas à estratégia da empresa. Portanto o design neste nível deve contribuir com a organização e atuar como um agente que catalisa, sintetiza e auxilia na materialização da estratégia geral da empresa. É neste estágio que ocorre geralmente a identificação de oportunidades de inovação provenientes da interpretação das necessidades do público e, em sintonia com as metas das organizações, devem ser propostos os caminhos para a empresa (MOZOTA, 2011). Assim as inovações apontadas no ponto A devem ser pensadas em termos de gerenciamento do design no nível estratégico. A ferramenta da Jornada do Usuário auxilia tanto no entendimento como na comunicação desta necessidade para os envolvidos no projeto de desenvolvimento do novo serviço.

No levantamento bibliográfico realizado as ferramentas são geralmente apresentadas sem uma clara relação com o nível de atuação do design. A maior recorrência está nos aspectos relacionados com o nível operacional, portanto uma ênfase nas utilidades em termos de auxílio no detalhamento do projetar o serviço e pouca caracterização no potencial para uso no nível estratégico na atuação do design. Contrapondo estas apresentações da literatura, o estudo de caso realizado nesta pesquisa evidencia o potencial de uso da ferramenta Jornada do Usuário, tanto no nível operacional, para projetar o serviço, como no estratégico da oferta. Neste estudo foi possível envolver tópicos mais estratégicos, tais como: modelos de negócios; arranjos dos *stakeholders* e; subsídios para tomada de decisões. A análise feita com o desenvolvimento da Jornada do Usuário revelou a necessidade de ações entre a empresa e o usuário, para o qual seria necessário incorporar verticalmente uma solução ou estabelecer parcerias de maneira horizontal, para que seja possível atender à unidade de satisfação do usuário em determinado projeto. Importante salientar que, em se tratando de um projeto de serviço, que por natureza é iterativo (MORITZ, 2005), a maioria das decisões são pensadas em termos da etapa específica.

Pode-se inferir que a utilização de diversas ferramentas aumentam a robustez das informações contribuindo com o processo de identificação de oportunidades. Neste sentido a pesquisa realizada pode agregar as argumentações e instrumentalização do designer no âmbito das participações nas decisões estratégicas de uma empresa, por meio de ferramentas familiares do próprio design. Esta contribuição pode ocorrer de modo a facilitar nas visualizações das consequências que, ao mesmo tempo, pode identificar mais oportunidades de inovações. E consequentemente pode auxiliar no

conjunto da análise. Esta forma de identificar e analisar as oportunidades pode configurar como um triangulação das concepções levantadas e melhorando a captura das ideias, comunicação entre os envolvidos e por fim potencializando as oportunidades identificadas.

E por fim esta análise cruzada dos níveis de atuação do design versus ferramentas poderia, por analogia, se estender para outras ferramentas do Design de Serviços, de modo a contribuir com a difusão e atuação mais incisiva do design no nível da gestão.

6 Referências

ALMEIDA, Lima Faria. (2009). **Análise dos serviços e sua relação com o processo de desenvolvimento de produtos em uma empresa de manufatura**. 133p. Dissertação de Mestrado – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

BAINES, Timothy; LIGHTFOOT, Howard. **Servitization of the manufacturing firm**: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 34, n. 1, p. 2-35, 2013.

BENZ, Ida Elisabeth; MAGALHÃES, Cláudio Freitas de. **A importância do design no processo de inovação**. IN 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2010.

COSTA JÚNIOR, Jairo. **Proposição de um modelo de referência para o design de serviços eco-eficientes em sistemas produto+serviço**. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do Paraná, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Orientador: Aguinaldo dos Santos, 2012

CUREDALE, Robert. **Service Design**: 250 Essential methods. Lexington: Createspace, 2013.

EDMAN, Katarina Wetter. **Service Design**: A conceptualization of an emerging practice. Tese de Licenciatura em Filosofia em Design (com especialização em Gestão de Design). HDK-School of Design and Crafts, Faculty of Fine, Applied and Performing Arts, University of Gothenburg, 2011.

FANG, E., Palmatier, R., & Steenkamp, J. B. **Effect of service transition strategies on firm value**. *Journal of Marketing*, 72, 1– 14, 2008.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; BORDOLOI, Sanjeev. **Service management**: Operations, strategy, and information technology. New York: McGraw-Hill, 2006.

KISTMANN, Virginia. **A caracterização do design nacional em um mercado globalizado**: uma abordagem com base na decoração da porcelana de mesa. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, na área de Gestão do Design), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MANZINI, Ezio. Introduction, IN: MERONI, Anna; SANGIORGI, Daniela. **Design for services**. Gower Publishing, 2011.

MEDEIROS, Maria Carolina; DA CRUZ LANDIM, Paula. **Sistemas produto+serviço**: um caminho para a sustentabilidade. IN: 2º Simpósio Brasileiro de Design sustentável (II SBDS). Anais. Rede Brasil de Design Sustentável. São Paulo, 2009.

MERONI, Anna; SANGIORGI, Daniela. **Design for services**. Gower Publishing, 2011.

OECD. **Manual de Oslo**. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Paris, Trad. FINEP. Financiadora de Estudos e Projetos. Terceira Edição. 2005.

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLOPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MORITZ, Stefan. **Service Design: Practical access to an evolving field**. Faculty of Cultural Science, Cologne: Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne. 2005.

OSTROM, A. L et al. **Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service**. Journal of Service Research, 13(1), 4–36, 2010.

The Service Innovation Handbook: Action-oriented Creative Thinking Toolkit for Service Organizations

PINHEIRO, Tennyson & ALT, Luiz. **Design Thinking Brasil: Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 229p.

SALONEN, Anna. **Service transition strategies of industrial manufacturers**. Industrial Marketing Management, v. 40, n. 5, p. 683-690, 2011.

SAQUETTO, Thiago Chieppe; CARNEIRO, Teresa Cristina Janes; SARLO NETO, Alfredo; THOMAZIN, Nathalia Stinguel. **Inovação tecnológica: análise da publicação científica de 2001 a 2010**. Revista de Administração da PUCRS 22.1, 2011.

SERVICE DESIGN TOOLS. Disponível em: <servicedesigntools.org/>. Acesso em 10 mar. 2018.

SKAALSVIK, Hugo; JOHANNESSEN, Jon-Arild. **Service innovation: Suggesting a typology of service innovation**. Problems and Perspectives in Management", Volume 12, Issue 3, 2014.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **This is service design thinking**. Hoboken: Wiley, 2011.

TISCHNER, Ursula; VERKUIJL, Martijn. **Design for (social) sustainability and radical change**. Perspectives on Radical Changes to Sustainable Consumption and Production, p. 199-215, 2006.

TROTT, Paul J. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Bookman Editora, 2012.

TUKKER, Arnold. **Product services for a resource-efficient and circular economy—a review**. Journal of cleaner production, v. 97, p. 76-91, 2015.

VIEIRA, Gabriella Castro; COSTA, Beatriz Souza. **A prática do consumo consciente para a efetivação do direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado**. Revista Direito Ambiental e sociedade, v. 5, n. 2, 2016.

VEZZOLI, et al 2015. **New design challenges to widely implement ‘Sustainable Product - Service Systems’**, Journal of Cleaner Production. n. 97, 2015