

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

JULIANA OGINSKI CORACINI

**O DESIGN COMO ALIADO DA GESTÃO DE SERVIÇOS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE PÓS-VENDA DA ROMAC**

Porto Alegre

2016

Juliana Oginski Coracini

O DESIGN COMO ALIADO DA GESTÃO DE SERVIÇOS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE PÓS-VENDA DA ROMAC

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
MBA em Gestão Empresarial da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Viana Borges

Porto Alegre
2016

Àqueles que foram em um pé
e que não voltaram no outro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, pelo carinho e compreensão em todos os momentos. Agradeço principalmente pelo apoio e confiança que apostaram em mim para a realização desse curso.

Agradeço aos professores do curso que concluo, por todo o conhecimento compartilhado nos momentos acadêmicos. Sem este eu não teria nem por onde começar o trabalho. Em especial agradeço meu orientador, Marco Antonio Borges, pela dedicação e diretrizes que tornaram a conclusão muito menos complicada.

Agradeço também aos amigos, pelas longas horas de discussões que sempre travamos, as quais contribuem para meu crescimento pessoal. Pelas discussões acadêmicas, que sempre nos revelam novas ideias e caminhos a seguirmos. E pela disposição em comemorar sempre cada conquista, das maiores às menores.

“Não escreva na pedra, escreva na areia. As coisas vão mudar, então esteja preparado para mudar com elas.” (MAGALHÃES, 2011, p. 55).

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal responder como o *design* pode contribuir para a gestão de serviços da área de pós venda da empresa Romac. Através da metodologia qualitativa, são buscados dados em autores das áreas abordadas, assim como em dados fornecidos pela empresa, através de pesquisas de campo e entrevistas com os responsáveis pela área tema. Por meio da análise dos dados coletados, é criada uma imagem mais nítida da empresa, permitindo que possa se chegar à uma proposta de melhoria. Através de ferramentas do *design thinking*, então, chega-se à um modelo de gestão de serviço desenvolvido para atender as necessidades da empresa de organização e busca por soluções voltadas ao mercado. Tendo seus alicerces no objetivo estratégico da empresa e suas etapas estruturadas sobre métodos ligados à indústria criativa, encontra-se uma estrutura de gestão que levará a empresa a acompanhar as mudanças que os cenários trazem com o tempo. Como resultado deste trabalho, surge então a reestruturação da gestão de serviços do setor abordado, que aparece com estrutura voltada ao mercado, baseada em ferramentas do *design thinking*. Tal estratégia de ação é concretizada através de um guia de aplicação de ferramentas para a gestão de serviços do pós-venda da Romac.

Palavras-chave: Gestão de serviços. Pós-venda. Design. Design Thinking.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de análise do valor fornecido ao consumidor	21
Figura 2 - Alinhamento dos objetivos da empresa	22
Figura 3 - Sistema de operações de serviço: o processo e o resultado	23
Figura 4 - Categorias de serviços.....	25
Figura 5 - Planejamento e controle	29
Figura 6 - Planejamento, controle e melhoria.....	30
Figura 7 - Padrões de demanda.....	31
Figura 8 - Diagrama de causa e efeito	39
Figura 9 - Exemplo de uso dos cinco porquês	40
Figura 10 – exemplo de parte do mapa da jornada do usuário	44
Figura 11 - <i>Blueprint</i> de serviços.....	45
Figura 12 - Estrutura corporativa do departamento de serviços.....	53
Figura 13 - Estrutura do departamento de serviços da filial	54
Figura 14 - <i>Blueprint</i> de serviço de pós-venda da Romac.....	55
Figura 15 - Estrutura geral da gestão de serviços da Romac	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Falhas por parte dos prestadores de serviços	24
Tabela 2 - Falhas por parte dos clientes	24
Tabela 3 - Comparação do consumo de capacidade nas diversas etapas	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução dos PIBs de diferentes setores, segmentos e da economia como u um todo, 1947-2007.....	18
Gráfico 2 - PIB e serviços: variação anual	19
Gráfico 3 - Participação dos serviços no PIB	19

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS.....	17
2.1.1 Importância dos Serviços na Economia	17
2.1.3 Serviço direcionado ao mercado	20
2.1.4 Gestão da capacidade e da demanda	26
2.1.5 Sistemas de Informação para controle de operações	29
2.2 SERVIÇOS DE PÓS-VENDA.....	32
2.3 DESIGN.....	34
2.4 DESIGN THINKING	37
2.4.1 Algumas ferramentas do Design Thinking	38
2.4.1.1 Coleta de dados	38
2.4.1.2 Incidentes críticos.....	38
2.4.1.3 Diagrama de causa e efeito.....	39
2.4.1.4 Cinco porquês	40
2.4.1.5 Análise contextual	41
2.4.1.6 Personas	41
2.4.1.7 SWAP!.....	41
2.4.1.8 Think Tank.....	42
2.4.1.9 Card Sorting	43
2.4.1.10 Mapa da jornada do usuário.....	43
2.4.1.11 Blueprint	44
2.4.1.12 Role play	45
3 METODOLOGIA	46

3.1 ESTUDO DE CASO	46
3.1.1 Abordagem Qualitativa	47
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	48
3.2.1 A empresa	48
3.2.2 Setor de serviços de pós-vendas da empresa.....	48
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	49
4 ESTUDO DE CASO: O CASO ROMAC	50
4.1 A EMPRESA	50
4.2 SETOR DE SERVIÇOS DE PÓS-VENDA.....	50
4.2.1 Estrutura corporativa	52
4.2.2 Execução.....	54
4.2.3 Controle.....	56
4.2.4 Aprimoramento e planejamento	57
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
5.1 QUANTO À ESTRATÉGIA E O DIRECIONAMENTO AO MERCADO.....	58
5.2 QUANTO AO PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO.....	59
5.3 QUANTO AO SISTEMA DE CONTROLE	61
5.4 QUANTO AO APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS.....	61
5.5 COM RELAÇÃO AO TODO	62
5.6 GUIA DE GESTÃO CRIATIVA DE SERVIÇOS ROMAC: PÓS-VENDA	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A - GUIA PARA GESTÃO CRIATIVA ROMAC.....	72
ANEXO A – FLUXOGRAMA DA ROMAC PARA VALIDAÇÃO DA GARANTIA	73

1 INTRODUÇÃO

Não são poucos os motivadores da crescente competitividade que as empresas estão sujeitas no atual mercado. Com a globalização, assunto já não novidade no contexto atual, as empresas passaram a não competir apenas no âmbito local, mas também no global. A partir de que empresas e clientes diversos em diversas partes do mundo começam a ter conexões, qualquer crise em um país pode passar a afetar simultaneamente outros países também, mexendo com a economia e com o poder aquisitivo. No Brasil, a última crise econômica que está em curso, por exemplo, está mexendo com a estabilidade entre as classes sociais (TEMPO..., 2016; CALEIRO, 2016; BBC FAGUNDEZ, 2016). Enquanto o brasileiro vê seu padrão de vida alterado pelo contexto econômico nacional, as dificuldades se refletem diretamente no mercado. Com o futuro incerto, as pessoas tendem a limitar as compras parceladas, diminuir gastos nos produtos que consideram supérfluos e/ou ainda substituí-los por opções mais atraentes, desalavancando o crescimento econômico (CALEIRO, 2016).

Influências como tecnologia, acesso à cultura e à informação são também pontos de peso que vêm alterando a consciência de consumo das pessoas no transcorrer das décadas e despertando para a importância da competitividade para as empresas (FLUSSER, 2007). Com a terceira revolução industrial, onde nos encontramos hoje (WENTZEL, 2016), o acesso às tecnologias de comunicação nos permite contato com incontável número de informações que chegam simultaneamente de todos os lados, há qualquer hora e lugar. Todos estes fatores contribuem para que o cliente fique cada vez mais criterioso e disponível para trocas e experimentações, tendo acesso á muito mais opções do que anteriormente, inclusive com relação ao consumo. Muitas empresas, no entanto, acabam indo para a briga por preços e custos mais baixos na intenção de atrair estes potenciais clientes, ao invés de focar na melhoria na qualidade de seus produtos. Um reflexo disso é que elas vêm deixando de dar a atenção devida às necessidades do consumidor, contribuindo para a queda na fidelização deste.

Impulsionadas pelo cenário de disputa acirrada que domina o atual mercado, as empresas então buscam investir cada vez mais em soluções para transpor o período, cada qual com suas estratégias mais ou menos ofensivas. Dentre estas, se destacando a importância para a área de produtos intangíveis entregues junto pela

empresa aos seus clientes, muitas vezes sob a denominação de serviços de pós-venda, pois estes teriam o poder de conquistar o cliente e garantir o seu retorno em compras futuras (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Assim como os produtos tangíveis podem manter o interesse dos clientes pela qualidade, os serviços têm o poder de conquistar a fidelidade dos clientes a partir de emoções (NORMAN, 2008). De acordo com a forma como for atendido, o cliente pode se sentir mais ou menos inclinado a voltar. Se a experiência superar as expectativas por exemplo, há uma grande chance de o cliente voltar mais vezes por se sentir bem, mas o contrário sendo válido também (MACINTYRE et al., 2011). E é pela importância das relações nas transações que as empresas devem dar importância para seus serviços, principalmente os de pós-venda, pois são o canal de comunicação entre os antigos e os novos contratos, e ajudam inclusive na publicidade espontânea gerada por relacionamentos de sucesso.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), cada vez mais os serviços irão ter participação na movimentação da economia, com ainda mais força de crescimento nos períodos de crise. Isso se dá por não depender tão somente de produtos físicos, mas também de processos, mão de obra e criatividade, que se transformam em um produto da empresa. Com o crescimento do setor, surge então a gestão de serviços, área destinada ao gerenciamento das atividades relacionadas à parte intangível desenvolvida pela empresa.

Fazendo referência a produtos tangíveis e intangíveis, é resgatada a relação – dentro da área do *design* – entre produto e serviço. Conforme Nelson e Stolterman (2012), o termo *design*, por si só, já é definido como um relacionamento de serviço, no qual “servidos” – clientes, intermediários, compradores, consumidores e usuários finais – e “servidores” se relacionam entre si (BOWEN; FORD, 2002; NORMAN, 2008). É um serviço em benefício à outra pessoa, e toda essa interação tem peso significativo no bem estar e percepção do consumidor, influenciando suas reações e decisões (BOWEN; FORD, 2002; NORMAN, 2008).

A correlação entre a gestão de serviços e o *design* traz uma possibilidade de encontrar novos meios para o que já existe ou até novos objetivos a serem alcançados, de entregar também não só o que é esperado pela empresa, mas entregar a diferença que pode vir a ser o fator de sucesso, em um *redesign* dos serviços.

Em um cenário atual competitivo onde a qualidade e a inovação ditam as regras e pequenos detalhes fazem a diferença, o uso de ferramentas que abram o pensamento da empresa para novas possibilidades dentro dos seus serviços e sua gestão podem trazer resultados positivos para o balanço (BROWN, 2010). E a julgar o serviço como sendo um produto, é interessante buscar na metodologia conhecida por *Design Thinking* ferramentas que possam ajudar na melhoria da gestão destes, em prol da qualidade e, subsequentemente, transformação destes em aumento nos lucros da empresa em um momento de dificuldades.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

A ROMAC é uma empresa de comércio de máquinas pesadas dos setores de construção e rodoviário, com mais de 30 anos de mercado. Está presente em 4 estados do país, com 7 unidades. Tem a origem de seus lucros principais proveniente de três tipos de operações: comércio de máquinas novas, comércio de peças, e serviços – os últimos dois estando relacionados ao pós-venda da empresa. Com a crise afetando tanto a construção civil quanto as grandes empreiteiras, e a queda no investimento em máquinas novas (CONSTRUÇÃO..., 2015), estes estão procurando soluções que se moldem à situação. É uma realidade que já aparece nos demonstrativos da empresa, a qual apresentou significativo crescimento das áreas do pós-venda comparando aos anos anteriores. São produtos com crescente demanda no setor.

Uma vez que a mudança foi constatada, surgiu a necessidade de dispensar mais atenção aos seus serviços de pós-venda. Tanto como forma de fidelizar seus clientes, reforçando a marca e como forma de prevenir que a falta de contato resultasse na troca de marca dos equipamentos futuros, preferindo uma concorrente. Desta necessidade inicial em dar mais atenção ao setor de pós-venda da empresa, surgiu a necessidade por organizar os processos de gestão desta para que resultasse ela própria em mais melhorias da área de serviços.

Quando falamos em serviços, falamos ao mesmo tempo de um produto, que neste caso é constituído não por um objeto tangível (por mais que possa haver algum envolvido), mas pelos processos que o compõe, resultando em uma entrega intangível (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). O produto, segundo Norman

(2008), da forma como é projetado, causa influência sobre as pessoas, dependendo do tipo de experiência que esta pessoa (cliente/usuário) tem com o produto. Tem total influência no estado emocional do receptor, influenciando seu humor e sensações com relação ao produto em questão e toda sua experiência de consumo.

Encarando o serviço como um produto intangível resultante de um processo, o qual envolve “entregadores e receptores” (NELSON e STOLTERMAN, 2012), é preciso pensar a entrega de forma que a experiência seja compatível com a expectativa do receptor, parte fundamental da transação. Desta forma projetando o todo como estratégia para conquistar e manter os clientes fidelizados à empresa, fidelização esta que pode vir por meio da projeção do serviço em conjunto com as partes que interagem na prestação deste, que se torna viável a partir do uso de ferramentas de design que juntas constituem uma metodologia conhecida por *design thinking*, que é inspirada na maneira de pensar dos designers.

Com o uso das ferramentas do *design thinking* podem surgir novos insights e soluções para os serviços prestados pela empresa, tornando possível, através da participação das diferentes partes envolvidas no processo, a identificação de demandas que ainda não estão sendo supridas e também ofertas desnecessárias (BROWN, 2010). É uma metodologia que permite aos envolvidos pensarem em novas soluções a partir de um modelo aberto de criação, buscando ideias novas que sozinhas poderiam nunca vir a tona.

Sendo assim, como poderia então o *design thinking* colaborar para a gestão dos serviços dentro de uma empresa de comércio de máquinas pesadas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Utilizar o design para reestruturar a gestão de serviços do departamento de pós-venda da empresa Romac.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear o serviço de pós-venda da empresa;
- b) Analisar como é feita a gestão de pós-venda na empresa hoje;

- c) Verificar pontos fortes e fracos da gestão atual;
- d) Projetação de uma nova estrutura de gestão de serviços para o pós-venda, com base nos resultados das pesquisas realizadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) o setor de serviços é o que mais tende a crescer, especialmente em tempos de crise, informação que vem se afirmar através de dados divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (IMPORTÂNCIA..., 2014), os quais apontam para a crescente participação do setor no PIB brasileiro até os tempos atuais. No cenário nacional, onde atualmente se vive uma crise econômica, o setor aparece com a maior queda desde 2012. Segundo dados do IBGE, o setor aparece com retração de 6,1% em comparação com o mesmo período em 2015. Grande parte da queda nos volumes de serviços é impulsionada pelos transportes, que aparecem com uma queda de 9,1% de volume, além dos serviços profissionais, administrativos e complementares, com queda de 7,8% e atividades turísticas com retração de 8,9% (CURY; CAOLI, 2016). Apesar deste cenário, para a realidade da empresa, o setor apresentou crescimento em 2015.

O setor de venda de máquinas pesadas no país, sob a atual situação econômica, passa por dificuldades também devido a retração do mercado imobiliário e paralisação de obras de infraestrutura, que acentuaram a queda no nível de comercialização de equipamentos (CONSTRUÇÃO..., 2015). Estes fatores refletem diretamente na receita das empresas, que alertam para a diminuição das vendas de máquinas novas. Com a baixa no caixa, os detentores de equipamentos tendem a optar pela manutenção e conservação das máquinas já existentes, diminuindo os lucros das vendas de máquinas novas, e elevando os lucros com serviços de manutenção e reposição de peças.

Como exposto por Flusser (2007), a terceira revolução industrial, no formato previsto, é uma revolução de conhecimento e informação, revolução esta que já temos como realidade através do amplo acesso à conteúdos através da tecnologia (WENTZEL, 2016). É esta indústria da informação e conhecimento que tende a priorizar os serviços aos produtos tradicionais (tangíveis). Sendo intangível, mas igualmente com valor de produto, surge a necessidade do planejamento deste,

tomando por base o *design*. Sendo assim, estabelecesse a importância de se aprofundar mais nos campos da gestão dos serviços (intangíveis) a fim de preparar “servidor” e “servido” para experiências de qualidade, usando como meio a metodologia do *Design Thinking*.

Sendo que o foco da empresa é posto na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, e uma vez que a qualidade dos primeiros já é atestada pelas marcas de renome internacional com as quais trabalha, a atenção da devida pesquisa será voltada à gestão dos serviços prestados, em especial os serviços de pós-venda da empresa, de forma a analisar, diagnosticar e propor melhorias para tal, de forma criativa e relacionada às ferramentas do *design*, com intuito de aumentar ainda mais a capacidade da empresa de gerar novos produtos e aumentar a satisfação dos atuais clientes, atraindo também os novos. Uma forma de contribuir para os estudos em gestão de serviços ao mesmo tempo unindo duas áreas tão distintas e tão próximas, na busca por novas soluções.

A empresa em questão, ao mesmo tempo que destaca a importância dos serviços por ela prestados, carece de uma gestão para a manutenção constante deste. Sendo assim, deixando margem para que a concorrência chegue antes a propostas mais eficazes. Com a pesquisa busca-se um aprofundamento nos serviços atuais e a construção de um modelo mais adequado e assertivo para que o crescimento da empresa seja acompanhado de uma melhoria contínua nos seus serviços prestados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As pesquisas bibliográficas realizadas estão concentradas nos campos da Gestão de Serviços e do *Design Thinking*, portanto foram analisados autores dessas referidas áreas, visando agregar conhecimento ao desenvolvimento da pesquisa proposta. A fundamentação teórica desse trabalho teve como principais pilares quatro assuntos: Gestão de Serviços, Serviços de Pós-Venda, Design e *Design Thinking*.

Ao falar de Gestão de Serviços, é levantada a importância que deve ser dada ao setor de serviços, que envolve toda transação entre produtores e usuários, e como este pode ser estruturado. Ao delimitar a pesquisa para o campo dos serviços de pós-venda, é trazida uma das áreas mais importante para a fidelização dos já clientes da empresa. A partir do design, busca-se aproximar o conceito do serviço do conceito de produto, sendo este mas de formato intangível. E com as ferramentas do *Design Thinking*, exploram-se novas possibilidades para a gestão de serviços, buscando equalizar ainda mais os serviços prestados com as necessidades dos usuários.

2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS

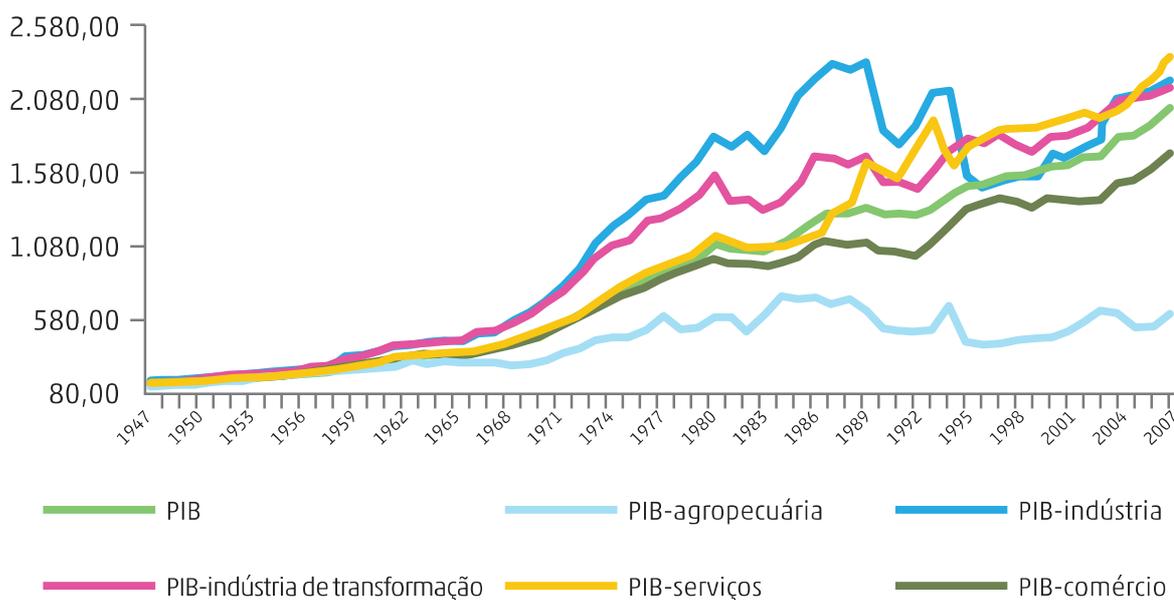
2.1.1 Importância dos Serviços na Economia

Os serviços são fundamentais para a atividade econômica de qualquer sociedade. São os serviços como transporte e comunicações, por exemplo, que permitem com que a manufatura funcione, sendo a base desta. Além claro, de serviços de educação, segurança e saúde por exemplo. São os serviços que permitem com que nossas sociedades progridam (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004). Segundo Giansesi e Corrêa (2013), o setor de serviços possui posição de destaque em todos os países desenvolvidos. O fato fica evidenciado pelos dados de participação do setor relativos à alocação de mão-de-obra e da geração do Produto Interno Bruto (PIB). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) apontam para o significativo crescimento destas atividades desde a década de 1920 até os anos 2000. Nos Estados Unidos da América, por exemplo, é destacado que em 1920 apenas três em cada dez trabalhadores era do setor de serviços, enquanto que em 2000 esta

relação já apresentava mudança para oito em cada dez. Os mesmos autores também chamam a atenção para o avanço das tecnologias como possível causa para o crescimento do setor. Uma vez que as operações da manufatura ficam mais enxutas e automatizadas, a mão-de-obra tende a ser transferida para outras demandas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004).

No Brasil, o setor de serviços teve um constante crescimento desde 1994 até 2007. Como pode ser visto no gráfico abaixo, é um dos setores da economia que mais movimentou o PIB do país. Também pode-se visualizar através da imagem que os PIBs dos setores de serviço e de comércio têm uma aceleração nos seus crescimentos desde 1985 e 1992, respectivamente. Ambos começaram a ganhar papel de destaque no crescimento do PIB do Brasil desde 1992, quando o setor da indústria começou a perder seu dinamismo (NAKABASHI; SCATOLIN; CRUZ, 2010).

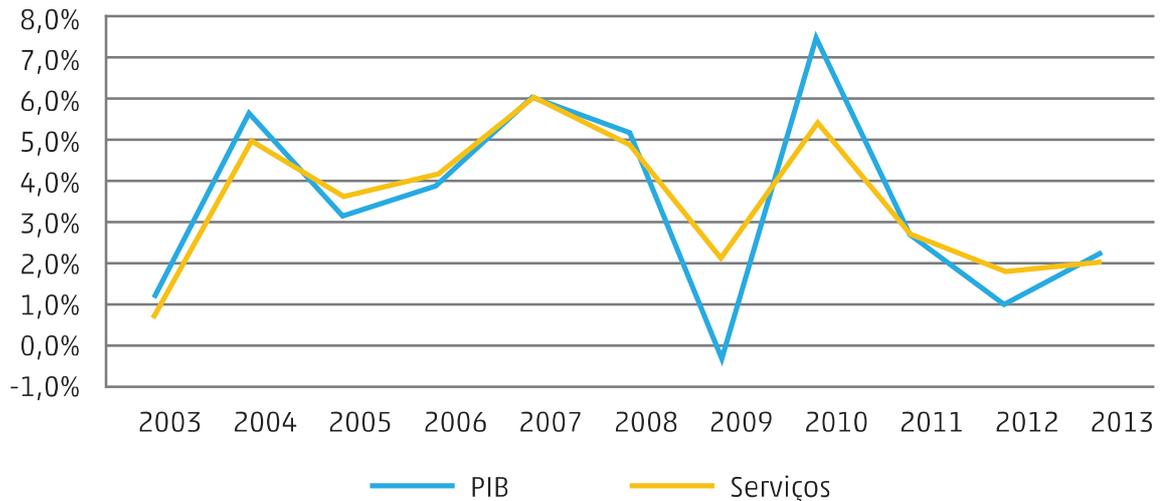
Gráfico 1 - Evolução dos PIBs de diferentes setores, segmentos e da economia como um todo, 1947-2007



Fonte: Nakabashi, Scatolin e Cruz (2010).

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (IMPORTÂNCIA..., 2014), o setor terciário continua se mostrando de grande relevância para o país, uma vez que os gráficos de evolução do PIB e do setor parecem andar em sincronia, como pode ser visto no gráfico 2.

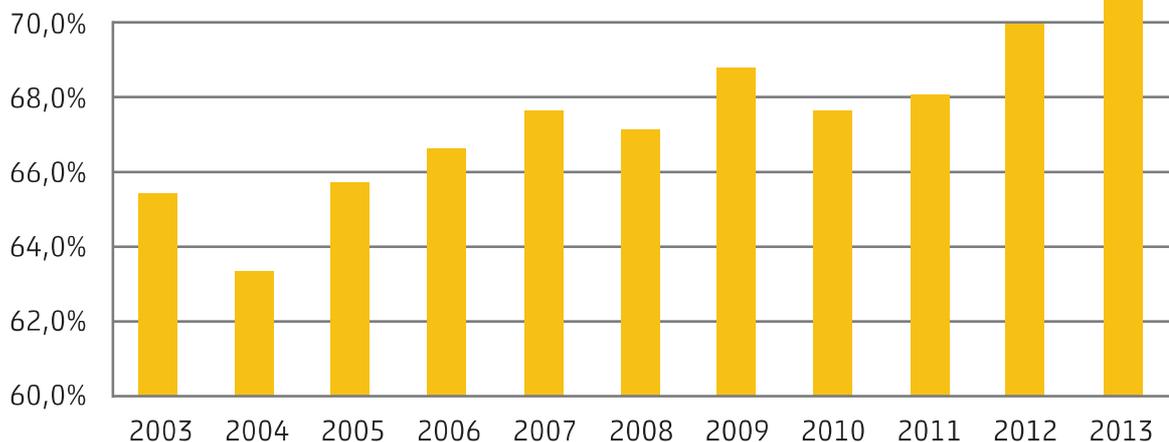
Gráfico 2 - PIB e serviços: variação anual



Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2016).

Mesmo observando uma ligeira queda do setor com relação à 2010 e 2011, fica ainda evidente a importância dos serviços pela relevância do seu percentual de participação no PIB. Este dado, que também é tendência internacional em países de maior renda per capita, pode ser visto no gráfico 3.

Gráfico 3 - Participação dos serviços no PIB



Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2016).

A classificação das áreas de atividades utilizada nos gráficos anteriores abrange dentro do ramo dos serviços o pacote composto por produtos e serviços oferecidos no mercado. Considerando isso e a crescente importância dos serviços na economia, fica exposta a atenção que deve ser dispendida para a administração do conjunto. E, levando em consideração o serviço como produto, fica eminente a

necessidade por desenvolvimento de conceitos e técnicas de administração para a área, levando-a ao mesmo patamar de importância já dispensado às operações de indústria. E é da transição do “o que fazer” para o “como fazer”, que surge a Gestão de Serviços, que trata do projeto dos serviços e do sistema de operações, bem como do planejamento, controle e aperfeiçoamento das operações de serviço, buscando atingir o alto desempenho nos aspectos mais valorizados pelos clientes (GIANESI; CORRÊA, 2013).

2.1.3 Serviço direcionado ao mercado

Segundo Porter (2004), há três estratégias genéricas para se competir no mercado. Estas seriam por *liderança em custos*, por *diferenciação* e pelo *foco*. Esta última, baseada na busca pela diferenciação através de qualidade, atendimento, serviço e custos, em um segmento de mercado bem definido e restrito. Ao mesmo tempo, Giansesi e Corrêa (2013) atentam para os tipos de enfoques mais frequentemente utilizados pelas empresas em serviços internos, que seriam os enfoques *contábil*, *organizacional* e *operacional*, estes todos voltados mais para a empresa. *Enfoque contábil* quando a atenção é voltada para os custos das atividades da empresa. *Enfoque organizacional* quando o foco é dado à estrutura organizacional da empresa. E *enfoque operacional* quando a atenção é dada à forma como são produzidos e distribuídos os serviços.

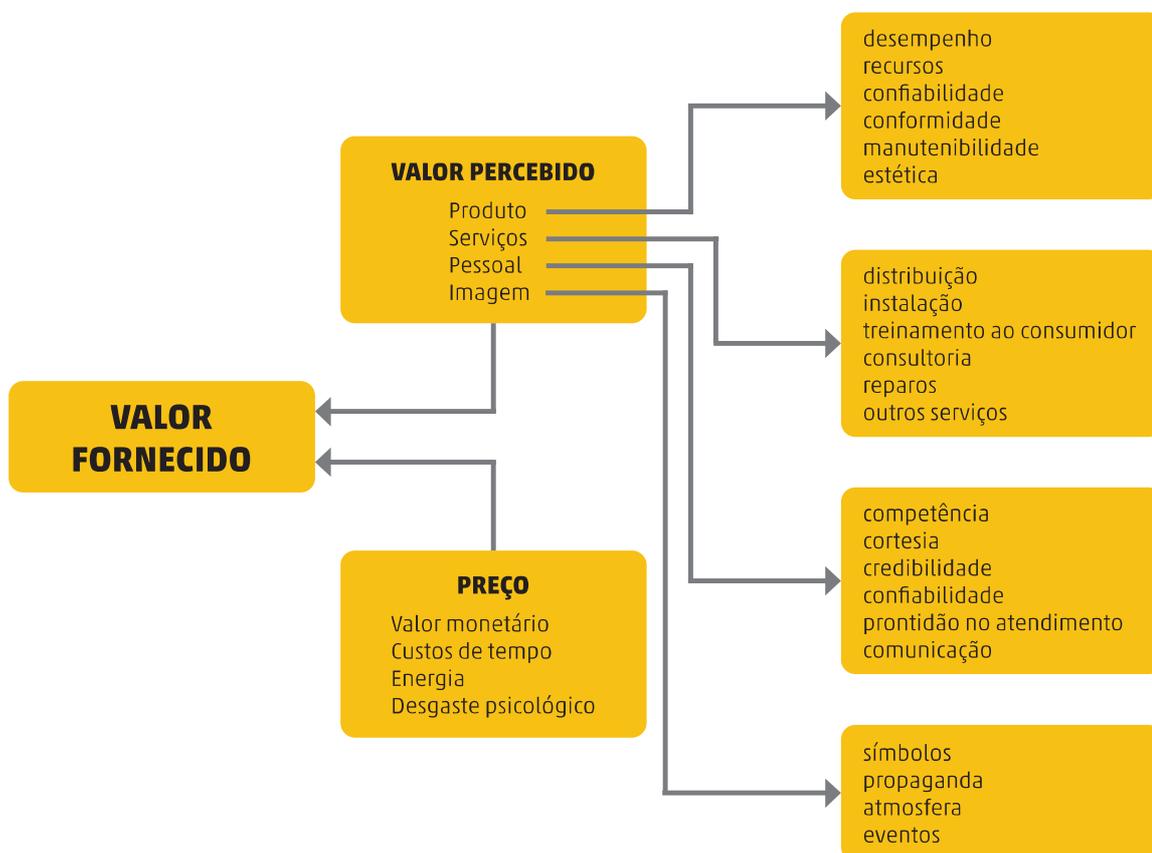
Os autores destacam também uma alternativa à estes três, que seria o enfoque *direcionado ao mercado*. Este levanta a importância da qualidade dos serviços internos perante o impacto no mercado.

Ainda segundo Giansesi e Corrêa (2013), a negligência nos serviços internos restringiria a capacidade da empresa no mercado, então é proposto o gerenciamento destes com foco no mercado final, de forma a aumentar a eficiência da empresa. Neste caso, tanto provedor quanto usuário compartilham informações, de forma sinérgica, para que tanto a empresa cresça – oferecendo os serviços da forma esperada –, quanto os clientes saiam também ganhando, recebendo este serviço baseado no seu desejo evidenciado. Stickdorn e Schneider (2014) deixam claro que quanto maior o grau de envolvimento do usuário no desenvolvimento do serviço, maiores as chances de surgir um sentimento de copropriedade, e maiores as chances de fidelização do cliente.

Unindo a esta informação, Kotler (1996) chama a atenção para o fato do preço ser entendido de forma diferente pelo consumidor. O consumidor não vê apenas o valor do produto que está comprando, mas também o preço relativo ao tempo dispendido na compra, energia e desgastes psicológicos envolvidos na transação em questão. Um exemplo disso é a compra de uma máquina, onde o comprador pode preferir a mais cara, uma vez que esta fique disponível em menor período de tempo e possa começar a produzir antes da concorrente (não deixando a produção parada). Da mesma forma, um produto mais caro e mais demorado no processo de compra pode ainda ser mais valorizado pelo cliente se os processos ligados ao pós-venda forem melhores que os concorrentes. O preço é relativo aos benefícios que se obtém, e o valor que o cliente dá ao conjunto pode ter peso considerável na decisão final (GIANESI; CORRÊA, 2013).

Segue abaixo o *modelo de análise do valor fornecido ao consumidor* proposto por Ganesi e Corrêa (2013), no qual podem ser vistos os diferentes pontos de relevância para os clientes.

Figura 1 - Modelo de análise do valor fornecido ao consumidor

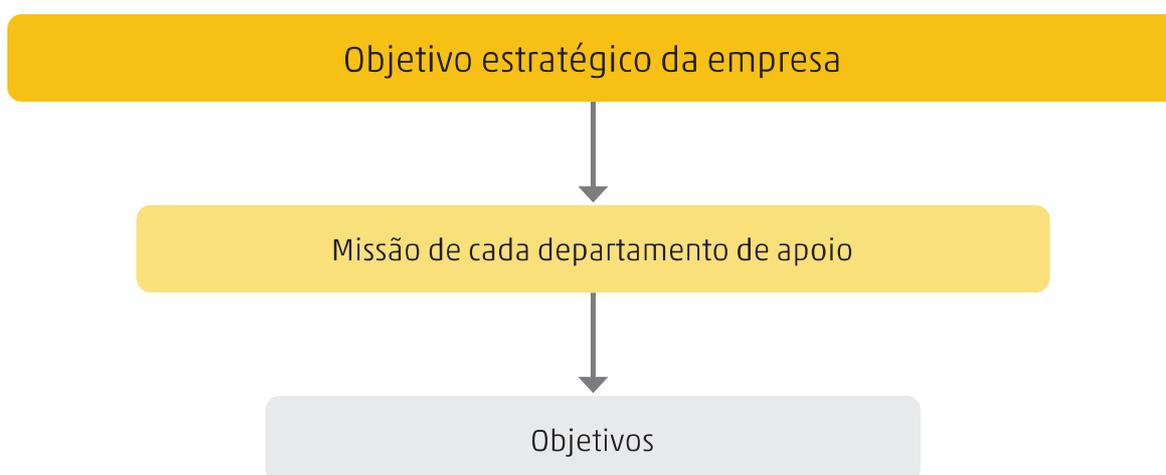


Fonte: Ganesi e Corrêa (2013).

Conforme a imagem sugere, os itens valorizados pelos clientes vão muito além dos relacionados a preço (*valor monetário, custos de tempo, energia e desgaste psicológico*). Há também os *valores percebidos*, que são aqueles relativos a produto, serviços, pessoal e imagem. A competitividade pode ser elevada, assim, tanto pela queda dos preços, quanto pelo *aumento do valor percebido* (KOTLER, 1996).

De forma então a ter bem definidos os objetivos e garantir um alinhamento entre as estratégias dos setores envolvidos nos diferentes serviços, é necessário que cada departamento de apoio dentro da empresa trace seus objetivos baseados na sua missão, e que esta missão esteja coerente com os objetivos estratégicos da empresa, como representado na imagem abaixo. Segundo Giansesi e Corrêa (2013), é neste enfoque que aparece a *gestão dos serviços*, e a partir dessa área que se assegura a conformidade de todas as ações dos variados departamentos junto aos objetivos do todo na empresa.

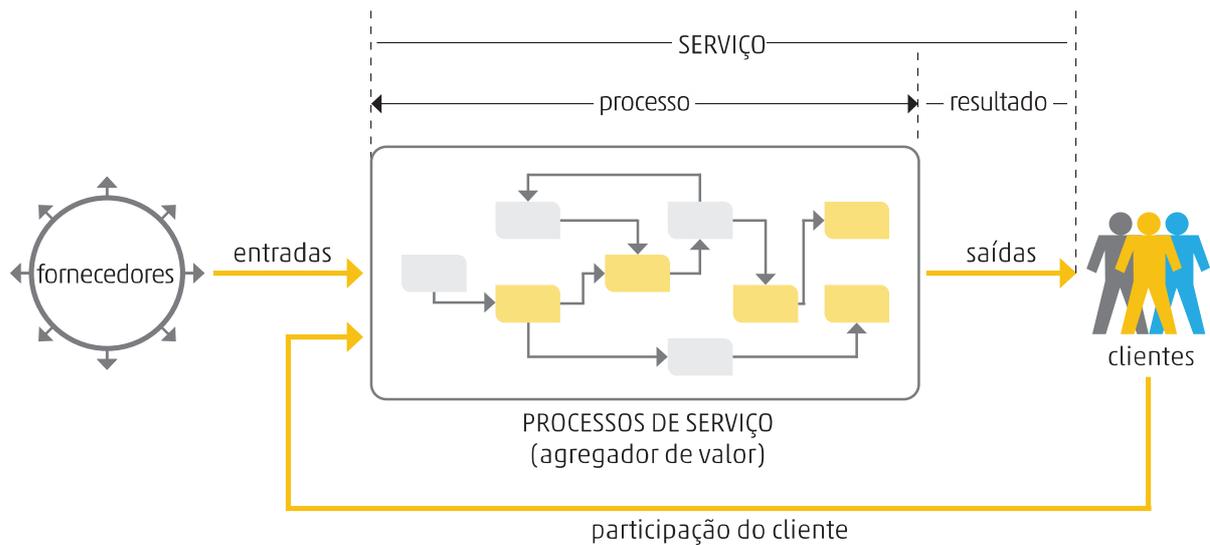
Figura 2 - Alinhamento dos objetivos da empresa



Fonte: Autor, com base Giansesi e Corrêa (2013).

Segundo Santos e Varvakis (2000), o resultado do serviço diz respeito ao benefício que o cliente recebe na conclusão do processo. Logo, o processo do serviço seria interno e o contato com o cliente se daria apenas no ponto da prestação deste, como pode ser visto na figura abaixo.

Figura 3 - Sistema de operações de serviço: o processo e o resultado



Fonte: Santos e Varvakis (2000).

Por outro lado, Gianesi e Corrêa (2013) apontam para uma visão mais aberta do sistema, separando-o em duas partes: linha de frente (*front-office*) e retaguarda (*back-office*), divididas por uma linha que se refere às atividades que são ou não vistas pelos clientes (*linha de frente*). Nesta linha ocorrem as interações com os clientes, que podem ser do tipo pessoal direto (pessoalmente) ou indireto (telefone, e-mail, etc.), ou do tipo indireto (através de máquinas, aplicativos, etc.). São expostos ainda, através desta divisão, os pontos no processo os quais seriam os mais vulneráveis à falhas.

Chase e Stewart (1994) apontam para falhas tanto por parte do prestador quanto por parte do cliente, e que devem ser previstas no projeto de um serviço. Expectativa frustrada do cliente com relação ao serviço adquirido, falhas de relacionamento e ambientes desagradáveis estão entre as falhas relacionadas aos prestadores. Já com relação aos clientes, falhas na etapa preparatória, nos procedimentos e na coleta de *feedbacks* aparecem, como detalhado nas tabelas que seguem.

Tabela 1 - Falhas por parte dos prestadores de serviços

FALHAS POR PARTE DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS		
DENOMINAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Falha de tarefa	Serviço não atende as expectativas e necessidades do cliente	Entrega de um serviço errado, de forma incorreta, com demoras, etc.
Falhas no relacionamento com o cliente	Ocorre no contato prestador-cliente	Falta de cortesia, profissionalismo, etc.
Falhas com elementos tangíveis	Falhas com elementos tangíveis	Limpeza das instalações, controle de temperatura, iluminação, e ruídos, entre outros.

Fonte: Autor, com base em Chase e Stewart (1994).

Tabela 2 - Falhas por parte dos clientes

FALHAS POR PARTE DOS CLIENTES		
PERÍODO	FALHA	COMO PREVENIR A FALHA
Na preparação	-	A área de operações deve criar mecanismos de prevenção de falhas relacionadas com o cliente por meio de comunicações prévias informando sobre os elementos necessários do cliente para efetiva prestação do serviço
No encontro com o prestador	-	Comunicar periodicamente aos clientes sobre as etapas do processo e sobre outros requerimentos do mesmo
Na finalização do serviço	Os feedback dos clientes são perdidos e mal-codificados	Assegurar que ao final do serviço o pessoal de linha de frente obtenha feedback da forma menos ambígua possível, evitando ruídos no fluxo de comunicação

Fonte: Autor, com base em Chase e Stewart (1994).

Por parte de ambos os lados percebe-se a importância da comunicação no processo como um todo. Sendo o serviço um produto intangível, se faz importante o alinhamento no processo para que se consiga comunicar entre ambos os lados, com uma linguagem clara e eficaz. É desta forma que se evitam a maioria dos erros e se economiza energia no processo como um todo.

Quanto à classificação dos serviços, Silvestro et al. (1992) apontam para três categorias.

Serviços Profissionais: ajuda especializada e geralmente individual, grande grau de personalização;

Loja de Serviços: intermediário entre serviço profissional e serviço de massa, onde há um padrão mas ainda pode ser ajustado conforme as exigências do consumidor. Há atividades de *back-office* e *front-office*, mas ainda com pontos de contato com o cliente;

Serviços de Massa: há grande padronização no *back-office*, onde ocorrem praticamente todas as decisões, e pouco contato com o cliente, o que pode prejudicar a comunicação.

As categorias estão ilustradas na figura abaixo.

Figura 4 - Categorias de serviços



Fonte: Adaptado de Silvestro et al. (1992)

Indiferente à classificação do serviço, é importante ter em mente que a comunicação e o marketing deste tipo de produto estão diretamente relacionados (GIANESI; CORRÊA, 2013). Uma vez que a operação ocorre junto do cliente, tanto o marketing externo da empresa quanto as ações dos servidores devem estar alinhados, de forma a suprir as expectativas dos clientes que chegam a ela. Do contrário, tanto o marketing fraco pode pecar na captação de novos consumidores, quanto o serviço de qualidade inferior pode deixar de fidelizar.

2.1.4 Gestão da capacidade e da demanda

Por serem operações que geralmente ocorrem ao mesmo tempo em que são entregues (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004; GIANESI; CORRÊA, 2013; STICKDORN; SCHNEIDER, 2014), os serviços geralmente se mostram como produtos de natureza não estocável. Partindo deste princípio, surge então a importância de gerenciar a capacidade de entrega e de demanda, de forma a não ter perdas com insumos parados, uma vez que o serviço não prestado hoje não pode ser guardado para entregar no próximo dia.

Gianesi e Corrêa (2013) destacam três políticas básicas para gerir a capacidade e demanda dos serviços oferecidos:

ajustar a capacidade do sistema para se ajustar à demanda;

através de estoques, absorver as variações de demanda;

ajustar a demanda à capacidade do sistema.

O primeiro passo para *ajustar a capacidade do sistema à demanda* é a identificação dos gargalos do sistema, levando em consideração também as variáveis da demanda, como sazonalidade. Esta ação evita aumentar ou diminuir a capacidade nos locais errados do processo (GIANESI; CORRÊA, 2013). Uma das formas de mapear os gargalos é através de uma tabela comparativa das etapas do serviço, como mostra a tabela abaixo.

Tabela 3 - Comparação do consumo de capacidade nas diversas etapas

Etapas	Recursos	Medida de Capacidade	Consumo de recursos para um cliente sozinho (executivo em dia útil)	Consumo de recursos para cliente acompanhado (família de 4 pessoas no domingo)
estacionar o carro	estacionamento	vagas para carros	1 vaga por cliente (cada cliente com um carro)	0,25 vagas por cliente (cinco clientes num carro)
pedido e pagamento	caixas	número de caixas	1 pedido e 1 pagamento por cliente	0,25 pedidos e 0,25 pagamentos por cliente (chefe de família pede e paga por todos)
preparação da comida	chapa	área útil da chapa	área para 1 sanduíche por cliente	área para 1 sanduíche por cliente
recebimento de comida	balcão	metros de balcão	1 recebimento por cliente	0,25 recebimentos por cliente (chefe de família recebe a bandeja por todos)
comer	mesas	número de mesas	1 mesa por cliente (cliente sozinho se senta sozinho)	0,25 mesas por cliente (família compartilha uma mesa)

Fonte: Giansesi e Corrêa (2013, pg 159).

A demanda pode ser ajustada a curto prazo (até seis meses) ou a médio e longo prazo. Para curto prazo, algumas alternativas seriam: ajuste do quadro de horas dos funcionários de acordo com a demanda, uso de horas-extras e turnos-extras, terceirização, admissões e demissões, funcionários temporários e equipamento alugado, aumento das ações do cliente junto ao serviço (*self-service*), e aumentar a eficiência nos horários de maior demanda, priorizando os pontos críticos (GIANESI; CORRÊA, 2013).

Uma vez que a alternativa econômica nem sempre é a mais efetiva, é preciso no momento da decisão, ter um pensamento estratégico com relação as ações que serão tomadas. Uma ação mais cara em determinada etapa pode ser uma solução muito melhor uma vez que permita outra etapa importante ter maior fluxo.

Para o ajuste a médio e longo prazo, as empresas dispõem de mais tempo e geralmente de maior caixa também, tendo maior liberdade nas escolhas (GIANESI; CORRÊA, 2013). Nesta possibilidade é importante ter em mente que quanto mais longe estão as previsões, menos corretas podem estar, tendo sempre cuidado para não prever cenários extremos demais. Dentre as alternativas para o ajuste em médio e longo prazo, seguem como algumas opções: terceirização, admissões e demissões, expansão/redução do sistema atual, expansão por aquisição, reduções por vendas de ativos e franqueamento.

Já sobre a *política de estoques*, deve ser lembrado que em se tratando de serviços, é quase nula a oportunidade de estocar o produto, uma vez que tende a ser produzido simultaneamente a entrega (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004). No caso dos serviços, então é usada uma analogia ao estoque, na qual o objetivo é estocar os clientes. As três formas básicas de gerar este tipo de estoque seriam a formação de filas, um sistema de reservas e a partição da demanda (GIANESI; CORRÊA, 2013).

As filas teoricamente são usadas quando a previsão de tempo de espera para o serviço é menor, e dá a possibilidade do cliente de chegar sem agendamento prévio. É importante nesta opção o gerenciamento da experiência na fila, uma vez que pode afetar diretamente nas escolhas futuras do cliente (GIANESI; CORRÊA, 2013).

O sistema de reservas exige do cliente uma espera maior com relação à prestação do serviço, mas um tempo ocioso de espera *in loco* geralmente bem menor que em filas. Para o prestador, permite prever demandas com mais tempo para corrigir eventuais falhas (GIANESI; CORRÊA, 2013).

Já a estratégia de *ajustar a demanda à capacidade do sistema* consiste em influenciar os consumidores agirem de acordo com a demanda da empresa. É uma alternativa de menor impacto financeiro para a empresa, que evita aumento de custos com a variabilidade da oferta, e apesar disso, continua atendendo a todos os clientes. Esta opção pode vir no formato de alteração de preços dos produtos em determinadas épocas, tornando-os mais ou menos vantajosos. Pode também vir em forma de agregação de serviços complementares, mudança na comunicação e forma diferente de distribuição aos consumidores, dentre outras (GIANESI; CORRÊA, 2013).

2.1.5 Sistemas de Informação para controle de operações

Em tempos passados, diz-se, o *processo de planejamento e controle* dava-se principalmente por meio de ações corretivas (GIANESI; CORRÊA, 2013). Este método baseia-se basicamente em – através das informações sobre o planejamento e a execução – identificar itens que não ocorreram conforme a intenção inicial e corrigi-los nas etapas de planejamento e/ou execução, conforme a figura 5.

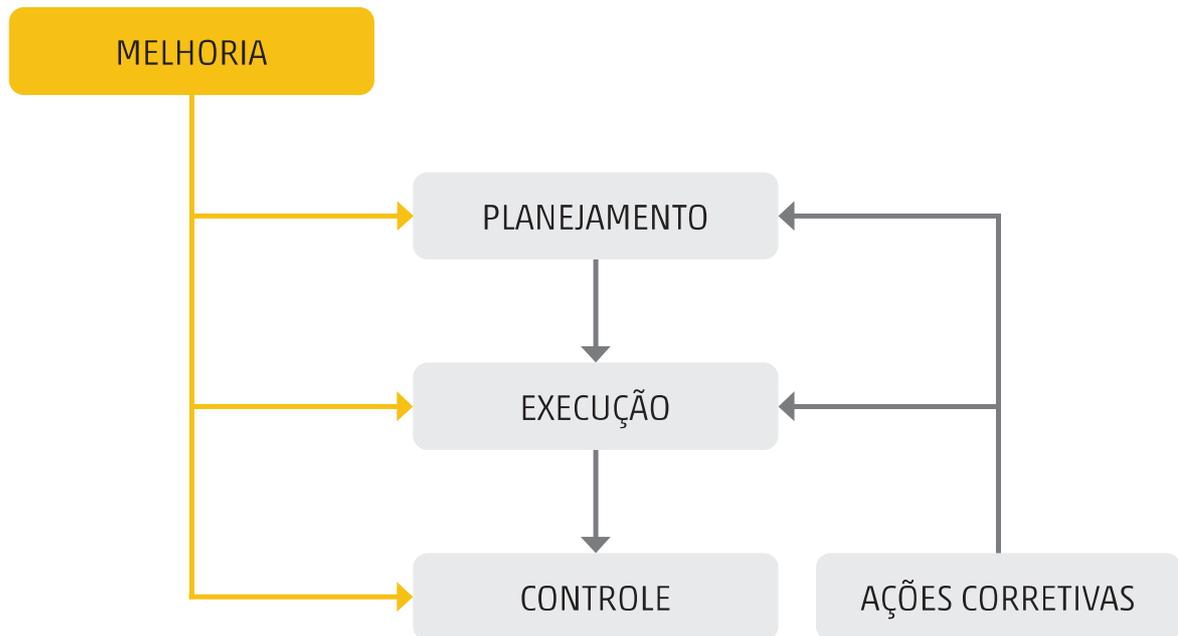
Figura 5 - Planejamento e controle



Fonte: Gianesi e Corrêa (2013, pg 174).

Com esta forma de controle e aprimoramento, a maioria das ações modificadas são a nível de correção, deixando de agir no âmbito das mudanças. No momento atual que vimos, é necessário o diferencial. É a partir desta ideia que surge também a *melhoria* dentro do processo de controle das operações, como mostra a figura 6. Neste conceito de processo, além de corrigir as imperfeições, ainda são propostas melhorias nas operações em si. Desta forma a empresa tem sua operação em constante desenvolvimento, não ficando parada no tempo numa época onde a concorrência precisa estar sempre a frente no mercado (GIANESI; CORRÊA, 2013).

Figura 6 - Planejamento, controle e melhoria

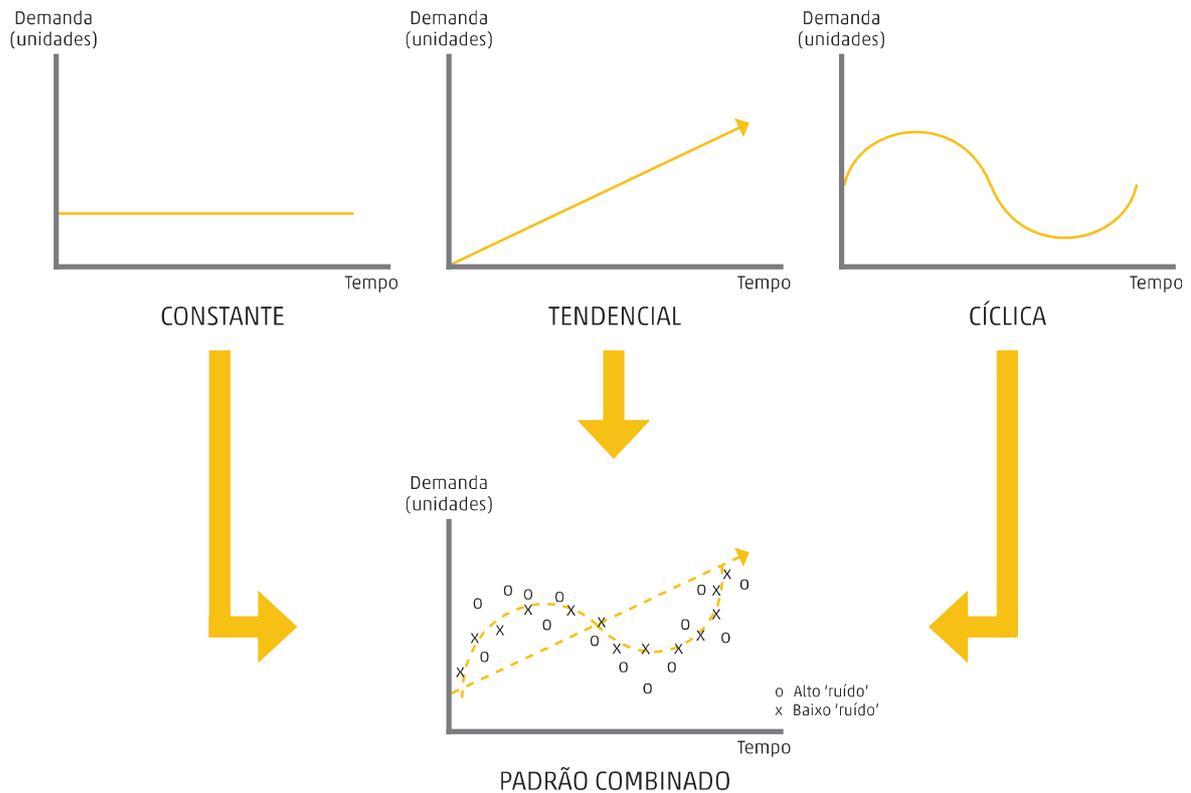


Fonte: Giansesi e Corrêa (2013, pg 175).

A previsão da demanda é outro item de grande importância para a empresa. É através desta que a empresa pode trabalhar com segurança, sem grandes surpresas no encontro da produção com a demanda. Como os serviços dificilmente poderão ser estocados, é importante ter um mínimo controle sobre a demanda de mercado, de forma a adquirir os insumos necessários. Uma vez que este controle exista, os custos com a produção podem operar no nível adequado para suprir a demanda sem grandes sobras ou faltas (GIANESI; CORRÊA).

Pode-se dizer que a principal forma para coletar os dados de demanda é a análise de dados passados sobre esta (GIANESI; CORRÊA, 2013). Juntar em um gráfico o resultado por período é uma boa forma de visualizar o padrão de demanda da empresa, que pode ser constante, tendencial ou sazonal (cíclica), conforme ilustrado na figura 6. Podendo ainda ser de natureza combinada e também se relacionando com outras variáveis com relação de causa e efeito (modelos causais).

Figura 7 - Padrões de demanda



Fonte: Giansesi e Corrêa (2013, pg 176).

Quando a demanda não pode ser quantificada ou prevista com maior exatidão, ou encontra-se diante de um produto/serviço novo, pode-se utilizar o método qualitativo (GIANESI; CORRÊA, 2013). É um método que pode trazer dados através da experiência dos envolvidos no projeto como um todo, de forma a prever como o mercado vai reagir.

A partir da análise da demanda, surge a decisão para lidar com ela. Com relação ao grau de detalhamento das decisões, quando menor o prazo no qual a decisão surtirá efeito, maior o nível de detalhamento que esta deve ter. De forma oposta, quanto mais longo o prazo, menor o detalhamento da decisão, pois ainda há muitas incertezas sobre o cenário futuro. Sendo assim é aconselhável que vá se detalhando a decisão de acordo com a proximidade das ações, de forma a ter um controle maior sobre os resultados. Os serviços têm em sua essência a participação dos clientes, e sua natureza pode ser bastante variável, por causa desta interação. Por tal, é necessário um planejamento e controle integral das operações, de forma a satisfazer os objetivos tanto da empresa quanto do cliente. É uma das áreas

importantes dentro dos serviços que tem forte efeito sobre o cliente é a área de pós-venda.

2.2 SERVIÇOS DE PÓS-VENDA

Houve uma época onde a demanda por produtos ultrapassava tanto a oferta, que as empresas podiam se dar ao luxo de focar quase que exclusivamente nos seus lucros. Foi na fase da Revolução Industrial que os produtos começaram a ser fabricados em massa, e seus projetos eram feitos de acordo não com os usuários, mas com o processo industrial (FORTY, 2007). Porém a sociedade de consumo vem passando por momentos de transição no correr dos anos, tendo autores afirmando inclusive sobre a mudança de uma sociedade de consumo para uma sociedade de conhecimento (FLUSSER, 2007). As pessoas estão adquirindo mais cultura, e seus hábitos estão ficando mais criteriosos com relação aos do passado.

Em um contexto de mercado onde a competitividade reina sobre as empresas e os clientes são disputados com sagacidade, um a um, os clientes se veem com muitas opções mais para consumirem. As organizações, por sua vez, tendem a olhar cada vez mais para estes, de forma a compreender melhor o consumidor e deixar seus produtos mais atrativos para estes, de forma a melhorar seu lugar no mercado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Mais lucrativo e menos trabalhoso do que estar sempre atrás de novos clientes, é fidelizar os clientes atuais, para que continuem comprando sempre da empresa. Uma das formas de conquistar o cliente é através da qualidade e satisfação do mesmo pelos serviços (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2010). Segundo os autores, o relacionamento dos clientes com a empresa é um fator bastante influente nas futuras relações entre as partes. O valor percebido mediante as diversas transações vai fazer com que o cliente tenha ou não vontade de adquirir novamente os serviços, sendo então um setor responsável diretamente pela fidelização.

Conforme estudos realizados por Alpuim (2012), a área dos serviços de pós-venda podem ser divididas em quatro estratégias de atuação, cada uma com foco em operações diferentes, objetivando resultados diferentes. Seriam elas:

Apoiar o produto. A função desde pós venda é apoiar o produto que está sendo vendido, durante o período de garantia do mesmo. O autor defende que neste

caso não haveria a necessidade de um sistema integrado de medição, pois não há preocupação específica com o serviço, se não as preocupações com a legislação em vigor. Neste caso a empresa pode fazer uso de indicadores específicos que não necessariamente sejam relacionáveis (ALPUIM, 2012).

Gerar dinheiro. O serviço é visto como um ponto de geração de receita, sendo esperado deste a geração de alto nível de lucro em período de curto-prazo. Como medidores, esse tipo de empresa geralmente privilegia aqueles baseados na eficiência de seu *back-office*, visando máximo aproveitamento dos recursos e menor custo. Indicadores financeiros e medições de eficiência interna são os mais utilizados (ALPUIM, 2012).

Criar negócio. Quando o pós-venda tem por objetivo ser ele mesmo um negócio dentro da empresa. Neste caso, é prezado tanto o alto lucro em curto prazo quanto a satisfação do cliente. Sendo assim, as medições são feitas tanto no âmbito interno (*back-office*) quanto em todas as atividades que estão em contato com o cliente (*front-office*). Medições relacionadas ao mercado (fatia e penetração de mercado), satisfação do cliente, confiança e capacidade de resposta (ALPUIM, 2012).

Promover a marca. Por fim, a estratégia de fortalecer a marca, com objetivo específico de promover altos índices de satisfação no que tange o contato com o cliente, tornado estes leais a marca. Visão de longo prazo, que combina ao mesmo tempo perfil de gerar dinheiro e de gerar negócio (ALPUIM, 2012).

Na presente pesquisa, trabalharemos com o enfoque estratégico de *criar negócios*, pois é o que melhor se enquadra aos objetivos da empresa, que preza tanto a geração de lucros a curto prazo quanto a satisfação dos clientes.

Para Paladini (1995), existem dois aspectos que se destacam quanto à satisfação do cliente. Primeiro, a percepção do cliente sobre o produto/serviço é dinâmica, ela muda. Segundo, que nem o próprio cliente compreende quando sua reação é alterada, pois esta tem relação com suas necessidades, e estas também são passíveis de mudanças de acordo com outros atores.

Sendo assim, pelo cliente constituir uma natureza em constante mutação, a empresa deve também estar disposta a mudar, investigando, analisando e construindo possíveis cenários e ações que satisfaçam sempre mais seus clientes. E é na procura por soluções inovadoras que este trabalho busca no *design*

ferramentas para melhorar a satisfação dos clientes e a relação destes com a empresa.

2.3 DESIGN

Se vive hoje um grande momento para o design. Quando se abrem jornais populares já é comum se deparar com o termo, pode-se ligar o rádio e lá está ele novamente, mesmo em filmes e músicas. Hoje os designers estão presente até na televisão, em grandes obras da teledramaturgia brasileira. Esse espaço que a atividade está conquistando no mundo é importante para os profissionais do meio, pois divulga a profissão e ajuda a abrir algumas portas que antes se encontravam fechadas.

Mas o que é o design? Quem é o designer? Para muitos, o design ainda é tratado como uma área ligada exclusivamente à estética dos objetos. De fato, a existência do design não é tão efêmera quanto o imaginário popular. Não se trata apenas de dar formas belas aos objetos, ou de colorir algo que já exista. Segundo Forty (2007), o design é muito menos inofensivo e neutro do que o esperado. Essa é uma área que tem o poder de transformar o intangível das sensações em experiências tangíveis, criando vínculos e aumentando a vida útil dos produtos, e a experiência com eles.

Antes de se falar sobre a origem da profissão de designer, é preciso falar sobre a origem etimológica do termo. A palavra design, na forma como é usada hoje, pertence à língua inglesa, e em sua língua natal pode tanto ser usada para designar uma ação, quanto serve também como substantivo. Na forma de verbo (ação), a expressão *to design* contém vários significados, são eles, por exemplo, “tramar algo”, “simular”, “planejar”, “esquematar”, “configurar”, “proceder de modo estratégico”, e, claro, “projetar”. Já a vertente de substantivo da palavra *design* empresta a esta significados como “propósito”, “plano”, “intenção”, “meta”, “esquema maligno”, “conspiração” e “forma” (FLUSSER, 2007).

Ao fazer uma análise da significação por trás da palavra, pode-se dizer que o designer é, como propõem Flusser (2007), uma pessoa que se prepara com antecipação, uma pessoa que trama, que conspira para que algo aconteça, é um pregador de peças, em outras palavras. O designer não é uma pessoa má, mas um estrategista, criador de planos – projetos. Pertence a ele o intuito de transformar

positivamente o cotidiano, criando novas formas de fazer as coisas. O design, por conseguinte, é a área das ciências destinada a estratégias, projetos, que transformem o natural em artificial, buscando sempre solucionar problemas e trazer facilidades para as pessoas.

Já a origem da atividade de *design* remonta a tempos muito mais antigos, assim como está ligada ao nome de Leonardo Da Vinci. Da Vinci é considerado por tantos como o primeiro designer, sob o olhar que coloca o designer como criador, inventor (BÜRDEK, 2006). Mas foi a partir da segunda Revolução Industrial que a área começou a se destacar na indústria.

Foi a segunda Revolução Industrial que trouxe ao mundo as grandes fábricas e processos de fabricação mais rápidos e mecanizados. A partir de então as pessoas começaram a ser alocadas em grandes chãos de fábrica, com atividades cada vez mais padronizadas e mecanizadas, e cada vez menos era necessário que pensassem para a realização das tarefas. A partir de então também foi-se separando o propósito de vida das pessoas do seu trabalho. Se antes eram artesãos, especialistas em técnicas e materiais e reconhecidos por suas profissões, as pessoas passaram a ser apenas peças substituíveis no sistema. Essa ruptura entre o propósito e o trabalho levou a perda do interesse pela atividade e a busca pelo aperfeiçoamento (PINHEIRO, 2015).

Em grande parte a partir da influência da Revolução Industrial e da indústria cada vez mais focada em quantidades, surge então na Alemanha a primeira Escola do Design. O design que em sua origem surge na intenção de criar uma ponte entre as disciplinas tecnológicas e humanísticas, aproximando dos processos fabris toda uma gama de conhecimentos que os industriários não estavam levando em consideração. Seria uma forma de aproximar campos multidisciplinares às práticas de produção (PINHEIRO, 2015).

Tendo nascido na Alemanha, também é interessante trazer sua origem etimológica alemã, que vem da palavra *Gestaltung*, cujo sentido transmitido pela palavra é de um todo que resulta de mais do que a soma de duas partes. É o que o design representa. É a maneira de juntar duas ou mais informações e não somá-las, mas transformá-las em algo ainda maior, um novo conceito, uma nova oportunidade, um novo olhar sobre os fatos (FLUSSER, 2007).

Não que se oponha ao sentido derivado do inglês, mas a origem alemã consegue passar a essência da área – o por que –, enquanto que a palavra inglesa

passa mais o sentido superficial, de planejar. No entanto, durante a Segunda Guerra Mundial, esta primeira Escola de Design, a Bauhaus, foi fechada pelo movimento nazista. Desde então o *design* como elemento de planejamento e união entre as áreas tecnológicas e humanísticas foi perdendo força, e um sentido mais relacionado à estética do que à função acabou prevalecendo nas próximas décadas (PINHEIRO, 2015; FORTY, 2007).

Hoje, o design já começa a voltar às suas origens. Há algum tempo já vem deixando de ser reconhecido como uma área estética e se aproxima do reconhecimento por ser uma área de planejamento e estratégia. Por ser uma área fortemente ligada à cultura, e por a cultura ser um aspecto mutável, o design por si próprio é uma área de atuação mutável, à medida que o mundo ao seu redor se transforma.

Segundo Forty (2007), os hábitos de consumo estão mudando rapidamente na sociedade contemporânea. A indústria já não consegue suprir, tão qual antigamente, a demanda dos consumidores. Antes, a indústria produzia os produtos necessários para o lar do homem. Hoje, o consumidor pede mais que um produto, pede um produto feito para ele, personalizado, representativo, que tenha com ele um vínculo emocional. E na medida em que o consumidor tende a ficar mais exigente no decorrer do tempo, as empresas tendem a ter produtos tão parecidos entre si que a concorrência fica muito complicada. Flusser (2007) defende que estamos vivendo a Terceira Revolução Industrial. Ele aponta que as pessoas estão cada vez mais próximas de uma cultura intangível, baseada em conhecimentos intelectuais, experiências e tecnologias, do que da antiga cultura de consumo tangível e do culto ao material que dominou as últimas décadas. É a volta do design como uma disciplina baseada no planejamento estratégico aplicado aos projetos.

Mallick (2000) vê o design estratégico como ferramenta necessária para as empresas permanecerem no mercado, possibilitando novas visões sobre este e possibilitando vantagem sobre a concorrência. Utterback et al. (2007) aborda que o significado de um produto vem da maneira como o usuário o enxerga, e este usuário está sempre em transformação, forçando as empresas a irem atrás do perfil do novo usuário. Para conseguir um diferencial relevante para seus produtos, os designers precisam achar um modo diferente de compreender seu público-alvo. É nesse contexto do design pensado de forma estratégica que surge o conceito hoje conhecido por *Design Thinking*.

2.4 DESIGN THINKING

Tendo sido um termo criado na área das ciências em 1969 e transitado pela engenharia em 1973, foi David Kelley, fundador da IDEO – maior e mais respeitada consultoria de design e inovação do mundo –, que trouxe o termo *design thinking* para as áreas administrativas (BROWN, 2009). O termo. Vale lembrar que desde o surgimento da primeira escola de design na Alemanha, o conceito por traz do *design* era o de aproximar as diversas áreas para desenvolver melhores produtos e processos. É a partir desta alegação que surge um empasse entre autores sobre a definição do termo. Não é função deste trabalho escolher a definição correta, apesar de que se ache necessário expô-las, para melhor conhecimento de tal.

Segundo Tim Brown (2009) – autor de um dos livros mais reconhecidos sobre o tema e CEO da IDEO, *design thinking* se trata de uma metodologia com diversas ferramentas, as quais permitem aos usuários ampliar sua visão sobre o problema. O autor afirma que o termo surge para tratar do *design* como uma forma de pensar que uniria conhecimentos através de equipes interdisciplinares. Esta forma de pensar seria traduzida por uma metodologia específica para resolver impasses projetuais.

Já por outro lado, Pinheiro (2015) – autor da área, idealizador da Eise (Escola de Inovação em Serviços) e fundador e CEO da Livework no Brasil –, o *design thinking* nada mais é do que um novo nome para o *design* com seu conceito original de integrar diversas áreas em prol dos negócios. Para Pinheiro, o termo não poderia ser chamado de metodologia, pois uma metodologia precisa seguir uma ordem, e a ordem do designer é intuitiva e mutável, não podendo ser escrita como fórmula. Da mesma forma, expõem a ausência de ferramentas dentro do *design thinking*, pois afirma que esta forma de pensar não possui nenhuma ferramenta própria, e sim “furtadas” de outras áreas e adaptadas para novos fins.

Independente de ser considerado ou não uma metodologia e de ter ou não ferramentas próprias, o *design thinking* é relacionado à capacidade de expandir a criatividade. É a apropriação do modo de pensar do *designer*, que tem a intenção e capacidade de correlacionar diferentes conhecimentos. Geralmente o termo vem acompanhado de outro chamado *workshop*. Isso de dá pois o *design thinking* existe através da prática, a qual precisa da interação entre pessoas e troca de conhecimento. Estes *workshops* se dão através da aplicação, em pequenos grupos, de ferramentas específicas para instigar a criatividade, pensamento lateral,

aprofundamento, projeção e testes em projetos. Por mais que o grupo total seja grande, é sempre indicado que se subdivida os participantes em grupos menores, para que tenham maior liberdade de expressão com seus colegas, que é o principal ingrediente para que as ferramentas funcionem.

2.4.1 Algumas ferramentas do Design Thinking

2.4.1.1 Coleta de dados

É o levantamento de dados pertinentes à empresa e posterior análise destes para compreender como estão os resultados. A coleta pode ser feita de várias formas que permitam acesso a informações. Pode ser feita a partir de documentos da própria empresa ou também através de pesquisas com usuários, por exemplo. Podem ser utilizados métodos tanto de pesquisa quantitativa (pesquisas que buscam respostas numéricas ou estatísticas) quanto de pesquisa qualitativa (buscam entender por que as ações ocorrem de determinada forma) (AMBROSE e HARRIS, 2011). Caso não haja as informações em banco de dados, pesquisas podem ser encomendadas, como por exemplo, pesquisas estatísticas, de amostragem, de opinião, de mercado e questionários.

Segundo Ambrose e Harris (2011), as pesquisas de opinião são feitas através da coleta de informações de uma população de amostra, com a finalidade de representar a opinião geral. Já os questionários são uma forma de realizar a pesquisa, que se dá através de uma lista organizada com perguntas pertinentes para o estudo. As pesquisas podem ser feitas por escrito, através de diferentes meios e mídias, por telefone e através de entrevistas.

2.4.1.2 Incidentes críticos

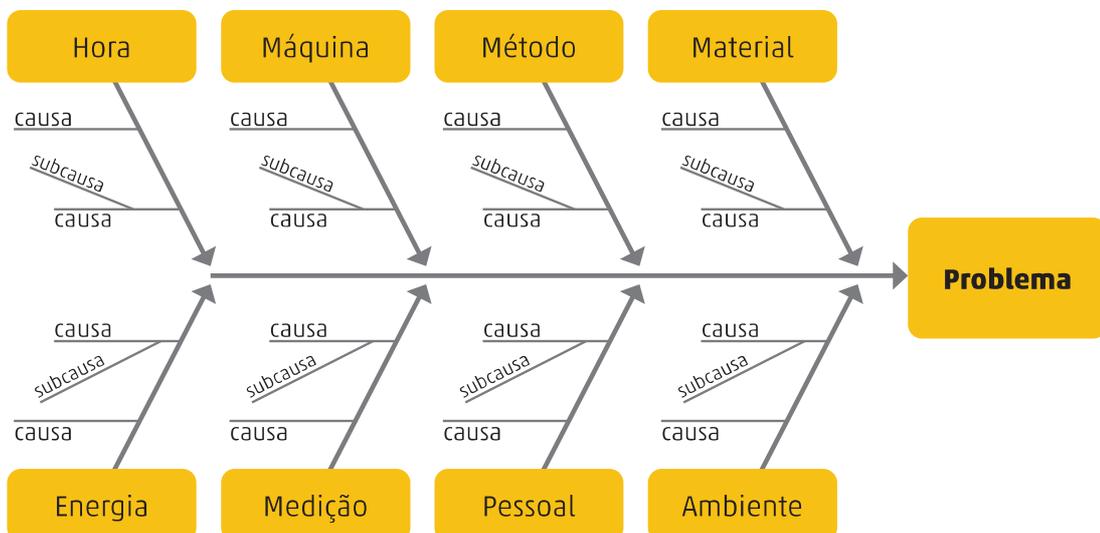
É uma técnica que busca encontrar falhas e oportunidades de melhoria para os serviços através da experiência de interação entre prestadores e usuários de um serviço. Tanto um quanto o outro são incentivados a relatarem lembranças significativas que possui relacionadas à empresa em questão. As lembranças podem ser tanto positivas quanto negativas, e quanto mais detalhado o relato, melhor para a análise (ROSA; FREIRE; BORBA, 2014). Trazer a tona o momento no qual

ocorreu o incidente, o que levou ele a acontecer, com foi a relação com os prestadores/usuários envolvidos, e a emoção que se sentiu no momento, são exemplos de questionamentos a se fazer.

2.4.1.3 Diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta usada para detectar as possíveis causas de um problema. O objetivo é conhecer o problema a fundo, pois as soluções devem atacar as raízes do problema, não apenas a superfície (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008). O diagrama tem início pela definição de um problema. Em seguida, são definidas as categorias subjacentes ao problema, como materiais, indicadores, pessoal, locais, etc. E a partir de então são relacionados os possíveis problemas de cada categoria. A estrutura segue um desenho similar a uma espinha de peixe, como pode ser visto na figura abaixo.

Figura 8 - Diagrama de causa e efeito



Fonte: Pilz, Dockhorn, Garlet e Polacinski (2011).

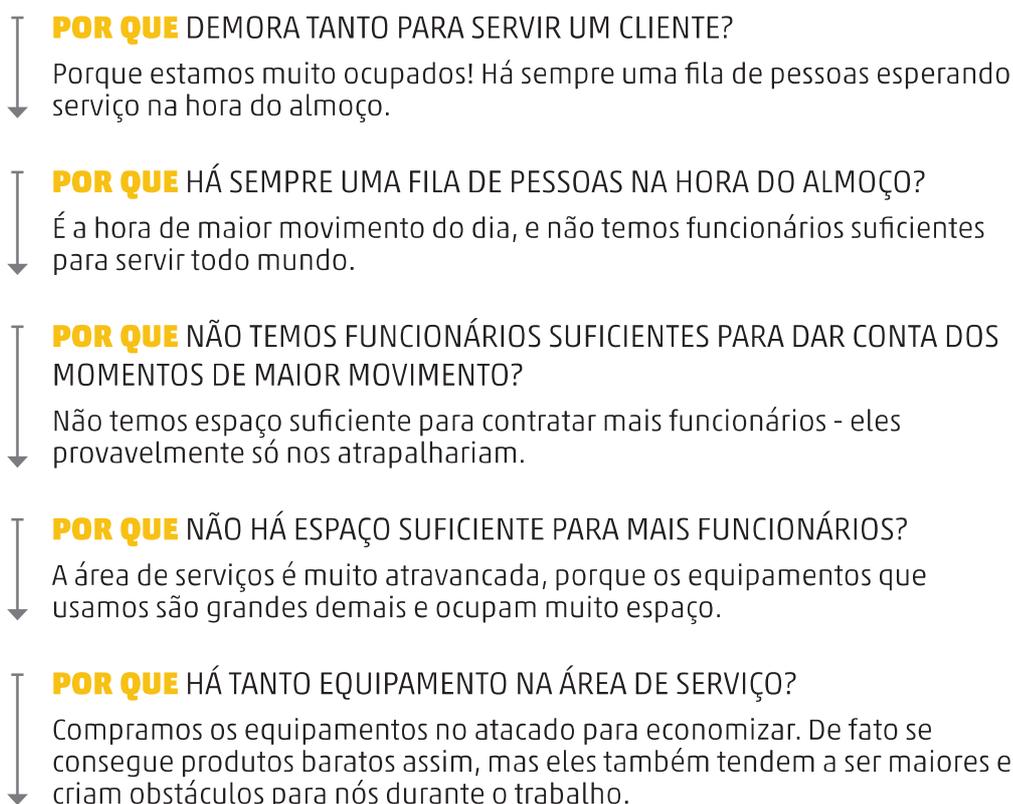
Uma das formas de encontrar as categorias do problema é através de um *braistorming* com os participantes (HOLANDA; PINTO, 2009). O *brainstorming* é uma ferramenta através da qual os participantes vão colaborando com ideias a partir de um tema pré-definido por eles (AMBROSE; HARRIS, 2011). Posteriormente as ideias vão sendo refinadas em grupos até que reste apenas um ou mais conceitos finais interessantes para o projeto.

2.4.1.4 Cinco porquês

É uma ferramenta que ajuda a aprofundar o conhecimento sobre a verdadeira causa de um problema. São cinco perguntas “por que”, cada uma relativa ao “porquê” anterior, que devem ser respondidas de forma convincente (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

O objetivo é chegar a causas que as vezes não estão diretamente vinculadas ao problema inicial. Segue um exemplo de como proceder para a aplicação desta ferramenta, a qual não necessita de materiais específicos.

Figura 9 - Exemplo de uso dos cinco porquês



Fonte: Stickdorn e Schneider (2014, pg 169).

Uma vez que se encontra a causa mais profunda do problema, as chances de resolver este de forma correta são maiores (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014). Assim, evita-se também o retrabalho no futuro, caso tenha-se tentado solucionar um problema superficial.

2.4.1.5 Análise contextual

Uma vez que as causas do problema estão definidas, é tempo para reunir o maior número possível de informações pertinentes sobre o assunto. Procuram-se informações, documentos e/ou impressões que possam estar relacionados tanto ao cliente, à organização ou ao serviço. Estas informações são expostas e arquivadas em um documento o qual todos os participantes podem ter acesso (ROSA; FREIRE; BORBA, 2014).

Nestas informações podem constar também informações sobre o histórico do objeto em estudo, biografias, se envolver nomes específicos, especificidades, análises estatísticas e de opinião, dentre outras que possam ser relevantes. O importante é ter o maior número possível de conhecimento sobre o tema abordado, para aumentar o domínio sobre o assunto.

2.4.1.6 Personas

Persona é um perfil fictício criado a partir das características gerais do grupo de usuários que se pretende atingir. É uma forma de tornar mais fácil de visualizar o usuário para o qual se está projetando.

São reunidas as preferências, os hábitos, e todas as informações com relação ao estilo de vida da persona. Quanto mais detalhado o perfil, mais fácil será de visualizá-lo, e mais assertivo será o resultado final. Além das informações coletadas, é interessante trabalhar com a figura de uma pessoa que represente a persona em questão, justamente para ter uma imagem mais sólida do cliente (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

2.4.1.7 SWAP!

SWAP é uma ferramenta para a geração de ideias em grupos que busca evitar que alguns participantes mais ativos ofusquem a colaboração dos menos extrovertidos. Para esta ferramenta funcionar, precisa-se de pelo menos quatro participantes e da equipe de projeto. Necessita-se formar pelo menos dois grupos de dois a quatro participantes com um pessoa da equipe de projeto em cada grupo. Em seguida é formulada uma pergunta ao estilo *“Precisamos criar um serviço de*

viagem que ajude as pessoas a planejar suas viagens coletivamente?” (PINHEIRO, 2015). Os grupos ganham alguns minutos para pensarem no maior número de soluções possível para a pergunta, cada qual eles devem escrever em uma folha separada. Ao final do tempo, *SWAP!* Troque. Cada grupo escolhe um usuário para começar a próxima rodada, na qual cada usuário tem um minuto para explicar apenas uma de suas ideias. Enquanto isso o grupo ganha mais dez minutos para trabalhar em cima da ideia apresentada, melhorando-a e elevando o nível. E *SWAP!* A troca vai se repetindo até que todos apresentaram uma de suas ideias.

No final, cada ideia deve passar a sensação de que pertence a todo o grupo, e não apenas uma pessoa. Também não podem ocorrer julgamentos de qualquer tipo durante as rodadas com relação às ideias.

Após finalizadas as rodadas de *SWAP!*, cada grupo ganha mais tempo para trabalhar em cima dos seus conceitos finais. Assim que os conceitos finais estiverem prontos, cada grupo vai apresentá-los para o restante dos participantes. O grupo que apresenta a ideia faz o papel de fundador e deve fazer o possível para convencer os espectadores a comprarem a ideia. Os espectadores fazem o papel de investidores e devem questionar tudo que for possível sobre os projetos apresentados.

Este exercício tem por objetivos gerar ideias e trocar conhecimentos entre as partes. As críticas podem trazer *insights* valiosos para o projeto, por incentivar a troca de conhecimento entre participantes com diferentes realidades (PINHEIRO, 2015).

2.4.1.8 Think Tank

Começa a partir da reunião de um grupo de especialistas sobre o serviço, para discutir as ideias a que se chegou. Estes especialistas em questão podem ser os funcionários envolvidos no serviço e/ou no problema encontrado (ROSA; FREIRE; BORBA, 2014). A partir de uma discussão aberta, os participantes vão compartilhando seus pontos de vista sobre cada alternativa, de forma a ver o potencial e problemas de cada uma. É uma forma de filtro para projetos também, o qual vai filtrando apenas as ideias de maior potencial.

2.4.1.9 Card Sorting

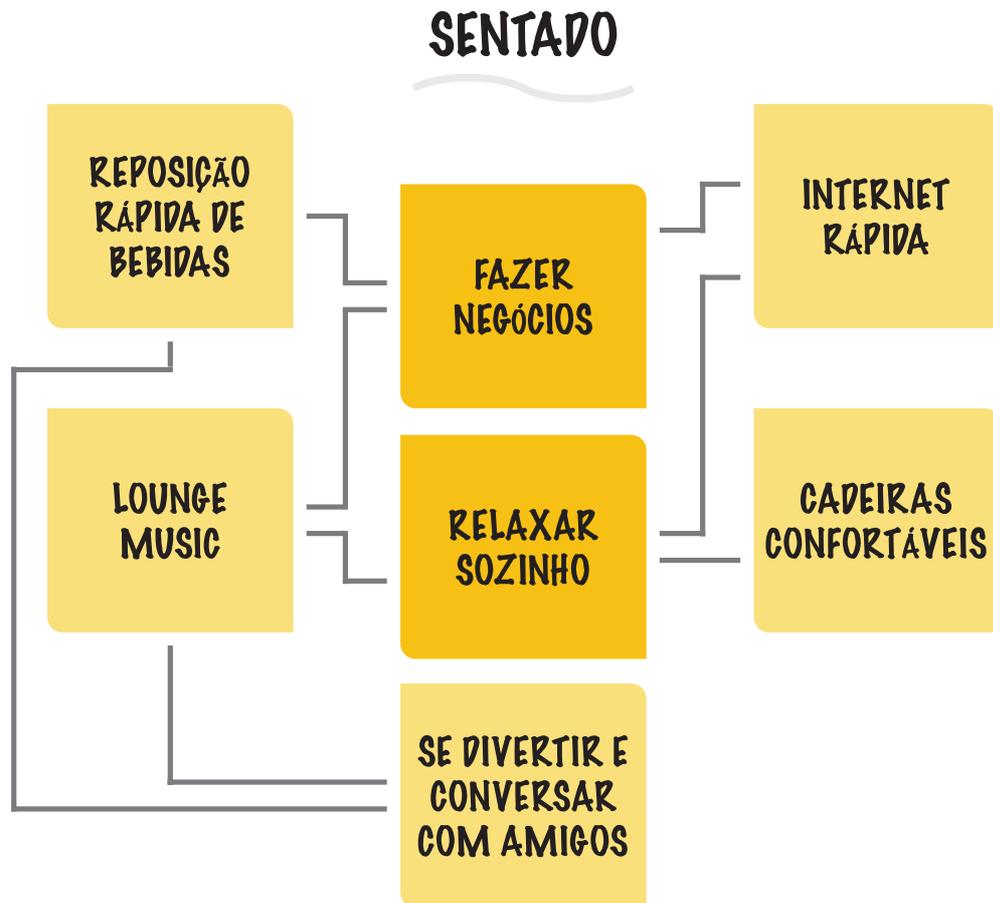
É uma ferramenta que permite uma espécie de votação das ideias em jogo sem que os participantes sofram influência dos outros. Os participantes podem ser representantes da empresa e/ou clientes. É dado um número de cartões para cada participante (o número de cartões é correspondente ao número de ideias disponíveis). Cada participante elenca seus cartões (ideias) de acordo com seu gosto pelas ideias (ROSA; FREIRE; BORBA, 2014). No final os *rankings* individuais de ideias são comparados e a(s) ideia(s) mais votada(s) segue(m) para a próxima etapa.

2.4.1.10 Mapa da jornada do usuário

Mapa da jornada é a ferramenta que permite prever quais serão os pontos de contato entre o usuário e o prestador de serviços. Assim, consegue-se prever como projetar esses momentos com o usuário.. Primeiro são determinadas quais os principais momentos do usuário relacionados ao serviço e anota-se cada um em *post-its*. Ao lado de cada momento, são anotados as intenções dos usuários nesses momentos, que é o “o quê” ele quer na hora. Ao lado desses, colocam-se os avatares de cada momento também, que são os “comos” – como os usuários vão ter acesso aquele momento específico. (PINHEIRO, 2015).

Segue um exemplo de mapa de jornada de usuário, para melhor compreensão deste.

Figura 10 – exemplo de parte do mapa da jornada do usuário



Fonte: Pinheiro, 2015.

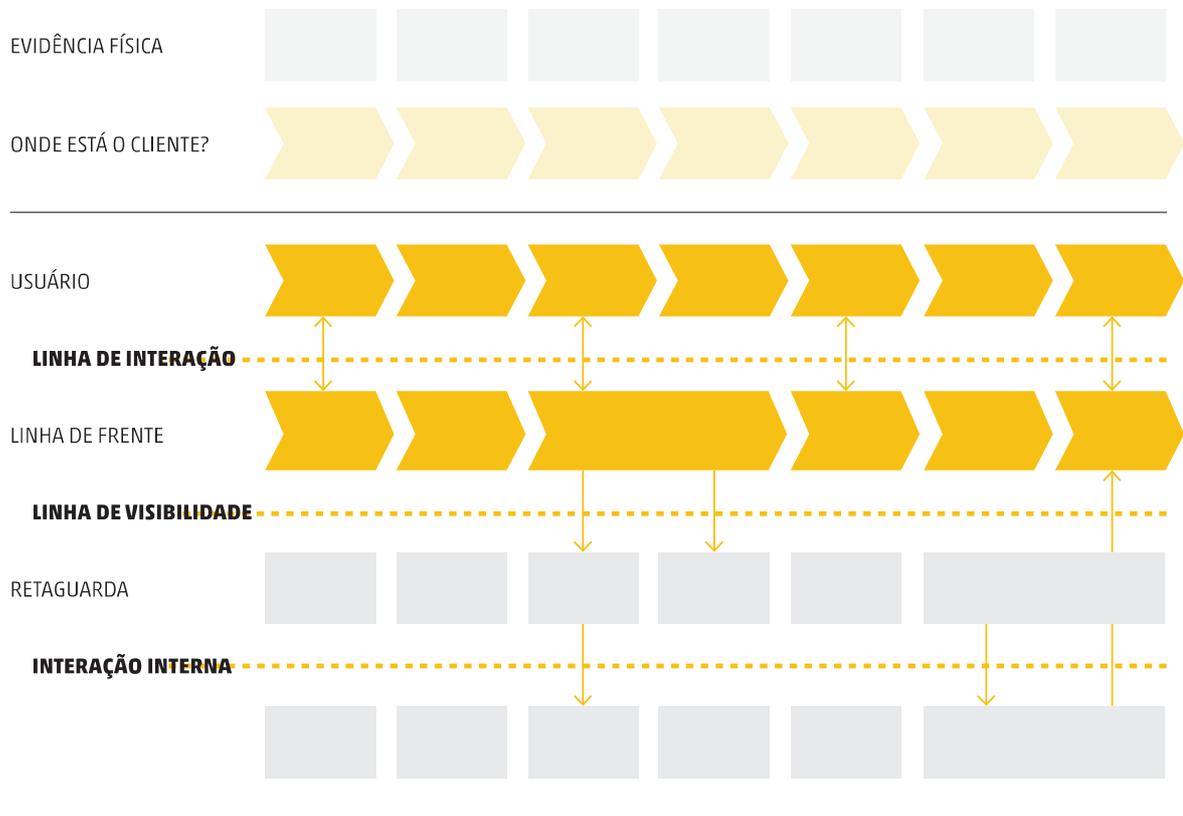
2.4.1.11 Blueprint

A *blueprint* é uma ferramenta que permite a visualização dos processos para a realização dos serviços em diversos níveis, mostrando usuário, prestador de serviços e fornecedores. A ferramenta é importante pois permite olhar para todos os componentes do serviço de uma vez, inclusive apresentando os pontos de contato e atividades que não acontecem junto do usuário (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Com base na análise da *blueprint* é possível inclusive prever falhas que podem vir a ocorrer na prestação do serviço. A ferramenta permite que se visualize onde os contatos estão se dando, quais são as bases dos serviços, onde ocorrem e se há evidência física sendo deixada (pontos onde o cliente recebe a manifestação da marca) para os clientes.

A seguir, um exemplo de estrutura de *blueprint*, levando em consideração que os tamanhos dos blocos podem variar de acordo com o momento e serviço.

Figura 11 - *Blueprint* de serviços



Fonte: Autor, com base em Stickdorn e Schneider, 2014.

2.4.1.12 Role play

É a representação do serviço através de uma dramatização feita pela equipe. Pode ser visto como uma ferramenta de prototipação dos serviços, e permite que a equipe de projeto visualize o processo antes que ele seja concretizado na vida real. Esta ferramenta permite identificar processos em excesso ou que estão faltando, e também permite prever reações do usuário (ROSA; FREIRE; BORBA, 2014). Conforme forem sendo encontradas falhas no serviço testado, vão sendo realizadas alterações nos passos anteriores e vai sendo testado novamente, até ser considerado pronto.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo explicar a metodologia escolhida para o desenvolvimento do presente trabalho. Em primeiro lugar será apresentada a metodologia de *estudo de casos* e sua abordagem. Em seguida, será tratado da *unidade de análise* e da *coleta e análise dos dados* então coletados.

3.1 ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2014), o método de estudo de caso deve ser usado quando no objetivo se encontram as perguntas “como” e/ou “por quê”, pois guia o pesquisador através do caminho para as respostas à essas questões. É um tipo de metodologia que tem por objetivo a análise de determinado objeto definido por interesse específico (VENTURA, 2007). Um método onde o pesquisador coleta dados sobre algo singular que pretende entender, ou sobre um conjunto específico. É a investigação de uma problemática contemporânea dentro de um contexto de mundo real (YIN, 2014), com objetivo de ampliar seus conhecimentos sobre o tema.

Partindo desta metodologia, deverão ser estruturados objetivos para se alcançarem as respostas da perguntas que pretende responder. Uma das maneiras de estruturar as perguntas é através da revisão bibliográfica do assunto em questão. A revisão em si não é um fim, mas um meio para que o caminho fique mais claro, através do entendimento dos assuntos em questão e melhor formulação dos objetivos específicos (YIN, 2014).

O mais comum é a metodologia com foco em um único caso (caso único e singular), ou então com foco em múltiplos casos (várias empresas, vários indivíduos) no qual os dados sobre os diferentes objetos são coletados simultaneamente (VENTURA, 2007). Pode ainda ser classificado conforme o objetivo da investigação: quando se busca compreender um objeto em especial (**intrínseco** ou **particular**); quando se busca conhecimento específico sobre um objeto para poder para se compreender melhor outra questão ou como instrumento para pesquisas posteriores (**instrumental**); e quando de busca investigar um conjunto de objetos para compreender melhor um conjunto ainda maior de objetos (**coletivo**) (VENTURA, 2007).

Para os estudos de caso naturalísticos ou que priorizam a abordagem qualitativa da pesquisa, as características consideradas fundamentais são a interpretação dos dados feita no contexto; a busca constante de novas respostas e indagações; a retratação completa e profunda da realidade; o uso de uma variedade de fontes de informação; a possibilidade de generalizações naturalísticas e a revelação dos diferentes pontos de vista sobre o objeto de estudo (VENTURA, 2007).

Apesar das qualidades do método, também são evidenciadas algumas limitações. Com relação ao envolvimento do pesquisador, a investigação pode ser falha caso este enxergue de forma errada os acontecimentos ou mesmo deixando de verificar a veracidade dos fatos. São necessários muita atenção e muito cuidado da parte do investigador para que a coleta de dados seja feita sempre sob evidências fidedignas (VENTURA, 2007).

O presente trabalho se mostra em formato de *estudo de caso* pois tem por objetivo descobrir *como* o design pode contribuir para a gestão de serviços. É uma pesquisa de foco único e particular, uma vez que analisa uma única empresa, mas também instrumental, pois busca em outra área um caminho para as respostas.

3.1.1 Abordagem Qualitativa

Enquanto a pesquisa quantitativa é baseada em números e estatísticas, a pesquisa qualitativa é um método que não busca medir ou enumerar eventos. É um tipo de pesquisa baseada em múltiplas informações, de foco de interesse amplo e que geralmente descarta instrumentos de medição quantitativa. A obtenção de informações se dá através do contato direto e interativo do investigador com o objeto de pesquisa (NEVES, 1996).

Se no método quantitativo a pesquisa precisa ser previamente planejada, uma das características do qualitativo é que a pesquisa pode ir sendo direcionada conforme seu desenvolvimento (NEVES, 1996). Segundo Piore (1979), o método qualitativo então possui vantagens sobre o outro, pois não precisa de planejamento prévio integral das ações.

Este trabalho possui uma abordagem qualitativa, que foi buscada através da análise de diferentes dados do contexto, uso de diversas fontes e pontos de vista dos atores diretamente relacionados ao objeto de estudo. Foram realizadas

entrevistas com os principais gestores da empresa e também do departamento de gestão de serviços de pós-venda. As entrevistas se deram no ambiente da empresa, e focaram questões relativas desde ao histórico da empresa até o funcionamento da gestão de serviços dentro do departamento focado.

Foram realizadas também pesquisas de campo à empresa, nas quais pode-se conhecer mais sobre história, organização, ambiente e processos de gestão e de serviços da unidade analisada. Além deste, também foram coletados dados da própria empresa para ajudar a visualizar o cenário atual e o perfil da mesma, como mapeamentos de processos e indicadores de resultados.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

3.2.1 A empresa

Para a realização deste trabalho foi escolhido trabalhar com a empresa Romac, pois é uma empresa sólida – com quase três décadas de atividades – e em processo de reestruturação. Para realizar este, foram realizadas pesquisas de campo, análises de dados e entrevistas com responsáveis pelas áreas referidas.

As pesquisas de campo são pesquisas através de contato direto com o objeto de pesquisa. Foram feitas visitas à empresa, com objetivo de conhecer mais sobre as áreas investigadas. Durante as visitas, foram agendadas reuniões com os responsáveis para coletar informações sobre o surgimento e os detalhes sobre o funcionamento da área de pós-venda.

Além das pesquisas de campo, foram coletados documentos da empresa para fazer a análise da situação atual. A partir destes documentos, ajuda-se a construir um mapa dos serviços e processos da empresa, além de informações pertinentes para justificar a atuação no projeto.

3.2.2 Setor de serviços de pós-vendas da empresa

Para estudar sobre gestão de serviços dentro da ROMAC, buscou-se aprofundar-se nos serviços de pós-venda da empresa, como forma de delimitação do objeto de estudo. O setor referido é um componente importante dentro da empresa, uma vez que envolve a manutenção de todos os equipamentos vendidos.

Para compreender melhor o pós- venda da Romac, foram realizadas pesquisas de coleta de dados. Tais quais foram focadas em descobrir como é realizada a gestão do departamento hoje e como se comportam os processos de melhoria do sistema. Também foram feitas visitas de campo, nas quais foram entrevistados os responsáveis pela área.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Gomes (2006) defende que dentro do *estudo de caso* a fase de *coleta de dados* se dá principalmente por meio de pesquisas de campo. Além disso, pesquisa de dados já existentes sobre o objeto de pesquisa, como publicações, notícias, bancos de dados, históricos e entrevistas, dentre outros. É de total importância que o pesquisador verifique sempre a veracidade dos fatos abordados. Uma vez que a leitura seja errônea ou a fonte não seja verídica, a pesquisa toda pode se tornar obsoleta (VENTURA, 2007).

Para este caso em particular, as informações foram adquiridas através de coleta de dados já existentes da empresa, pesquisa de campo, entrevistas com atores envolvidos no objeto de estudo, busca de informações em bibliografia especializada e em mídia reconhecida.

4 ESTUDO DE CASO: O CASO ROMAC

4.1 A EMPRESA

A empresa ROMAC, com matriz situada em Gravataí, no estado do Rio Grande do Sul, é uma empresa de comércio, importação e serviços de máquinas pesadas do setor de construção e rodoviário. Com suas atividades iniciadas em 1987, hoje é revenda autorizada da alemã BOMAG, da sul-coreana DOOSAN e da sueca SANDVIK, três gigantes do setor. A empresa conta ainda com seis filiais em quatro estados do país, sendo estes: Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Emprega hoje aproximadamente 100 funcionários, distribuídos entre as sete unidades, como informado em entrevista com gestores.

A empresa conta com diversos concorrentes, que são as revendas de outras marcas, como Volvo, Caterpillar, Hyundai e Komatsu, - dentre outras. Todos atuando também no mesmo nicho, com clientes que são em sua maioria grandes empresas, principalmente construtoras. Porém, com as dificuldades encontradas no mercado, a empresa busca a captação também de clientes de menor porte, como dos setores de mineração, agricultura e rodoviário, para expandir a carteira de clientes.

Os lucros da empresa são oriundos principalmente das negociações de compra e venda de produtos – máquinas novas e peças para reposição –, e prestação de serviços – tais como manutenção e conserto de máquinas, como afirma a gestão da empresa. Como o período de incerteza econômica resultou em um aumento na demanda pelos serviços de pós-venda oferecidos (manutenção, consertos e venda de peças para reposição), a empresa vê como uma oportunidade de momento para analisar a gestão atual de seus serviços de pós-venda a fim de identificar possíveis melhorias. A ação prevê a melhoria tanto interna quanto externa dos processos de serviços como possibilidade para externar a qualidade da marca, a fim de fidelizar mais seus clientes e conquistar novos.

4.2 SETOR DE SERVIÇOS DE PÓS-VENDA

As atividades do setor de pós-venda da empresa hoje são focadas em serviços de manutenção e conserto de máquinas e na venda de peças para reposição. O setor atende equipamentos tanto dentro da garantia quanto fora já.

Juntas, essas atividades respondem por 20% do faturamento da empresa, principalmente pela venda das peças.

Hoje os setores de serviços e de peças – que compõem o pós-venda da empresa – são administrados separadamente, no entanto as peças podem ser compradas através do setor de “serviços”. No momento, 40% das peças são de fato vendidas da segunda forma, quando um técnico identifica necessidade de trocar algum item do equipamento.

Até 2015, a empresa tinha seu pós-venda como um serviço passivo, pois não viam a necessidade de ir atrás de seus clientes. Os clientes ligavam e pediam os serviços e peças. Neste período, no entanto, a demanda dos clientes estagnou e, conseqüentemente, as vendas de novos equipamentos e do departamento de pós-venda caíram muito. Foi neste momento que a empresa viu a necessidade de desenvolver estratégias para aumentar os lucros dos setores.

Além dos serviços contratados avulsos dentro ou fora da garantia, a empresa criou um pacote de serviços para vender a seus clientes. O Programa de Acompanhamento Total Romac (PATR) foi criado no final de 2015 com o objetivo de fidelizar os clientes e fazer com que a manutenção se transformasse em entrada fixa para o caixa da empresa. O projeto é um pacote composto por diversas soluções com objetivo de potencializar o uso das máquinas, diminuir os contratempos que possam ocorrer com estas e assim trazer mais lucro para os negócios dos clientes, ao mesmo tempo que fluxo de caixa para a Romac. Entre os itens inclusos no Programa, estão:

- Garantia estendida de 2000 a 4000 horas;
- Manutenção preventiva programada, com mais de 50 itens;
- Análise de óleos;
- Consultoria para melhor desempenho do equipamento;
- Medição de material rodante;
- Prioridade de atendimentos;
- Visitas cortesia;
- Desconto de peças e mão de obra;
- Inspeção de segurança.

Além desta nova aposta da empresa, foi desenvolvida outra também focada em ações preventivas para os equipamentos. Foi analisada uma queda de 5 para

2,5 revisões por máquina na oficina. Este número sugeria que alguns clientes estavam com a máquina parada por falta de obras ou optando por não realizar mais as revisões preventivas, apenas as corretivas.

A empresa – que no momento estava com mão-de-obra parada, optou por levar estes técnicos até os equipamentos em visitas cortesia. Essa ação ganhou o nome de Romac Check. Na visita, o técnico faz a revisão do equipamento e vê se está tudo em ordem. A visita resulta em um orçamento para o cliente com os serviços e peças que precisam ser revistos. Esta estratégia ainda está funcionando como projeto piloto, esperando algumas validações para seguir ou não como um dos serviços da empresa.

4.2.1 Estrutura corporativa

Dentro da empresa o setor de serviços é estruturado de forma distinta na sede e nas filiais. Na matriz, onde a administração geral está concentrada, a estrutura do setor se dá de forma que as atividades de controle relativas à unidade se misturam às atividades relativas ao setor no âmbito nacional, como pode ser visto na figura a seguir, que detalha as atividades de cada responsável.

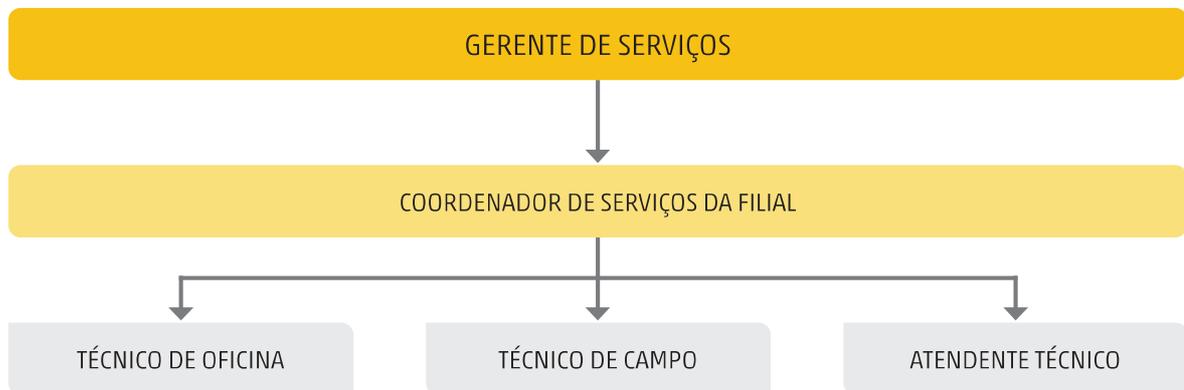
Figura 12 - Estrutura corporativa do departamento de serviços



Fonte: Dados da empresa (2016).

Já as atividades de serviços das filiais estão estruturadas de acordo com hierarquia própria da unidade. Cada qual possui sua função dentro da própria unidade, reportando à um coordenador da unidade que se reporta ao gerente de serviços da empresa (alocado na sede), como representado a seguir.

Figura 13 - Estrutura do departamento de serviços da filial



Fonte: Dados da empresa (2016).

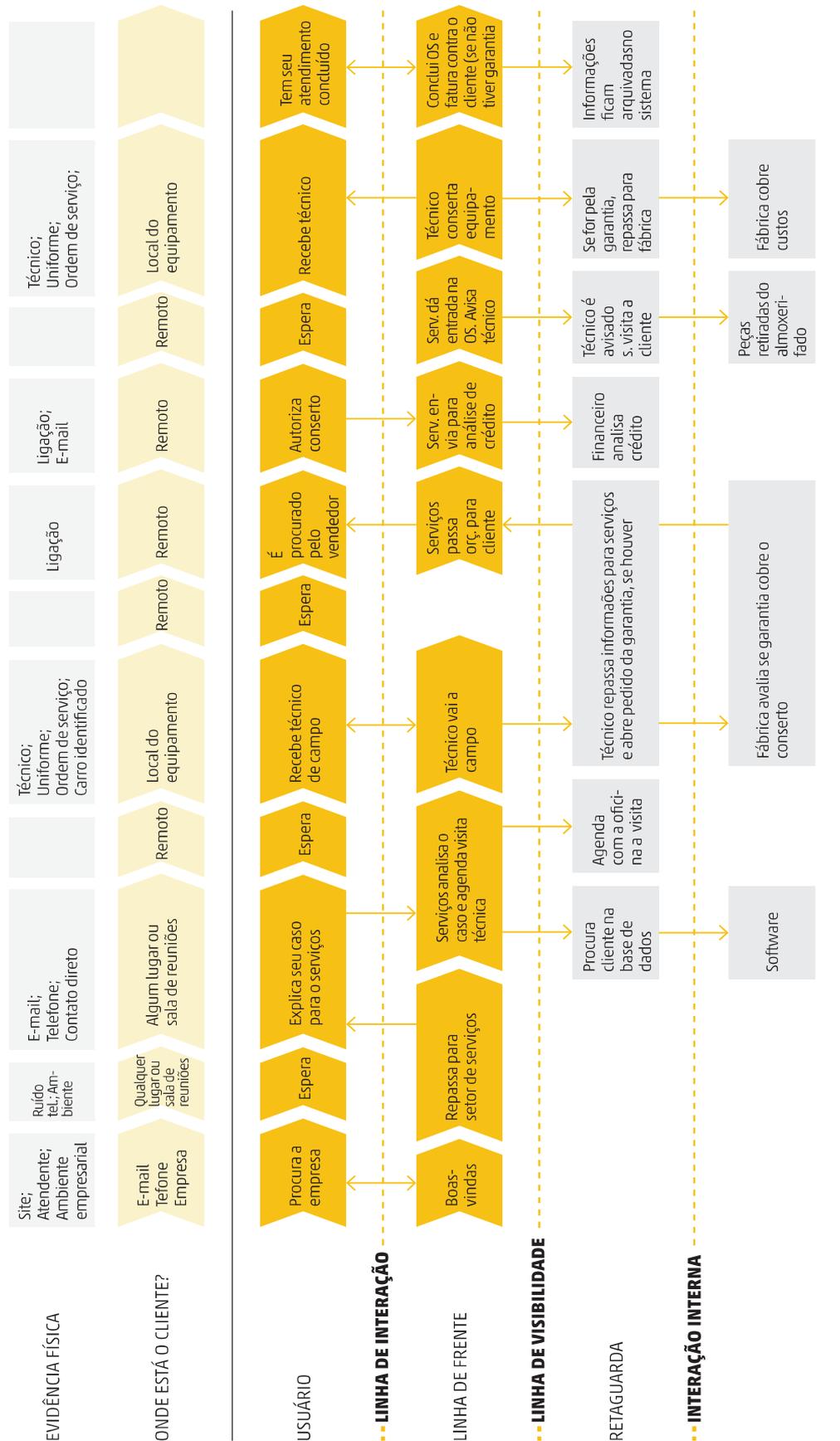
4.2.2 Execução

Quanto à execução dos serviços de pós-venda, hoje seus processos encontram-se detalhados na forma de fluxogramas por assuntos específicos. Há fluxograma detalhado de como proceder em casos relacionados à garantia, por exemplo - disponibilizado anexo ao trabalho -, e fluxograma detalhado de como proceder para contratação de terceiros. A ferramenta guia o caminho das tomadas de decisões dos envolvidos, direcionando suas ações de acordo com as questões chave, desde o início até o final do processo.

Porém, não há nenhuma representação do serviço como um todo. Para melhor visualizar a proposta de serviço da empresa, foi utilizada aqui a ferramenta *blueprint*. A ferramenta permite que sejam dispostas lado a lado as principais interações que resultam no serviço final, tanto pelo lado da empresa quanto pelo lado do usuário. Além de mostrar o serviço de forma mais visual e concreta, a ferramenta também chama a atenção para o lugar onde cada situação ocorre e as evidências físicas deixadas para o cliente. As evidências físicas são elementos que fortalecem a experiência do usuário e servem também como fortalecimento de marca, pois proporcionam momentos de maior lembrança desta.

Segue a *blueprint* do serviço de pós-venda da empresa:

Figura 14 - *Blueprint* de serviço de pós-venda da ROMAC



Fonte: Autor (2016) com base em Stickdorn e Schneider (2014).

Como pode ser visto na linha referente ao usuário, há quatro momentos de espera entre contatos com a empresa, apenas um deles com evidência física possível, isso dependendo da forma de contato, que pode tornar nulas as evidências nestes períodos. Com relação ao local onde o cliente está durante o processo, ocorre principalmente de forma remota e no local onde a máquina do usuário se encontra. É um ponto positivo, pois o usuário pode fazer a solicitação à distância, mas pode vir a ser um problema caso as evidências físicas não fiquem bem especificadas para valorizar a marca e ser lembrada no futuro.

Já quanto às ações de retaguarda da empresa (processos que o usuário não vê), elas aparecem bem detalhadas nos fluxogramas da empresa, o que evita erros e retrabalho por parte dos funcionários. Também estas se relacionam tranquilamente com os fornecedores, com compatibilidade de decisões.

4.2.3 Controle

O controle do setor de serviços de pós-venda da empresa é feito através de indicadores de faturamento e despesas. A empresa trabalha com metas tanto de faturamento quanto de despesas, e seus resultados são acompanhados diariamente através de tabelas. É usada referência por cores para identificar com mais rapidez as metas atingidas e as que estão por atingir.

Conforme Giansi e Corrêa (2013), esses indicadores, no entanto, apenas identificam os resultados do serviço, e não se os processos estão de acordo. A qualidade dos serviços, por exemplo, deixa de ser contemplada com os indicadores financeiros. Um faturamento constante não necessariamente é sinal de clientes satisfeitos, o que deixar margem para este trocar de prestador de serviços assim que surgir a possibilidade.

No passado a empresa costumava ter pesquisa de satisfação dos clientes. Após a conclusão da ordem de serviço, um dos funcionários entrava em contato com o cliente por meio de ligação e fazia perguntas relacionadas ao equipamento e os serviços realizados. Hoje, no entanto, não existe mais esta pesquisa de satisfação, por razão da diminuição da equipe. Também não há canal de sugestões online.

4.2.4 Aprimoramento e planejamento

A empresa trabalha em cima do aprimoramento dos seus serviços de forma mais prática. Geralmente após verificado algum problema ou oportunidade, são tomadas medidas para a melhoria. Há melhoria relacionadas aos processos, como no caso dos indicadores internos dos serviços realizados, acompanhados por ferramentas como tabelas no Excel. Neste caso geralmente vão sendo feitos pequenos ajustes para adequar a demanda e a oferta, por exemplo.

Há também as ações tomadas para melhorar a estratégia dos serviços por exemplo, quando desenvolvem novos serviços para melhorar seus resultados. Neste caso, a projeção do novo serviço se dá de forma bastante prática e intuitiva. Após encontrado o objetivo, é analisado o que os concorrentes fazem e se alguma das ações deveria ser repetida. Com base na pesquisa de concorrentes, os funcionários discutem se deveriam usar alguma das ideias, ou também podem vir com novas.

Não há processo pré-definido nem ferramentas que estimulem a geração das novas ideias, pelo menos nenhuma usada propositalmente. O processo é muito mais intuitivo do que guiado.

Também foi relatado que não há um momento específico para se dedicar ao aprimoramento e planejamento. As ações vão ocorrendo simultaneamente a outras atividades dos cargos, as vezes tendo que ser interrompidas por algum chamado.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas pesquisas feitas sobre a gestão de serviços de pós-venda da empresa, é traçado um paralelo então entre esta e as considerações colhidas na bibliografia estudada, tanto com relação à gestão de serviços quanto ao *design thinking*.

5.1 QUANTO À ESTRATÉGIA E O DIRECIONAMENTO AO MERCADO

Quanto à gestão de serviços de pós-venda, a empresa possui uma estratégia de competição orientada pelo *foco*, pois atua em um segmento bastante definido e restrito, com atenção para a qualidade, atendimento, serviço e custos. Porém a gestão de serviços do departamento possui um enfoque muito mais voltado para o *operacional*, uma vez que a atenção é voltada à eficiência da produção e distribuição dos serviços como forma de maximizar os resultados da empresa (GIANESI; CORRÊA, 2013).

Os serviços de pós-venda da Romac são *padronizados* por conta dos equipamentos e normas das fábricas com que trabalham, porém a prestação do serviço se adequa às necessidades de cada cliente de forma individual. O serviço é prestado de acordo com o problema único do cliente. Ou seja, um serviço projetado como um todo para ser replicado em massa, uma vez que deve ser padrão em todas as revendas das marcas (GIANESI; CORRÊA, 2013). Porém, de entrega diferenciada para cada caso em particular, e dependendo do contato direto com o cliente em todos os atendimentos.

Com relação aos processos dos serviços de pós-venda, são mais focados em atingir o objetivo (realizar as operações) do que no usuário em si (satisfação final). Assim sendo, o grau de colaboração do cliente é bastante baixo, quase nulo, o que não ajuda na identificação dos valores percebidos que o público alvo almeja na prestação do presente serviço. Este é um fator que poderia trabalhar mais a favor da fidelização da marca, caso buscasse aproximar mais os serviços da empresa com as expectativas dos clientes.

5.2 QUANTO AO PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO

Com relação ao planejamento de demanda, a empresa possui um perfil de demanda já mapeado ao longo dos seus quase trinta anos de prestação de serviços. A demanda da empresa costuma ter um padrão combinado, tendencial e de causa e efeito, acompanhando o desempenho do setor de construção e a economia. A crise atual das construtoras tendo sido responsável, por exemplo, na alta da demanda pelos serviços de pós-venda, uma vez que o setor compra menos máquinas novas e aposta na manutenção das que já possuem.

Os gargalos da demanda geralmente são identificados na prática, quando a empresa acaba então recorrendo a terceirização de serviços para não deixar os clientes sem atendimento. Um dos problemas da terceirização é o custo mais elevado. Além disso, o fato do funcionário não ter o mesmo treinamento dos funcionários contratados, não tendo a padronização da empresa nem a identificação desta nos uniformes e veículos. Porém, os momentos que a empresa é forçada a recorrer a esta alternativa são raros, e acarreta uma boa saída para não ter custo permanente com um funcionário que é requisitado muito esporadicamente.

Já com relação à política de estoques, ela acontece principalmente na forma de agendamento prévio. São agendadas revisões preventivas, manutenções e trocas de peças. Porém, o equipamento principal é usado pelos clientes para gerar dinheiro, por isso, uma máquina parada é dinheiro perdido. No caso de problemas que parem completamente os equipamentos, a empresa é comunicada e um técnico é realocado o mais rápido possível, às vezes tendo de remarcar uma manutenção preventiva, por exemplo.

No caso da empresa em análise, há o problema de ter pouca margem de ajuste da demanda à oferta, uma vez que o número de clientes é relativo ao número de equipamentos no mercado. Sendo assim, a empresa precisa achar soluções nos dois sentidos. Tanto se adequando à demanda quanto criando estratégias para crescer o possível dentro do possível.

Uma das formas de estimular o crescimento da demanda foi o desenvolvimento de soluções que procuram o cliente ao invés de esperar o contato deste. Assim, alguns clientes que nem pensavam ainda em manutenção acabam por voltar antes à empresa. Também a venda de pacotes de manutenção constante dos

equipamentos ajuda a manter a demanda, uma vez que as revisões já estão acertadas.

Quanto ao planejamento dos novos serviços, a empresa também age de forma mais prática e sem uma estrutura de processos de planejamento pré-definida. Geralmente é identificado um problema e a partir dele os funcionários fazem pesquisa de mercado para ver se já existem soluções e lançam algumas ideias que podem responder ao problema. Não são usadas técnicas para estimular a geração de ideias e também não é dispensado um tempo exclusivo para esta etapa. A forma como esta é feita hoje deixa margem para melhorias com relação ao planejamento inclusive do processo de gestão, para ficar mais organizado e eficiente. Uma vez que o planejamento é intercalado com as tarefas do dia-a-dia, é perdido tempo cada vez que se transita de uma atividade para a outra, além da linha de pensamento ser interrompida diversas vezes.

Já quanto à criação de novas soluções, o *design thinking*, possui ferramentas utilizadas justamente para estimular a geração de novas ideias e ações de forma organizada (BROWN, 2010). Traz maneiras estruturadas de criar soluções muitas vezes inesperadas para os problemas detectados previamente. Além disso, dispõem de ferramentas importantes para a visualização dos processos que compõem os serviços. Formas que permitem ver a jornada do serviço, prever falhas com antecedência e representar os processos para os funcionários seguirem posteriormente.

Em relação à representação dos processos de funcionamento dos serviços de pós-venda, a empresa hoje utiliza fluxogramas. No entanto, o processo como um todo não possui um fluxograma específico, sendo que cada atividade específica possui o seu próprio fluxograma. A ferramenta é bem aceita na empresa, de fácil leitura, e uma alternativa que guia os funcionários por caminhos bem definidos, deixando pouca margem para dúvidas, quando bem desenhado. A técnica também é útil para manter as operações visualmente organizadas, ajudando a identificar pontos de mal funcionamento e pontos de melhoria (SLACK; CHAMBERS; JONHSTON, 2008).

5.3 QUANTO AO SISTEMA DE CONTROLE

Hoje o controle da gestão de serviços do pós-venda da empresa é feito através principalmente de indicadores financeiros. Cada unidade recebe diariamente uma planilha para acompanhamento da evolução de suas atividades. A planilha demonstra como está o atingimento da meta por dia, a qual é indicada através da relação entre faturamento e despesas de cada uma. É um bom indicador para alcançar o objetivo principal da organização, o lucro. Porém, não indica o comportamento do cliente, se este está contratando menos ou mais serviços, se costuma voltar, ou se acaba indo para outra alternativa.

A empresa de certa forma já trabalha com coleta de dados, mas mais de forma interna do que ao que diz respeito ao mercado. Hoje a empresa não possui pesquisa de opinião com seus clientes, nem canal de reclamações com estes por qualquer mídia. É uma lacuna a ser preenchida, uma vez que a pesquisa de opinião pode trazer o ponto de vista do usuário a tona (AMBROSE; HARRIS, 2011).

A partir do *design thinking*, a ferramenta de *incidentes críticos* traz a possibilidade de trazer as críticas dos clientes e dos funcionários para a mesa de decisões. Permite que tanto o cliente quanto os próprios prestadores de serviços entrem com a sua experiência no serviço para indicar possíveis potenciais e/ou problemas a serem resolvidos.

Pode-se dizer então que o controle da gestão de serviços de pós-venda da empresa hoje se dá de forma corretiva, resolvendo problemas. Porém, segundo Gianesi e Corrêa (2013), as empresas atuais precisam provocar as mudanças. Precisam estar sempre procurando melhorias, não só para corrigir os erros, mas para criar novas soluções.

5.4 QUANTO AO APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS

O setor de pós-venda não possui um sistema de aprimoramento estruturado. Não existem ferramentas específicas utilizadas para se detectar os pontos a serem melhorados e suas prioridades. O processo hoje é muito mais intuitivo e prático do que planejado. Esse tipo de processo é muito mais dependente da sorte de visualizar os pontos e ter ideias certas na hora certa.

Através de ferramentas/métodos para ajudar a encontrar melhorias, os envolvidos no projeto conseguiriam além de resolver os problemas, encontrar a real fonte destes com muito mais facilidade. Ferramentas como o diagrama de causa e efeito, por exemplo, e os cinco porquês, foram desenvolvidos com a finalidade de ajudar a organizar os componentes do sistema para identificar as causas dos problemas. Enquanto que a análise contextual do fator a ser aprimorado e o entendimento do perfil do cliente podem colaborar para iniciativas tomadas na direção correta, de forma mais assertiva.

5.5 COM RELAÇÃO AO TODO

Concluindo a análise do objeto de estudo, é observada a necessidade de um sistema de gestão com processos estruturados para os serviços de pós-venda da empresa. Nota-se a falta de processos pré-definidos na gestão dos serviços, uma vez que a maior parte das etapas é feita de forma mais intuitiva, sem uso de quaisquer ferramentas de apoio. Também evidencia-se que é dada bastante importância às fases de execução e controle dos serviços, mas subestimam-se as etapas de aprimoramento e planejamento de novas soluções, que sequer ganham momento especial na agenda para ocorrerem.

Tendo em mente que não deixam de ser processos criativos, de resolução de problemas, nota-se também que a empresa não dispõem de ferramentas criativas, focando na geração de ideias também de forma intuitiva. Com a alocação dos métodos certos nos lugares certos, a gestão poderá ser feita de forma mais criativa e inovadora, refletindo estas características na qualidade final dos processos e nos pontos de contato com os seus clientes. Assim, promovendo mais chances de fidelizar os clientes e fortalecer a marca.

Por sua vez, o design tem por trás de si o pensamento estratégico, sendo o responsável não apenas em desenvolver produto em sua forma crua, mas em criar soluções. Ou mesmo de descobrir os problemas. É parte da natureza do designer ir a fundo no problema para encontrar suas raízes, juntar informações e trabalhar os fatos para construir o novo. E essa busca por soluções criativas é concretizada por meio de ferramentas do *design thinking*.

Desta forma, a partir da coleta e análise dos dados referentes tanto à gestão de serviços quanto ao *design* chega-se à concepção de um material guia para

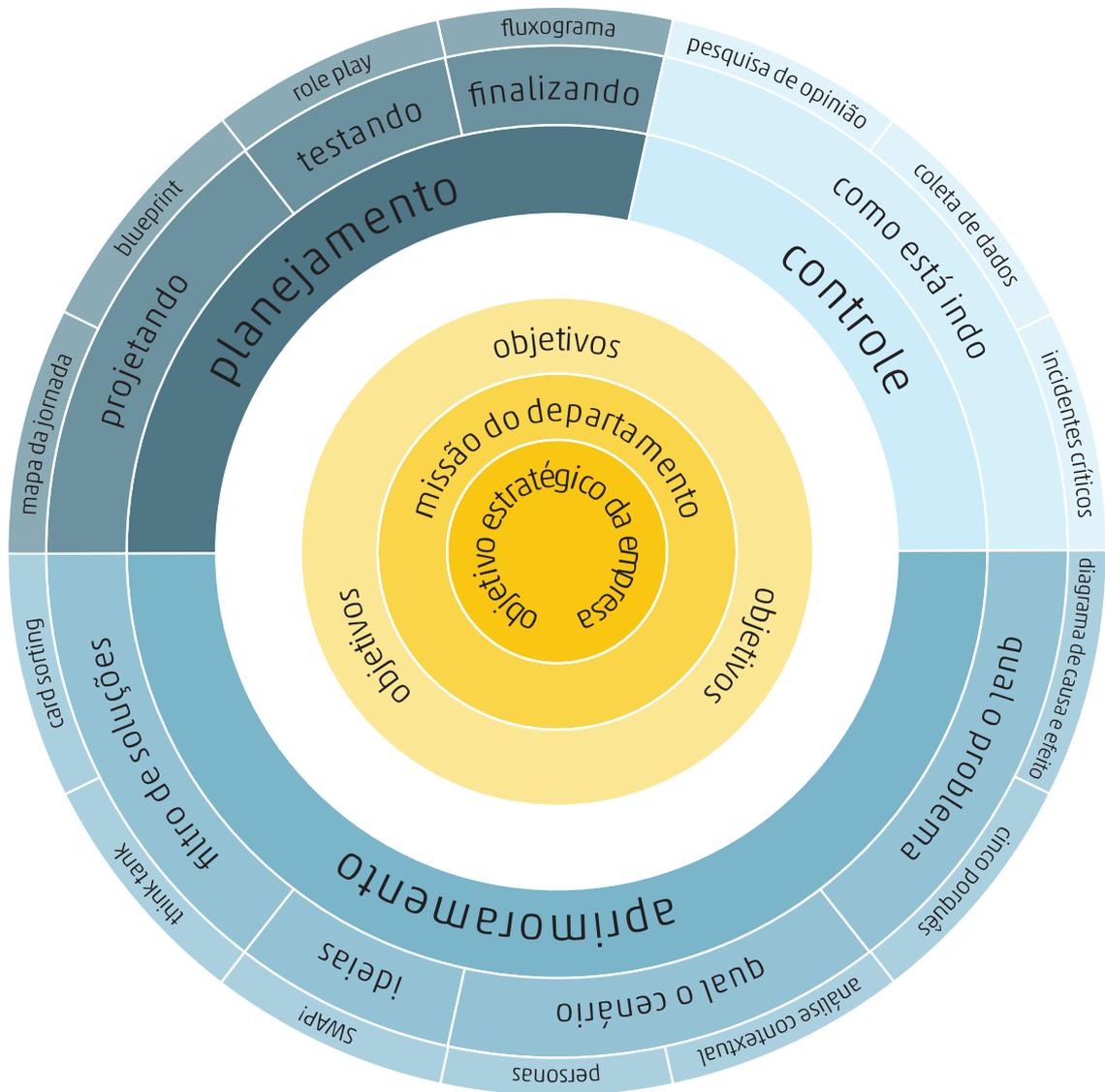
estruturar as etapas da gestão de serviços da Romac. Este é um apanhado de ações que já são feitas hoje, adaptando à ferramentas do *design thinking*, de forma a tornar a gestão dos departamento mais guiada para o mercado.

Como resultado desta pesquisa então, surge o Guia de Gestão Criativa de Serviços Romac: Pós-Venda. É um material para ajudar a equipe a conduzir as ações através de ferramentas, tanto as que eles já utilizam, quanto as novas ferramentas propostas. O guia traz o momento que devem ser aplicadas as ferramentas, o objetivo que cada uma procura alcançar, o material necessário para sua aplicação, e o número necessário de participantes e instruções para serem utilizadas.

5.6 GUIA DE GESTÃO CRIATIVA DE SERVIÇOS ROMAC: PÓS-VENDA

Tendo em vista a falta de uma estrutura bem definida dos processos, e após análise do potencial do *design thinking*, chegou-se à uma proposta de estrutura para a gestão de serviços do departamento de pós-venda da Romac. Esta proposta é baseada tanto nos processos da gestão quanto em ferramentas utilizadas no *design*. Uma vez que os processos da gestão são contínuos (GIANESI; CORRÊA, 2013), este foi pensado em formato cíclico e com suas etapas bem definidas, com opode ser visto na imagem a seguir.

Figura 15 - Estrutura geral da gestão de serviços da Romac



Fonte: Autor (2016).

Como pode ser visto, a estrutura tem como núcleo o objetivo estratégico da empresa, seguido pela missão do departamento e então os objetivos, de forma que estes estejam sempre visíveis de qualquer etapa. Estas foram divididas em três grupos: controle, aprimoramento e planejamento. Uma vez que a execução é uma ação, ela é representada pelo planejamento da ação. Seus resultados, por vez, serão validados através do controle, que monitora a eficiência e eficácia nas ações que levam à finalização dos serviços. A partir da análise da fase de controle, o aprimoramento trabalha para encontrar novas possibilidades para se agir sob os objetivos da empresa. Por fim as novas possibilidades que se mostram com

potencial, são levadas à fase de planejamento, onde são desenvolvidas, testadas e finalizadas. Uma vez finalizadas as idéias, o processo começa novamente.

As ferramentas do *design thinking* e da gestão foram filtradas e se chegou à treze ferramentas, divididas em oito finalidades e em três etapas. Quanto às etapas, são as três etapas vindas da gestão: controle, aprimoramento e planejamento. Destas foram nomeadas as finalidades para as quais as ferramentas são empregadas.

Na etapa de controle a finalidade é a análise de dados. Para tal, serão coletados os indicadores já usados pela empresa, serão feitas pesquisas de opinião com os clientes e será usada a ferramenta de incidentes críticos. O objetivo destas últimas, de ter informações qualitativas sobre a prestação dos serviços.

Na etapa de planejamento há quatro finalidades: descobrir o problema, construir o cenário, gerar ideias para solucionar o problema e filtrar essas ideias. Para descobrir o problema, o uso do diagrama de causa e efeito e dos cinco porquês ajuda a ir a fundo neste, descobrindo suas causas raiz e contribuindo para a solução ser mais assertiva. Para construir o cenário, a ferramenta de análise contextual ajuda a visualizar as características do mercado como um todo, enquanto a construção de personas expõem as características do usuário, ajudando a prever para quem irá pensar a melhoria. A fase geração de ideias é para ter *insights* para solucionar o problema. Já a fase de filtro, é onde as melhores ideias são avaliadas e selecionadas para serem projetadas.

Na etapa de planejamento, as finalidades são três: projetar, testar e finalizar. Com a finalidade de projetar o serviço, são usados mapa da jornada do usuário e *blueprint* de serviços. A primeira com objetivo de entender as necessidades do usuário e a segunda com objetivo de analisar os processos envolvidos no serviço, ambos para detectar potenciais e falhas. Para teste, é usada a ferramenta *Role Play*, que é a dramatização do serviço, de forma a constatar se funciona na prática. A finalização é a fase onde os processos do serviço são detalhados em forma de fluxograma para que este possa ser encaminhado aos funcionários envolvidos na prestação do serviço.

Por ser uma estrutura contínua, o círculo se fecha e começam novamente as etapas. Por serem ferramentas que vão construindo e reconstruindo cenários e personas, além de ideias, é uma estrutura que pode ser usada para quase todos os desafios com os quais a empresa se depare. Sempre buscando soluções novas e

também inovadoras, para não apenas se inspirar nas pesquisas de mercado, mas ser a própria Romac objeto de pesquisa da concorrência no futuro.

Segue então, ao final deste trabalho – compondo o apêndice – o protótipo do guia desenvolvido para a gestão do departamento de serviços de pós-venda da empresa. Este tem por objetivo documentar os processos e auxiliar os gestores na aplicação das ferramentas na gestão dos serviços de pós-venda da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de visitas à empresa Romac, entrevistas com gestores e análise de dados disponibilizados pela empresa, pode-se chegar a um mapeamento dos serviços de pós-venda desta. Com base no mapeamento, pode-se dominar os processos pelos quais a empresa passa para entregar seus serviços. Também partindo da análise desta, pode-se ver alguns pontos que se sobressaem, como a ausência de um acompanhamento da experiência do cliente. Pontos positivos, como a eficiência dos fluxogramas utilizados pelos funcionários da mesma forma ficam evidenciados.

Também através de entrevistas e da análise dos dados disponibilizados, como fluxogramas e tabelas de indicadores, pode-se analisar a gestão atual do setor. Neste ponto, a atenção se volta para a falta de uma estrutura pré-definida para as ações desta. Alguns dos processos são realizados de forma intuitiva ainda, enquanto outros vão sendo realizados em intervalos da execução de outras tarefas. Através da análise das informações coletadas sobre a gestão de pós-venda e com base na bibliografia revista, observaram-se pontos fortes e fracos na primeira citada. Conseguiu-se ter uma visão do que poderia ser melhorado na gestão atual.

Como resultado das pesquisas realizadas no campo da gestão de serviços, tomou-se conhecimento sobre a possível divisão desta em etapas bem delimitadas. Também chamou a atenção o uso de técnicas e ferramentas para analisar as ações e prever melhorias para os serviços. Se nota a preocupação com a experiência do usuário no campo da administração, mas não como regra. Se depara também com enfoques voltados para a própria empresa, que podem fazer sentido na realidade de determinadas empresas, porém ainda de difícil compreensão de outros pontos de vista, inclusive do *design*.

Onde a gestão de serviços voltada ao *mercado* entra em contato com o *design*, se vê o potencial em usar as ferramentas do *design thinking* para construir esta ponte entre empresa e mercado. Uma vez que o *design* na sua origem tem a preocupação em suprir as necessidades do usuário, o objetivo deste se funde com o da empresa de satisfazer seus clientes. Através da união entre estes dois assuntos então, é projetada uma nova estrutura para a gestão de serviços da área de pós-venda da Romac.

A metodologia escolhida para a realização deste trabalho se mostrou eficaz, pois contribuiu para a construção dos conhecimentos necessários para a conclusão deste. Através da pesquisa em livros das áreas, chegou-se ao conhecimento já validado na academia. Através da análise dos dados da empresa, soube-se mais sobre esta e seus processos. Enquanto que as pesquisas de campo e entrevistas serviram para aprofundar os conhecimentos sobre esta, de forma a contribuir para uma análise mais eficaz do objeto de estudo.

A fusão entre gestão e *design* vai contribuir para que a empresa visualize novas possibilidades para aumentar seus lucros, tanto com produtos novos quanto com melhorias nos atuais. Tendo o foco da gestão voltado ao mercado e especialmente ao cliente, esperam-se resultados positivos no que tange a satisfação do cliente. A satisfação do cliente, deste ângulo, pode acarretar na fidelização destes e na prospecção de novos, através de propaganda espontânea positiva.

Partindo do mapeamento dos serviços de pós-venda da empresa e seguindo pela análise da sua gestão. Passando pela identificação de pontos positivos e negativos e continuando pela projeção de uma nova estrutura para a gestão de serviços de pós-venda. Com base em referências sobre gestão e sobre *design*, por fim, chega-se à uma reestruturação da gestão de serviços do departamento mencionado.

O que antes era uma coleção de processos guiados principalmente por conjuntos de estruturas e intuição, agora pode ser visto como um todo em uma estrutura de processos bem demarcados. Com os processos da gestão de serviços estruturados, as etapas fluirão mais facilmente, resultando em produtos melhor pensados e planejados, e – conseqüentemente – refletirá em maiores lucros para a empresa Romac.

REFERÊNCIAS

ALPUIM, Ricardo Manuel Pires de. Retenção de clientes pós-venda no setor automóvel: uma abordagem quantitativa. **Faculdade de Economia e Gestão**. Porto: Universidade Católica Portuguesa, nov. 2012.

AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. **Design th!nking: s.m. ação ou prática de pensar o design**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOWEN, John; FORD, Robert C. Managing service organizations: does having a "thing" make a difference?. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 447 – 469, jun. 2002.

BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BÜRDEK, Bernhard E. **Design : história, teoria e prática do design de produtos**. 1ed. São Paulo: Blücher, 2006.

CALEIRO, João Pedro. Metade dos brasileiros diz virer “de salário em salário”. **Revista Exame**, 7 jun. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/metade-dos-brasileiros-diz-viver-de-salario-em-salario>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

CHASE, R.B.; STEWART, D.M. Make your service fail-safe. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 3, p. 35-44, 1994.

CONSTRUÇÃO civil vive crise sem precedentes no Brasil. **Revista Exame**, 11 jul. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/109202/noticias/a-crise-e-a-crise-da-construcao>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

CURY, Anay; CAOLI, Cristiane. Queda de 6,1% no setor de serviços é a maior para maio desde 2012. **G1.Globo.com**, São Paulo e Rio de Janeiro, 13 jul. 2016. <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/07/setor-de-servicos-cai-01-em-maio-diz-ibge.html>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

FAGUNDEZ, Ingrid. PIB recua 0,3%: entenda como seus hábitos afetam índice. **BBC Brasil**, 9 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-36424464>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**. São Paulo: Cosac Naify, 2007

FORTY, Adrian. **Objetos de desejo – design e sociedade desde 1750**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Luiz Henrique. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. 1ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GOMES, Josir Simeone. **Método de estudo caso aplicado à gestão de negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.

HOLANDA, Mariana de Almeida; PINTO, Ana Carla B.R.F. Utilização do diagrama de Ishikawa e *brainstorming* para solução do problema de assertividade de estoque em uma indústria da região metropolitana de Recife. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A engenharia de produção e o desenvolvimento sustentável: integrando tecnologia e gestão**, Salvador, BA, Brasil, 6 a 9 out. 2009.

IMPORTÂNCIA do setor terciário. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**, Brasília, mar. 2014. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MACINTYRE, M.; PARRY, G.; ANGELIS, J., eds. **Service Design and Delivery**. New York: Springer, 2011.

MAGALHÃES, Dulce. **O foco define a sorte: a forma como enxergamos o mundo faz o mundo que enxergamos**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

MALLICK, D. N. The design strategy framework. **Boston: DMI – Design Management Institute**, Review Article, v. 11, n. 3, Summer, 2000.

NAKABASHI, Luciano; SCATOLIN, Fábio D.; CRUZ, José V. Impactos da mudança estrutural da economia brasileira sobre seu crescimento. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 14, n. 2, Rio de Janeiro, mai./ago. 2010.

NELSON, Harold G.; STOLTERMAN, Erik. **The design way: intentional change in an unpredictable world**. Cambridge: The MIT Press, 2012.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, V. 1, n. 3, 2º sem./1996.

NORMAN, Donald A. **Design emocional: porque adoramos (ou detestamos) os objetos do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

PILZ, Diana M.; DOCKHORN, Beatriz S.; GARLET, Eliane; POLACINSKI, Edio. Ferramentas da qualidade: uma aplicação em uma IES para desenvolvimento de artigos científicos. **SIEF - Semana internacional das engenharias da FAHOR**, 2011.

PINHEIRO, Tennyson Dias. **The service startup – inovação e empreendedorismo por meio do Design Thinking**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

PIORE, Michael J. Qualitative research techniques in economics. In **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 560-569, dec. 1979.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro : Elsevier : Campus, c2004.

ROSA, Mirela; FREIRE, Karine; BORBA, Gustavo. **S.O.S. Criativo: kit para explorar, criar e testar ideias**. Material de apoio do TEDx Unisinos 2014. Disponível também em: <<http://www.soscriativo.com.br/>>.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. **Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy**. New York: The Free Press, 2000.

SANTOS, L.C.; VARVAKIS, G. Qualidade percebida em serviços. **Apostila da disciplina de Gestão de Serviços**, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2000.

SILVESTRO, R., FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C. Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, p. 62-75, 1992.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob; e coautores. **Isto é design thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

TEMPO de Superação. **Jornal A Voz da Serra**. 17 jun. 2016. Disponível em: <<http://avozdaserra.com.br/noticias/tempo-de-superacao>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

UTTERBACK, James; VEDIN, Bengt-Arne; ALVAREZ, Eduardo; EKMAN, Sten; SANDERSON, Susan W; TETHER, Bruce; VERGANTI, Roberto. **Design-Inspired Innovation**. Singapore: World Scientific Publishing Company, 2006.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Rev SOCERI**, Pedagogia Médica, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.

WENTZEL, Marina. 'Quarta revolução industrial': Como o Brasil pode se preparar para a economia do futuro. **BBC Brasil**, Brasília, Suíça, 22 jan. 2016. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/01/160122_quarta_revolucao_industrial_mw_ab>. Acesso em: 3 mar. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

APÊNDICE A - GUIA PARA GESTÃO CRIATIVA ROMAC

ANEXO A – FLUXOGRAMA DA ROMAC PARA VALIDAÇÃO DA GARANTIA

