

O DESIGN DE SERVIÇO E A COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE: O CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE E SOLUÇÕES WEB

Jadna Saibert¹;

Kleitton Luiz Nascimento Reis²;

Maria José Baldessar³;

***Abstract:** In 2019, a brazilian software house company faced problems with a number of clients due to communication regarding one of the services in its portfolio, confirming the need to improve communication to preserve an excellent experience for the client. The objective of this paper was to identify problems and propose improvements to the company's maintenance service. This is a qualitative study, conducted through a case study of the company. Firstly, a review of literature was carried out, in order to support the concepts of service design and client communication, as well as trace their relation. Next, the internal public and clients were interviewed; after that, the Blueprint process was applied, with the goal of identifying and implementing the best solutions for the mapped problems. As main results, we propose some solutions for the company solve the problems we mapped.*

Keywords: service design; blueprint; client communication.

Resumo: Em 2019, uma empresa brasileira de software enfrentou problemas com vários clientes devido à comunicação referente a um dos serviços de seu portfólio, confirmando a necessidade de melhorar a comunicação para preservar uma excelente experiência para o cliente. O objetivo deste artigo foi identificar problemas e propor melhorias no serviço de manutenção da empresa. Trata-se de um estudo qualitativo, realizado através de um estudo de caso da empresa. Primeiramente, foi realizada uma revisão da literatura, a fim de apoiar os conceitos de design de serviço e comunicação com o cliente, bem como traçar sua relação. Em seguida, o público interno e os clientes foram entrevistados; depois disso, o processo Blueprint foi aplicado, com o objetivo de identificar e implementar as melhores soluções para os problemas mapeados. Como principais resultados, propõem-se algumas soluções para a empresa resolver os problemas mapeados.

Palavras-chave: design de serviço; blueprint; comunicação com o cliente

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correo electrónico: jadnasaibert@gmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correo electrónico: kleittonluiz.reis@gmail.com

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correo electrónico: mbaldessar@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O serviço enquanto atividade econômica reconhecida começa a ser estudada com mais vigor a partir da década de 1970, com estudos na área de marketing e impacto na economia, por exemplo, já que este setor começou a crescer a partir da década anterior. Diversos autores definem serviço como o resultado intangível da execução de uma atividade intelectual e/ou física, e está diretamente ligada ao conhecimento e às habilidades e expertises humanas (Oliveira, 2016; Loures, 2005; Bodine, 2013).

Na esteira dos estudos sobre os serviços que cresceram do século passado em diante surge o design de serviço, cujo objetivo é desenvolver melhorias em serviços existentes e ainda pensar em novos serviços que possam trazer benefícios tanto para os clientes quanto para a empresa, cada um sob sua perspectiva do que é resultado positivo. Sob essa visão, diversos frameworks têm sido elaborados ao longo das últimas décadas a fim de otimizar o processo de design de serviço e para que possa cumprir com seu objetivo de forma cada vez mais satisfatória (Oliveira, 2016; Shostack, 1984).

O design de serviço tem sido cada vez mais importante, sobretudo num período conhecido como a Era do Cliente, em que os consumidores estão mais empoderados e demandando por um novo nível de atenção das empresas (Cooperstein, 2013). Considerando, portanto, que o cliente passa a ser o foco das empresas, desenhar processos e jornadas que busquem sua felicidade e satisfação passa a ser mandatório para empresa que buscam ter sucesso no mercado.

Um dos frameworks elaborados por um dos fundadores do termo e dos estudos sobre design de serviço é o Blueprint, cujo processo busca incluir o cliente na identificação de problemas no serviço até a descoberta de soluções viáveis e que entregue valor para clientes e promotores do serviço. Esse framework foi então aplicado em uma empresa que vende serviço de desenvolvimento de softwares e soluções web de Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, a fim de apontar os reais problemas de um dos seus serviços de portfólio, o de manutenção.

A hipótese que deu origem à motivação de conduzir esse estudo era de que havia problemas em um dos principais serviços da empresa, o de manutenção tecnológica, fazendo com que os clientes se sentissem insatisfeitos e a empresa não conseguisse aumentar sua

rentabilidade a partir da venda de novos serviços para sua base de clientes. Tal hipótese foi levantada a partir de entrevistas conduzidas com o público interno envolvido na jornada do cliente nesse serviço. Com base nessa hipótese, a pergunta de pesquisa que guiou este estudo foi: quais melhorias podem ser implementadas no serviço de modo a contribuir para o sucesso dos clientes e da empresa? Desta forma, o objetivo deste trabalho foi identificar problemas e propor melhorias no serviço de manutenção da empresa.

Para que fosse possível alcançar esse objetivo, foram realizadas, inicialmente, entrevistas com os colaboradores da empresa e, a posteriori, com alguns clientes. Na entrevista com os stakeholders internos, que ocorreu em outubro de 2019, a ideia era identificar qual serviço apresentava mais problemas e quais problemas eles percebiam a partir de suas experiências e contato com os clientes.

Na entrevista com os clientes, que ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2019, o propósito foi identificar os problemas que enxergavam nesse serviço e aprofundar suas percepções sobre esses problemas. Em seguida, foi aplicado o processo de design de serviço a partir do framework Blueprint, nos meses de dezembro de 2019 e janeiro de 2020, de forma adaptada às possibilidades de execução da empresa, mas de forma que a essência da metodologia não fosse ignorada.

2 DESIGN DE SERVIÇO

O design de serviço é uma prática que vem se tornando cada vez mais comum nas empresas e nas indústrias como forma de melhorar suas ofertas e até mesmo a produtividade dos negócios (Penin, 2017) e busca abranger não somente os serviços em si, mas também as experiências dos seus usuários, os contextos e os sistemas envolvidos na execução do serviço e as mudanças organizacionais (Yu e Sangiorgi, 2017).

Como o próprio termo supõe, trata-se de uma metodologia que funde o campo do design com o campo do serviço e cria um novo panorama de estudos e práticas (Oliveira, 2016). Apesar do nome, o design de serviço exige a participação de pessoas com diferentes habilidades e competências e não apenas de designers, visto que, segundo Penin (2017), para a prática do design de serviço a aquisição de algumas capacidades são fundamentais, como

audição ativa e empática, facilitação e administração de processos, previsão e visualização, prototipação e teste.

Ainda em 1991, Hollins e Hollins (1991) apresentaram uma proposta de processo para o design de serviço. Essa proposta pioneira incluía:

1. Identificação de problemas;
2. Mensuração dos problemas identificados;
3. Consideração de soluções viáveis;
4. Seleção da melhor solução;
5. Implementação da solução;
6. Avaliação dos resultados e eficiência das soluções implementadas;
7. Modificação da solução, caso necessário.

Para os autores, o processo do design de serviço exigia que se compreendesse o processo do próprio serviço e identificasse os pontos de contato com o cliente e como ele interagia com a empresa. Com isso, avaliar qualitativamente como eram essas interações e em qual parte ocorrem falhas e problemas capazes de alavancar ou derrubar o serviço. Só então é possível buscar soluções e avaliá-las.

Em síntese de seus estudos sobre o design de serviço, Oliveira (2016) diz que:

O design de serviços visa a concepção de serviços que sejam úteis, utilizáveis e desejáveis do ponto de vista do usuário; e eficientes, eficazes e diferentes a partir da perspectiva do provedor. É, portanto, uma abordagem estratégica que ajuda os provedores a desenvolverem um posicionamento mais adequado para suas ofertas (OLIVEIRA, 2016, p. 58).

A partir dessa visão, percebe-se que o design de serviço busca aliar o desenvolvimento de soluções que colaborem para a melhor experiência do cliente com um serviço, mas que também esteja alinhada às estratégias e objetivos dos negócios. De forma geral, que gere valor a ambos, cada um sob sua própria perspectiva.

De forma ampla, Moritz (2005) conclui que o design de serviço ajuda não apenas a melhorar serviços já existentes para deixá-los mais eficazes, eficientes e desejáveis pelos clientes, mas também a criar novos serviços, a partir das necessidades dos clientes e de quem os vende e executa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA BLUEPRINT

Um framework comumente utilizado para realizar práticas de design de serviço é o blueprint. Para Shostack (1984), em obra que cunhou e conceituou o termo “design de serviço”, o blueprint permite que a empresa explore todos os problemas inerentes à criação e gestão de serviços da perspectiva do cliente. O blueprint é focado no cliente e permite que as empresas visualizem seus processos, os pontos de contato com o cliente e as evidências físicas associadas com o serviço a partir da perspectiva do cliente (Bitner; Ostrom; Morgan, 2008).

Para Shostack, esse processo de blueprint envolve uma série de análises e práticas, tais como:

- a) Identificação de processos que constituem o serviço. A partir da descrição do processo do serviço é possível identificar as etapas que o compõe e entender os resultados de cada um e como melhorá-las.
- b) Isolar os pontos de falha. Com o processo detalhado e desenhado, é possível observar onde estão suas falhas e isolá-las, para, posteriormente, serem solucionadas.
- c) Estabelecimento de prazos. Em um serviço, o tempo para a sua execução é primordial. Neste caso, é muito importante que também se considere os prazos de execução.
- d) Análise da rentabilidade. A sustentabilidade de financeira do serviço depende da compreensão de todos os itens anteriores, por isso são imprescindíveis para que seja possível verificar se o serviço é rentável.

Por essas características, Shostack (1984) diz que o processo de blueprint também colabora com as tomadas de decisão de precificação e distribuição do serviço, bem como sua entrega e possibilidades de modificação e otimização. Neste ponto, o autor destaca duas características imprescindíveis do serviço e que o blueprint ajuda a promover melhorias: o contato entre quem executa o serviço e o cliente e o quanto o serviço pode tornar-se tangível para o cliente.

A service blueprint allows a company to test its assumptions on paper and thoroughly work out the bugs. A service manager can test a prototype delivery on potential customers and use the feedback to modify the blueprint before testing the procedure again.

A blueprint encourages creativity, preemptive problem solving, and controlled implementation. It can reduce the potential for failure and enhance management's ability to think effectively about new services (Shostack, 1984, p. 139).

Para Bitner, Ostrom e Morgan (2008), o blueprint foi cunhado como uma técnica para controle dos processos de serviços, de forma que seria mais preciso, visto que é mais visual do que verbal, ajudaria a resolver problemas de forma preventiva e era capaz de identificar problemas nos pontos de contato do serviço. Em seguida, um item a mais foi acrescentado ao modelo do blueprint como um componente-chave, a saber a necessidade de uma evidência física do serviço, como fotografias, vídeos etc. De acordo com os autores, o blueprint contém cinco componentes:

- 1) Ações do cliente no processo do serviço;
- 2) Ações visíveis de quem executa o serviço;
- 3) Ações invisíveis de quem executa o serviço;
- 4) Processos de suporte;
- 5) Evidência física.

A partir desses componentes, fica claro que o elemento principal do blueprint que o diferencia de outras abordagens que as ações dos clientes são fundamentais para o design do serviço, e que, portanto, sua participação na construção do design do serviço é essencial para seu sucesso.

Neste trabalho, foi aplicada a metodologia Blueprint na empresa, de forma a mapear os problemas enfrentados na comunicação com seus clientes e também para propor soluções que os resolvam.

No primeiro momento, os autores, juntamente com o CEO da empresa, fizeram um mapeamento da jornada que cliente segue desde o momento em que conhece a empresa, com as ações de marketing, até o relacionamento no pós-venda. Nesse mapeamento, foram levantadas as etapas da jornada, como cada cliente caminha por essas etapas e as formas de contato já realizadas em seus processos atuais.

Em seguida, foram realizadas entrevistas nãoestruturadas com dois funcionários da empresa: um programador, que se relaciona com os clientes após fecharem contrato com a organização, e a vendedora, que fecha os contratos. As entrevistas foram necessárias, pois ambos têm contato com o cliente em diferentes momentos de sua jornada: a vendedora

apresenta ao cliente antes de assinar o contrato como será feita a comunicação com ele, e o programador mantém o relacionamento e a comunicação com o cliente após a venda.

Em um segundo momento, também foram realizadas com três clientes da empresa, que possuem contrato do serviço de manutenção web. A intenção dessa etapa era diagnosticar, na visão dos clientes, quais são os principais problemas que enxergam na comunicação e no relacionamento com a empresa.

Por último, considerando os resultados obtidos nas entrevistas e boas práticas de mercado, a jornada do cliente foi redesenhada e foram propostas algumas soluções que a empresa pode implementar para resolver os problemas que foram mapeados nas etapas anteriores.

4 RESULTADOS

4.1 A VISÃO DA EMPRESA

A empresa estudada neste artigo fornece diversos serviços, como o desenvolvimento de projetos web, manutenção de ambientes digitais, como sites, blog, e-commerces, softwares e aplicativos, e acompanha e apoia a evolução das tecnologias utilizadas pelos clientes. O serviço de manutenção é realizado por duas pessoas do time de desenvolvedores e eles executam diversas ações nos ambientes dos clientes para os manterem estáveis e seguros, tais como: atualização do ambiente WordPress e outras plataformas de gerenciamento de conteúdo, atualização de plugins e extensões, instalação e atualização de certificados de segurança, correção de erros e melhoramento de performance de carregamento dos ambientes.

Este serviço possui pagamento recorrente, isto é, o cliente paga por esse serviço um valor fixo todos os meses para que seus ambientes sejam cuidados pela empresa. O valor varia de acordo com a quantidade de horas que cada ambiente exige para mantê-lo seguro e estável. O contrato mínimo é de 12 meses.

Apesar de ser um serviço que deveria ser realizado com recorrência, isto é, receber atenção da equipe de programadores todos os meses, nem todos os ambientes eram atualizados com periodicidade. Segundo um dos programadores responsável pela área, o serviço não contava com processos bem definidos e não se tinha clareza do que precisava ser trabalhado no

ambiente de cada cliente, apesar de o escopo do serviço ser fechado, ou seja, já pré-existir uma lista de ações que deveriam ser executadas nos ambientes.

Ainda segundo o programador, já houve tentativas de criação de processos e melhoria no serviço, mas fatores internos faziam com que essas tentativas não obtivessem o sucesso esperado. Outra informação importante é que, no momento de criar tais processos, o cliente não era consultado.

Após a entrevista com o programador, foi realizada outra entrevista com a pessoa responsável pela área comercial, para entender como o serviço era vendido e qual expectativa estava sendo criada nos clientes sobre tal serviço. Segundo a vendedora, sempre é explicado ao cliente aquilo que consta na descrição do serviço: quais são as ações que são executadas, os valores e o que os clientes devem esperar como resultado do serviço executado.

Como sempre ocorre contato com a área comercial da empresa, muitas vezes os clientes que contratam o serviço de manutenção recorrem novamente para a área comercial quando necessidade de algum tipo de suporte, apesar de haver canais específicos para esse tipo de contato. Um ponto em comum comentado pelo programador e pela vendedora sobre reclamações que já ouviram dos clientes é a falta ou ruídos na comunicação entre a empresa e eles. Um exemplo dado é que os clientes reclamam por não serem comunicados sobre quais serviços foram executados, quando e qual o impacto disso para seus ambientes digitais. Essa indicação de problema comum nos apontou um caminho para investigar com mais profundidade: a comunicação entre a empresa e os clientes, visto que rever todo o serviço exigiria estudos mais complexos e aprofundados.

A partir das entrevistas com o programador e com a vendedora, foram definidas algumas perguntas para serem realizadas, também por meio de entrevista, com clientes do serviço, para compreender, em linhas gerais, quais eram suas percepções e experiências com o serviço, para que, então, fosse possível considerar todas as variáveis (visão interna e externa) para sugerir um novo design para o serviço.

Foram entrevistados três clientes. Esses clientes foram indicados pela empresa. Segundo o CEO da empresa, em virtude dos problemas já mapeados na execução do serviço, havia um temor de que a abordagem direta pudesse desencadear um processo de pedido de cancelamento do serviço, já que algumas perguntas da entrevista poderiam levar o cliente a uma reflexão

sobre o custo-benefício do serviço naquele momento. Dessa forma, a empresa indicou três clientes que já haviam indicado problemas no serviço e demonstrado interesse em ajudar a melhorá-lo.

Quadro 1: Resumo dos principais problemas encontrados nas entrevistas na empresa.

Não há periodicidade na execução do serviço, embora seja prevista em contrato.
Não há uma prioridade nas manutenções que precisam ser realizadas.
O processo de desse serviço já foi alterado algumas vezes, mas nessas alterações o cliente não era consultado.
Quando os clientes enfrentam problemas, recorrem ao contato do comercial.
Quando um serviço é executado no ambiente do cliente, não é enviada a ele qualquer comunicação informando tal atividade.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4.2 A VISÃO DO CLIENTE

O objetivo da entrevista com o cliente foi mapear quais eram os principais problemas que percebiam no serviço para que fosse possível rever seu processo ou parte dele. No entanto, como já havia uma hipótese de qual seria o problema mais comum, a partir das entrevistas anteriores, se o cliente indicasse a comunicação como um problema, este seria aprofundado.

Foram entrevistadas três pessoas, uma de cada cliente, que tivessem contato direto com a empresa e que acompanhava a execução do serviço. Foi elaborado um roteiro com as perguntas que guiam as entrevistas. A entrevistada nº 1 já é cliente há um ano da empresa. Ela contou que contratou a empresa por indicação de uma agência que a atendia, para a execução de um serviço pontual de migração de servidores do site da empresa onde trabalha. Em seguida, contrataram a empresa para a execução de um projeto de um site para um produto novo que estavam lançando. Por último, decidiu contratar o serviço de manutenção, pois seus blogs eram instáveis e, dentro de sua estratégia, eram essenciais que funcionassem perfeitamente.

Este percurso é semelhante ao dos outros dois clientes entrevistados: houve a contratação para a execução de um projeto, como site e blog, e, em seguida, contrataram o serviço de manutenção para assegurar a disponibilidade e a segurança dos ambientes. E todos os casos, a opção pela contratação desse serviço era pela falta de recursos humanos internos que pudesse realizar tal serviço com a mesma frequência que o serviço prometia.

Para os três entrevistados, a visão sobre o que se trata o serviço de manutenção é semelhante: serviço para a garantia da disponibilidade e acesso aos seus ambientes. Apenas um dos clientes citou ainda a segurança como resultado do serviço. Este último, questionado sobre mais detalhes do serviço, respondeu: “Segurança, saber plugins que estão instalados, atualização das versões para garantir disponibilidade e acompanhamento para não deixar o site cair. A ideia era a gente saber antes de o problema acontecer, a gente espera que a empresa saiba antes. Além disso, fazer atualização de blog plugin e WordPress, disponibilidade e segurança.”

Os entrevistados também foram perguntados sobre qual havia sido a proposta da área Comercial, isto é, o que a área havia explicado sobre o que era o serviço. O primeiro cliente apontou em sua fala, três vezes, um relatório que foi prometido e nunca havia sido entregue. Segundo ele, na proposta comercial, este relatório seria entregue uma vez por mês apontando todos os serviços executados no mês anterior ou corrente. Outro cliente apontou falha na própria execução do serviço. Conta que algumas vezes entrou em seu ambiente e viu os plugins desatualizados, e que isto foi informado na proposta comercial que seria feito de forma recorrente, todos os meses.

Outro entrevistado disse que entende que muitas vezes esse tipo de serviço é “invisível”, isto é, não é visto por quem acessa seus ambientes, mas que espera como resultado não receber reclamação sobre instabilidade do seu ambiente e nem ter que solicitar a manutenção, que deveria ser feita de forma pró-ativa. Se recebe reclamação ou precisa abrir um chamado para o suporte, considera que o serviço da empresa contratada não está sendo feito. Ainda, explicou que entende que problemas podem acontecer e que a contratada atua para resolvê-los, mas que deveria comunicar melhor o que é feito, para justificar o valor pago pelo serviço e prestar contas com seus diretores.

Sobre a comunicação com o time técnico, os três clientes informaram que, para o serviço de manutenção, não houve nenhuma conversa de “início” do serviço, apenas com a área comercial. O único contato dos clientes com a empresa a partir de então tem acontecido apenas por e-mail para o suporte.

Neste momento, os três clientes foram questionados sobre a comunicação da empresa com eles. O primeiro relatou que a comunicação é “um pouco perdida”, que há muita mudança de pessoas na empresa e que, por isso, nunca sabe com quem falar sobre seu serviço. O segundo cliente destacou a falta de consistência sobre o que é informado. “Já aconteceu de alguém me responder que era um problema e em seguida outra pessoa me responder que era outro problema, parece que não tem conversa interna”. O terceiro informou que chegou a solicitar o relatório por e-mail, foi respondido que seria entregue, mas que até o momento da entrevista não havia recebido.

Quadro 2: Resumo dos principais problemas encontrados nas entrevistas com os clientes.

Não recebem um relatório mensal com todas as ações feitas nos ambientes, conforme prometido na compra.
Alguns serviços contratados, como atualização de plugins, não são feitas com a frequência prometida.
O serviço deveria ser pró-ativo, mas às vezes precisam alertar a empresa sobre problemas nos seus ambientes web para que possa resolver.
Não houve uma conversa inicial com o time técnico, após a contratação, para explicar a execução do serviço de forma prática, próximos passos etc.
O único contato que os clientes têm com a empresa é pelo e-mail do suporte e do comercial.
Quando há mudança de pessoas no time técnico, a empresa não avisa os clientes, o que os deixa “perdidos”.
Às vezes, há inconsistência entre as respostas dadas aos clientes em alguns casos, quando são atendidos por pessoas diferentes.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4.3 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA E PROPOSTAS DE SOLUÇÕES

De forma geral, os clientes entrevistados demonstraram insatisfação com o serviço. No entanto, tanto o CEO quanto o programador da empresa garante que o serviço é feito e problemas críticos que podem prejudicar os ambientes dos clientes são sempre solucionados. De fato, os clientes disseram que desde que se tornaram clientes a quantidade de problemas que enfrentavam em seus ambientes caíram drasticamente.

Com base nisso, uma série de reuniões e dinâmicas foram realizadas, a partir da adaptação do processo estabelecido pelo framework Blueprint (Shostack, 1984), que contaram com a participação do CEO, do programador responsável pela área, com a vendedora e um dos autores deste trabalho, que trabalha na empresa na área de marketing e comunicação. O objetivo desses encontros eram:

- 1) analisar as entrevistas e apontamento dos problemas;
- 2) priorizar dos problemas;
- 3) descrever o do processo do serviço;
- 4) redefinir da jornada do cliente;
- 5) definir as soluções possíveis.

Na etapa de análise das entrevistas e apontamento dos problemas, todas as críticas foram anotadas em um quadro branco para serem analisadas pelo grupo. Em seguida, os problemas mais críticos foram priorizados para serem analisados em profundidade e para que se pensasse soluções para eles. Como critérios para priorizar o problema o grupo decidiu destacar três: que fossem financeiramente viáveis de resolver no curto prazo, cujo impacto fosse positivo para os três clientes e os demais e que melhorasse a percepção dos clientes com relação ao serviço.

Com base nesses critérios, o grupo decidiu focar seus esforços no problema da comunicação, já que a empresa garante que os serviços são realizados, mas precisam ser melhor comunicados, não somente sua entrega, mas também seu resultado. Outro fator relevante que colaborou com a escolha desse problema é a estratégia da empresa para se aproximar mais dos clientes para que seja possível vender outros serviços, de alto valor agregado e ticket médio maior.

O próximo passo foi descrever o processo atual do serviço, para que fosse possível identificar em quais etapas do processo de execução do serviço há pontos de comunicação com o cliente. Após identificar essas etapas, elas foram detalhadas e descritas. Ainda, foram

analizados todos os documentos de suporte de cada etapa, como contratos, modelos de e-mail e playbook.

Com as etapas do processo descritas, passou-se para a redefinição da jornada do cliente. A nova jornada foi desenhada a partir das visões dos clientes percebidas nas entrevistas, no processo do serviço e nas possibilidades de a empresa conseguir manter a satisfação dos clientes com a equipe e os recursos de então. O objetivo de desenhar a jornada era mapear todos os pontos de interação do cliente desde o momento em que ele conhece a empresa até o momento do pós-venda. Com isso, o propósito era entender como era feita a comunicação do início ao fim da jornada do cliente, identificar boas práticas e padronizar a comunicação.

Neste processo de definição da jornada do cliente foram apresentados o discurso utilizado em Marketing para atração dos clientes de serviço de manutenção, o pitch comercial e o discurso para qualificação dos potenciais clientes e fechamento dos contratos, o discurso feito no início do serviço pelo time técnico, os modelos de comunicação padrão do processo e como o atendimento de suporte vinha sendo feito até então. Desta ação, várias possibilidades de solução foram mapeadas.

A partir de todas as informações levantadas em todas as etapas dessa pesquisa foi possível mapear algumas soluções para serem implementadas no curto prazo. São elas:

1. foi elaborado um modelo de relatório para ser enviado mensalmente para os clientes. Neste relatório vão constar todas as ações feitas nos ambientes dos clientes no mês anterior e as possíveis ações a serem realizadas no mês seguinte, com base em uma análise feita por alguém do time técnico, responsável pela análise de dados de todos os clientes;
2. foi definido um calendário para o envio dos relatórios, para que todos os clientes sejam contemplados e nenhum seja esquecido. Segundo o CEO da empresa, em um segundo momento será desenvolvido um sistema para o envio automático do relatório, para que aumente a produtividade do time;
3. foi também tomada a decisão de que a linguagem do relatório deve ser simples e não técnica, para que os clientes possam compreender facilmente como o serviço está sendo executado. Com isso, será mantida a mesma linguagem utilizada no marketing e no comercial também na execução do serviço e no relacionamento pós-venda;

4. a empresa inseriu entre as funções de um dos cargos do time a atividade de envio dos relatórios e atendimento aos clientes que entram em contato via e-mail ou WhatsApp. A pessoa que ocupar esse cargo é responsável pelo primeiro atendimento e, a partir da análise da demanda, indicar a melhor solução: caso seja simples e o próprio antedente possa fazer, ele o fará, se não deve encaminhar para outra pessoa do time, com capacidades técnicas suficientes para resolver o problema. A partir de então, todas as comunicações dos clientes com a empresa devem passar, primeiro, por essa pessoa, evitando ruídos na comunicação;
5. foi ainda planejado um calendário para atualização dos ambientes dos clientes e o time será reorganizada em suas funções para que ele possa ser cumprido sem faltas;
6. foi definido um SLA (Service Level Agreement) de respostas e solução de problemas recebidos via e-mail do suporte e WhatsApp. Esse SLA será acordado com cada cliente a medida que forem contatos pelo líder da área;
7. devido à escassez de recursos humanos na área técnica, a área comercial ficou responsável por contatar os clientes da base da empresa para avaliar seu nível de satisfação e verificar novas oportunidades de venda de novos serviços.

Outras ações foram mapeadas, mas serão realizadas apenas no futuro, quando a empresa dispuser de recursos financeiros e humanos suficientes para implementá-las. Uma dessas ações foi a automatização dos relatórios a partir do próprio sistema de monitoramento dos ambientes dos clientes. Outra solução apontada foi o envio automático de pesquisa de NPS e satisfação com o serviço periodicamente.

As soluções propostas vão ao encontro daquilo que é recomendado pelo framework Blueprint, como apontar evidências físicas da execução do serviço, neste caso a partir do envio de relatórios periódicos.

Além disso, com as essas proposições, a empresa pretende criar uma experiência do consumo do seu serviço diferente, baseada em um maior relacionamento com seus clientes. Com isso, quer aumentar a satisfação dos clientes com a empresa e, no futuro, tornarem-se fiéis e indicadores da marca.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática do design de serviço contribui para melhorar e fortalecer as entregas de serviços. Neste artigo, buscou-se identificar problemas e propor melhorias no serviço de manutenção da empresa, haja visto que a empresa já vinha sentido dificuldades na relação com alguns clientes e de melhor rentabilizar com a venda de novos serviços.

Com base na aplicação de um dos frameworks do design de serviço, o Blueprint, foi possível apontar algumas soluções viáveis para o negócio. Segundo o CEO da empresa, as melhorias serão implementadas ao longo do ano de 2020 e os resultados devem aparecer nos próximos anos. Por isso, não foi possível acompanhar os resultados da aplicação dessas soluções no negócio, ficando, portanto, a necessidade de, em oportunidade futura, avaliar seus resultados.

É importante ressaltar que este estudo teve suas limitações e também pode conter vieses, já que um dos autores trabalha na empresa e outro já trabalhou. Sobre suas limitações, é relevante citar que foi aplicada apenas um dos frameworks do design de serviço, o que orientou os métodos de estudo. Além disso, apesar de os autores considerarem suficiente, é preciso destacar que foram entrevistados poucos clientes (três de uma base de mais de 50), e que os clientes entrevistados foram indicados pela própria empresa. Desta forma, caso outros clientes fossem entrevistados, é possível que novos problemas ou problemas mais graves pudessem aparecer.

Por fim, conclui-se que, a partir da aplicação do framework estabelecido foi possível realizar um trabalho holístico, em que foram consideradas as perspectivas da empresa e seus colaboradores e as perspectivas dos clientes, de forma que as soluções pudessem estar de acordo com o que prega diversos autores do design de serviço, de quem as soluções precisam atender às necessidades e desejos dos clientes e também serem eficientes e eficazes para a empresa que vende e executa o serviço.

6 REFERÊNCIAS

Bitner, M; Ostrom, A.; Morgan, F. (2008). *Service Blueprint: a practical technique for service innovation.*

- Bodine, K. *Service Design: The Most Important Design Discipline You’ve Never Heard Of*. Forrester, 1 de Oct. 2013. Disponible em: <http://blogs.forrester.com/kerry_bodine/13-10-01-service_design_the_most_important_design_discipline_youve_never_heard_of>
- Cooperstein, D. M; et al. (2013) *Competitive Strategy In Yhe Age Of The Customer. Forrester Research.*
- Hollins, G.; Hollins, B. (1991) *Total Design: Managing The Design Process In The Service Sector*. Pitman Publishing, 128 Long Acre. London.
- Moritz, S. (2005) *Service Design: Practical Access To An Evolving Field*. Köln International School of Design, Germany.
- Oliveira, S. S. (2016) *Design de serviços: proposição de frameworks para investigação do nível de competência dos designers*. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Design - Universidade do Estado de Minas Gerais. 221f.
- Penin, L.(2017). *Service Design: core capabilities*. In: *An introduction to service design: designing the invisible*. London: New York.
- Shostack, L. (1984). *Designing services that deliver. Harvard Business Review.*
- Yu, Eun & Sangiorgi, Daniela. (2017). *Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development. Journal of Service Research.* 21.