



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Design Thinking e Modelo de Negócios em
Serviços Multicanal:
O caso da UBER no Rio de Janeiro

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Diogo Teixeira Dantas

sob orientação do
Doutor Ricardo Morais

Católica Porto Business School
2016

“Se considerarmos as dificuldades sem possibilidade de solução, como se elas nos pusessem contra a parede, podemos chegar ao desespero, mas se as encararmos calmamente e em atitude de prece, entenderemos as suas causas e poderemos encontrar as suas respectivas soluções”.

Meishu – Sama (Fundador da Igreja Messiânica Mundial)

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus e a Meishu-Sama pela permissão de, através da força espiritual e material concedidas, realizar este trabalho de final de mestrado com sucesso.

Em caráter especial, dedico ao meu falecido pai Wilton José Guarany Dantas que sempre me orientou a seguir o caminho do bem e da busca pelo conhecimento contínuo. Este espírito de busca sempre fará parte de minha filosofia de vida. Tenho muita gratidão e orgulho de ser seu filho.

Carinhosamente, também agradeço à minha querida mãe Márcia Brügger Teixeira Dantas, irmã Dayane Teixeira Dantas e namorada Simone Bravo que sempre confiaram e me apoiaram.

Não posso esquecer-me de mencionar os verdadeiros amigos e principalmente dos familiares.

Por fim, agradeço ao meu professor orientador Ricardo Moraes por sua competência e qualificação dedicadas ao meu processo de conclusão acadêmica.

Ao corpo docente da FEG e da Católica Business School que contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento e conclusão deste material de estudo.

Em especial ao usual apoio de Dora Bastos e da equipe de Serviços Gerais.

Resumo

O objetivo principal é aplicar as principais ferramentas utilizadas pelo Design Thinking de Serviços para auxiliar o desenho do modelo de serviço multicanal e facilitar a criação de valor para o cliente. É demonstrar como o foco no usuário final pode influenciar sua experiência na lógica do serviço prestado, bem como aumentar os níveis de satisfação e fidelização dos mesmos.

Para isso, o presente documento inclui um exemplo acerca dos fundamentos introduzidos a partir de estudo de caso real de uma empresa global de tecnologia, a Uber. Por meio da realização de pesquisa/exploração bibliográfica e documental, de cunho interativo e criativo, busca-se fazer perceber todo o processo de adoção do Design Thinking de Serviços na prática. Diversas ferramentas são utilizadas para a concepção do serviço o qual leva em conta seus múltiplos canais (interações rápidas e distintas).

Como resultados obtidos, foi possível mostrar de fato como essa abordagem pode ser utilizada para criar ou remodelar serviços, rever conceitos e formas de se relacionar com eles (resolução de possíveis problemas e feedback constantes), ou ainda gerar inovação e melhorias em serviços já existentes.

Palavras-chave: Service Design Thinking – Modelo de Negócios Multicanal – Estudo de Caso – Uber – Rio de Janeiro.

Abstract

The main goal is to apply the main tools used by Service Design Thinking to assist the design of multi-channel service model and facilitating the creation of value for the customers. It is to demonstrate how the focus on the end user can influence your experience in the logic of Service, as well as increase their levels of satisfaction and loyalty.

This document also includes an example about the elements introduced from real case study of a technology global company, Uber. Through conducting research/literature exploration and documentary, interactive and creative nature, it is seek to realize in practice the whole adoption process of Service Design Thinking. Several tools are used for the realization of Service Design that takes into account their multiple channels (rapid and distinct interactions).

As results, the aim is to show how this approach can be used to create or remodel services, review concepts and ways of relating to them (solving of possible problems and constant feedback), or create innovation and improvements in existing services.

Keywords: Service Design Thinking – Multichannel Business Model – Case Study – Uber – Rio de Janeiro.

Índice

Introdução.....	8
Capítulo 1 Design Thinking de Serviços	13
1.1 Design Thinking.....	13
1.1.1 O Processo	18
1.1.2 Métodos e Ferramentas.....	20
1.2 Design de Serviços	23
1.2.1 Definições.....	23
1.2.2 As Etapas Iterativas.....	27
1.2.3 As Jornadas e Experiências do Usuário	29
Capítulo 2 Modelo de Negócios em Serviços Multicanal	33
2.1 Novo Modelo de Negócios Canvas	33
2.2 Serviço Multicanal	36
Capítulo 3 Metodologia de Pesquisa	42
Capítulo 4 O Caso da Uber.....	45
4.1 Sobre a Uber.....	46
4.2 Redefinindo uma Indústria e Hábitos.....	49
4.3 O Serviço	50
Capítulo 5 Resultados da Pesquisa	57
5.1 Análise e Discussão dos Resultados.....	57
5.2 Ferramentas de Service Design.....	63
5.3 Desafios	79
5.4 Discussão.....	80
Capítulo 6 Considerações Finais	82
6.1 Síntese	84
6.2 Limitações Teóricas, Metodológicas e Empíricas	86
6.1 Recomendações Futuras.....	86
Capítulo 7 Referências Bibliográficas	89
Capítulo 8 Anexos	95

Índice de Figuras

Figura 1 As principais vantagens e diferenciais do Design Thinking.....	15
Figura 2 Comparativo entre Design Thinking, Negócios e Engenharia.....	16
Figura 3 Principais características do Design Thinking.....	17
Figura 4 Principais ferramentas de Design Thinking.....	21
Figura 5 Service Design Thinking versus Serviço Operacional.....	26
Figura 6 Pontos de contacto versus jornadas	30
Figura 7 Impacto das jornadas nas diversas dimensões.....	30
Figura 8 Fatores motivacionais para adoção de estratégias multicanal em serviços.....	37
Figura 9 O usuário e os múltiplos canais	39
Figura 10 Transporte de Indústria Pessoal - Taxi	50
Figura 11 Ilustração do negócio da Uber	52
Figura 12 Ilustrativo do processo operacional do serviço Uber	53
Figura 13 Layout do aplicativo Uber.....	53
Figura 14 Layout do aplicativo Uber.....	53
Figura 15 Diferenciais da Uber.....	54
Figura 16 Layout da plataforma Uber.....	55
Figura 17 Simbolismo do veículo Uber	56
Figura 18 Simbolismo do motorista Uber.....	56
Figura 19 Frequência de uso de taxi comum.....	58
Figura 20 Formas de solicitação de taxi comum.....	58
Figura 21 Frequência de uso do Uber.....	59
Figura 22 Processo operacional do serviço Uber	60
Figura 23 Nível de expectativa e necessidades	61
Figura 24 Método AT-ONE.....	64
Figura 25 Mapa de Stakeholders.....	65
Figura 26 Jornada do Usuário.....	66
Figura 27 User Experience	67
Figura 28 Curva de Valor – Taxi Comum X Uber	72
Figura 29 Mapa de Experiências	73
Figura 30 Mapa de Expectativas	74
Figura 31 Blueprint do Serviço Multicanal Uber	75
Figura 32 Modelo de Negócios Canvas Taxi Comum X Uber	78

Introdução

Ao longo das duas últimas décadas, o conceito de Design Thinking vem ganhando destaque no mundo empresarial. Seu valor surge como ferramenta de vantagem competitiva de inovação (BROWN, 2008) ao ser utilizado como principal suporte de criação de produtos/serviços compatíveis com as reais necessidades e experiências de uso dos consumidores.

Pela primeira vez, o mundo dos negócios está percebendo que há um método de resolução de problemas que não nasceu na área da Administração (NITZSCHE, 2012). Reforça que no passado, o Design era mais percebido à jusante no processo de desenvolvimento. Basicamente, concentrava-se em fazer novos produtos esteticamente atraentes ou aumentar a percepção da marca através de uma publicidade inteligente. Hoje em dia, como terreno de inovação, expande-se para abranger não somente produtos, mas também processos e serviços centrados na experiência do ser humano. Neste sentido, as empresas têm buscado designers para criar ideias, em vez de simplesmente adequá-las. Trata-se de um novo método de satisfazer as necessidades e desejos das pessoas de uma forma tecnologicamente viável e estrategicamente viável (BROWN, 2008).

Segundo o *The World Economy*, nos últimos 30 anos, têm-se testemunhado um crescimento substancial do setor terciário da economia. De forma geral, abrangendo uma vasta gama de atividades que vai desde o comércio de mercadorias à administração pública, passando por transportes, atividades financeiras e imobiliárias, serviços a empresas (B2B) ou pessoais, educação, saúde e promoção social, hoje, os serviços representam o setor que mais cresce na economia global. Tal fonte de pesquisa conta com dois terços da produção mundial, um terço do emprego global e quase 20% do comércio global. Em países

desenvolvidos, a porcentagem do Produto Interno Bruto (PIB) gerado pelos serviços pode chegar até 70%.

FROEHLE e SAMPSON (2006) argumentam que a distinção relevante a ser considerada está entre os processos de serviços e os processos de produção (chamados *non-service processes*), quando há produtos no processo. De acordo com esta definição, o processo de serviços passa a ser mais relevante, pois na maioria das situações, este depende altamente dos inputs (informações) fornecidos pelos clientes. Portanto, os serviços do tipo *Business-to-Consumer* (mercado B2C) apresentam maior ponto de contato direto com os clientes (EDVARDSSON; MEIREN; SCHAFER; WITELL, 2013). E esta presença do cliente no processo é capaz de introduzir maior influência no sistema e é principalmente a causa raiz dos problemas e desafios de determinados serviços gestão na atualidade.

É neste contexto que, em diversos setores B2C, os clientes têm apresentado um significativo impacto nos processos, e isso está colocando um custo substancial para as empresas. Um levantamento feito pela Global Pulse Consumidor (Accenture, 2013) mostrou que 51% dos consumidores norte-americanos mudaram de fornecedor de serviços no ano de 2014 devido ao mau serviço ao cliente. Nomeadamente, os serviços financeiros, telecomunicações, serviços públicos e varejo foram as indústrias mais severamente impactados.

Tais resultados refletem a análise de GILMORE e PINE (2011). Ambos argumentam que a "economia da experiência" ou conceito de "*New Experience Economy*" é o próximo na sequência da economia agrária, da economia industrial e da economia de serviços. Eles sugerem que, além de fornecer um serviço de qualidade, as empresas passem a se preocupar em orquestrarem eventos memoráveis (emocionais) para seus clientes, de tal forma que a lembrança em si

se torne um produto de experiência positiva. Em contrapartida, para os setores em que a experiência do consumidor não possa ser propositadamente planejada e até mesmo intencional, quer seja através do desenho dos fluxos de trabalho, processos, organizações, websites e outros artifícios materiais, têm apresentado como consequência direta os altos custos em termos de aquisição e retenção de usuários. Uma solução estratégica para enfrentar este desafio é fazer com que o cliente tenha um papel mais ativo no processo de produção de serviços (JAKOB e MARC, 2014).

Voltando ao exemplo do restaurante, o prestador de serviços também tem de levar em consideração outras variáveis, tais como o fato de que cada usuário tem suas próprias capacidades e aplica diferentes esforços durante a execução de seu papel na interação com o serviço (SOUSA, 2014). Isto é, se um cliente não tiver oportunidade de colocar cuidadosamente o seu pedido ou apresentar qualquer tipo de dificuldade ao expressar suas necessidades, é provável que ele não seja feliz com o resultado do referido serviço. Além disso, os clientes têm opiniões diferentes sobre o que constitui uma boa experiência de serviço (MARC e SCHNEIDER, 2011). Alguns podem valorizar um serviço mais personalizado (um garçom que lembre seus nomes e preferências) enquanto outros a uma relação não tão íntima, preferindo desfrutar reservadamente a comida e a companhia.

Como fator relevante, vale destacar que frequentemente muitos serviços são mais orientados para transações e menos para a criação de boas experiências para o cliente. De acordo com os conceitos apresentados anteriormente, nos mercados de hoje, é primordial que as empresas de serviços passem a prestar uma atenção mais adequada e projetar maior excelência junto à completa gama de experiências do cliente (*Customer Experience*), ou também chamada de *User Experience* (UX), tanto antes e durante quanto depois da forma de aquisição

(DUNCA; JONES; RAWSON, 2013). Ainda, é sabido que, através da maior percepção da jornada de uso dos clientes certamente levam ao aumento dos níveis de satisfação e fidelização dos mesmos. Neste sentido, os autores do assunto recomendam que tais empresas passem a identificar melhor as viagens dos seus clientes-chave (*Customer Journey*) e, em seguida, envolver toda a organização no redesenho das experiências.

Design Thinking tem sido retratado como um processo centrado no ser humano, incorporando insights e entendimento das necessidades e problemas vividos pelos usuários (BROWN, 2009; LIEDTKA, 2011). Desenvolvimento de empatia para com os usuários permite aos profissionais mudar o seu ponto de vista para melhor imaginar soluções que atendam tanto as necessidades expressas e não expressões (BROWN, 2008).

Diante da conjuntura explanada e da crescente relevância por serviços multicanal diferenciados no contexto da economia global e brasileira, o atual trabalho acadêmico pretende criar uma consciência marcante voltada para o Design Thinking. Trata-se de uma metodologia capaz de criar um valor inovador de co-criação junto aos consumidores e conseqüentemente o futuro dos serviços a partir de um profundo entendimento das necessidades dos usuários. Nesse sentido, o chamado Service Design já provou, em países como Dinamarca, Singapura, Coréia do Norte, Estados Unidos e Reino Unido, que é um conceito muito apropriado no que tange ao redesenho, criação e melhoria dos serviços oferecidos aos cidadãos (JAKOB e MARC, 2014).

Sendo assim, quando a iniciativa do Design Thinking e o Design de Serviços forem utilizadas de forma eficaz e, juntas, entregarão experiências atraentes e conseqüentemente mais positivas e memoráveis aos seus usuários, o que certamente impulsionará o desempenho dos negócios. No campo da

tecnologia de informação e serviços digitais de consumo, designers têm criado experiências de usuário tão sedutoras que o nosso comportamento com dispositivos móveis, jogos e aplicativos está se tornando viciante (OJASALO, 2008).

O restante deste trabalho está organizado da seguinte forma. Para o Capítulo 1, explanação teórica visando entender a lógica inovadora junto aos negócios contemporâneos através do Design Thinking em concomitância com a abordagem do Service Design. Ainda, no Capítulo 2, discussão acerca do Modelo de Negócios Canvas com ênfase no Serviço Multicanal. Logo em seguida, o Capítulo 3 demonstra o processo do método empírico de pesquisa o qual teve como objetivo relacionar a aplicabilidade do Design Thinking de Serviços em Modelos de Negócio Multicanal. No Capítulo 4, também foi utilizado o caso de uma empresa global de caráter inovador.

Por fim, os Capítulos 5 e 6 discutem os desafios e as implicações gerenciais visando uma melhor prática empresarial. Nos últimos Capítulos, 7 e 8, as referências bibliográficas e seus anexos.

Capítulo 1

Design Thinking de Serviços

1.1 Design Thinking

Design Thinking é uma metodologia emocionante que reúne um conjunto de práticas inspiradas no Design (BROWN, 2008). Sendo útil para a resolução de problemas, concepção de projetos e desenvolvimento de novos negócios ao utilizar a empatia, a criatividade e a racionalidade no intuito de atender necessidades dos usuários e guiar objetivos empresariais (BROWN, 2010; LIEDTKA, 2011). Tem sido usada pelas organizações, em todos os níveis de sua estrutura, na busca por inovação em negócios, processos, produtos e serviços. E esta ânsia de adotar e aplicar essas práticas de design em outros campos criou uma demanda repentina por tal conhecimento.

Segundo Tim Brown, presidente e CEO da IDEO, consultoria especializada, Design Thinking é uma abstração do modelo mental essencialmente criativo utilizado há anos pelos designers para dar vida às ideias distintas. Seus eficazes conceitos podem ser aprendidos e utilizados por qualquer pessoa e aplicados em qualquer cenário de negócio ou social. O método reúne também um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas. O mesmo não se limita ao lançamento de produtos físicos, mas inclui novos tipos de processos, serviços, interações, formas de entretenimento e meios de colaboração e comunicação (BROWN, 2010). Tal metodologia foi desenvolvida a partir da necessidade de mercado e hoje em dia diversas escolas de design desenvolvem cursos para a aplicação do estudo (GLEN *at al.*, 2014).

Útil para os campos da Pedagogia, Gestão Estratégica, Empreendedorismo, Direito, Tecnologia da Informação (TI), Arquitetura, Marketing, Serviços Públicos, Recursos Humanos, Supply Chain e Operações. Para GLEN (2014), discorre da mais valia do estudo e uso do design com o estudo de negócios, estando presente também nas áreas social, econômica, ambiental e energética, financeiras, entre outras. Por isso mesmo, cabe considerar que esse campo se estende para além da atividade empresarial, tanto em nível governamental - em esferas como transporte, turismo, educação, saúde e segurança pública - quanto em organizações do terceiro setor.

Hoje, na Europa e nos EUA, profissionais de diversas áreas se utilizam da abordagem do Design Thinking. No Brasil, a disciplina é relativamente nova e ainda cercada de certo desconhecimento. Ela se insere num contexto amplamente discutido pelos estudiosos (estratégia, inovação e modelos de negócio).

O precursor do Design Thinking no Brasil é professor da disciplina na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Instituto Brasileiro de Mercado e Capitais (IBMEC) e na Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rique Nitzsche, diz que pela primeira vez, o mundo dos negócios está percebendo que há um método de resolução de problemas que não nasceu na área da Gestão. Para muitos especialistas, o Design Thinking representa hoje, no mercado, o que os MBA's representaram no início dos anos 2000, mudando o processo de criação de produtos e serviços. Por isso, o novo método pode beneficiar qualquer empresa, basta deslocar o olhar do cenário convencional para conduzir a descobertas inesperadas e inovadoras. A seguir, encontra-se um quadro com as principais vantagens e diferenciais da metodologia.

Principais Vantagens do Design Thinking	Processo rápido e barato de gerar inovação de valor; Resultado da metodologia e trabalho em equipe; Foco na percepção do cliente, suas reais necessidades e desejos; Conhecimento tácito das pessoas e experiências com protótipos
Diferenciais do Design Thinking	Foco no comportamento e percepção de valor do cliente; Desenvolver novos produtos ou serviços com equipe multidisciplinar; Utilizar recursos visuais, desenhos e diagramas de causa e efeito; Explorar o processo intuitivo e visão sistêmica (holística); Utilizar protótipo para validar e gerar novas ideias

Figura 1: As principais vantagens e diferenciais do Design Thinking. Fonte: Próprio autor.

Mesmo sendo uma abordagem predominantemente de gestão, se vale de técnicas que os designers usam para resolver problemas. Essa capacidade de inovação resulta da combinação entre investigação, ação e arte. Para MORAIS (2013), o que o torna tão especial é a junção dos três mundos que a sociedade pós-moderna ainda separa: a investigação básica das universidades, a investigação aplicada dos politécnicos e a criatividade das escolas de artes.

Sob o mesmo ponto de vista, ao explicar que tal abordagem relacionada com o “*design challenge*”, permite que diferentes pessoas trabalhem em um processo multifásico e não linear, com interações e aprendizados constantes. MARTIN (2009) defende que a intensa investigação parte de uma reconciliação entre duas correntes tradicionalmente opostas: a da racionalidade e a da criatividade. Para ele, com vantagem competitiva de longo prazo, serão as que equilibrarem criatividade e capacidade analítica.

Ainda, MORAIS (2013) expõe o Design Thinking por meio de cinco metáforas. Sendo a primeira, lógica – pensamento abduutivo; sistema – equilibra a desejabilidade humana com a possibilidade técnica e a viabilidade econômica; processo – passa pelas fases da inspiração, ideação e implementação; inovação – permite projetos que atualizam o mercado atual e, que criam novas

ofertas para o utilizador atual ou que adaptam o mercado e, que criam novas ofertas para o novo utilizador; e organização – necessita do compromisso da gestão de topo e co-criação de novos métodos de solucionar os problemas.

Para GRUBER *et al.*, (2015), esta prática interdisciplinar combina diversas habilidades. Conforme a figura abaixo, são mostradas tais diferentes abordagens: Design de Inovação, Empresarial ou de Negócios e Engenharia ou Técnica.

Design Thinking	Melhor usado para o âmbito da Inovação (Rittel & Webber, 1973), onde a natureza dos problemas e o contexto do sistema são altamente complexos.
Empresarial ou Negócios	Visto como mais arriscado, pois depende de ideias empreendedoras, convicção e rapidez de resposta perante o mercado.
Engenharia ou Técnica	Altamente eficaz para problemáticas bem definidas, sendo mais voltada para o meio tecnológico.

Figura 2: Comparativo entre Design Thinking, Negócios e Engenharia.

Para GLEN (2014), Design Thinking é um método particularmente oportuno para abordar a inovação em situações confusas e mal estruturadas. É combinar o pensamento analítico com uma abordagem baseada na lógica abdutiva, isto é, se algo pode ser, deve-se tentar, descobrir e explorar esta possibilidade. Ao invés de trabalhar no que é certo e definido, é apostar no que é provável.

Ainda, Lafley, CEO da Procter & Gamble (P&G) em 2004, argumenta que o Design Thinking foi o caminho fundamental para a empresa retornar às suas raízes. Através da maior preocupação e atenção às necessidades de seus consumidores e principalmente obter expressivos ganhos em quota de mercado. Claudia Kotchka, Vice-Presidente do Departamento de Design em Inovação e Estratégia na P&G, também destaca que é preciso construir o design no DNA das empresas. Para ela, Design é um comportamento e não um departamento. Como

case de sucesso, a empresa passou a concentrar suas atividades a partir de um profundo entendimento dos hábitos dos consumidores, além de suas necessidades emocionais e físicas.

Para o gestor, a aplicação do conceito de Design tornou-se um importante meio estratégico para o desenvolvimento de novos negócios (MARTIN, 2009). Ao ser utilizado como principal suporte de criação de produtos/serviços compatíveis com as reais necessidades e experiências de serviços dos consumidores, aumentando assim a eficiência e reduzindo o tempo de mercado, certamente gerando maior de valor para a empresa e o mercado.

Reitera-se que o Design Thinking seja uma nova forma de pensar e de inovar que promete revolucionar a forma como indivíduos, organizações e comunidades resolvem os seus problemas (MORAIS, 2013). E, ao contrário das abordagens tradicionais científicas e de engenharia, esta perspectiva exige feedback contínuo entre o desenvolvedor da solução e os utilizadores-alvo. Vide quadro a seguir:



Figura 3: Principais características do Design Thinking.

1.1.1 O Processo

Para BROWN (2010), podemos descrever o método como sendo composto por três espaços: Inspiração ou Imersão, Idealização ou Ideação e Implementação ou Prototipação. A inspiração diz respeito ao problema ou à oportunidade que motiva a busca por soluções. LIEDTKA (2011) aponta a descoberta de oportunidades de negócio como o principal objetivo dessa fase. A qual consiste em se colocar no lugar dos envolvidos no problema para entender suas realidades. Para isso, a equipe deve observar e vivenciar o domínio do cliente final, delimitar os indivíduos e elementos que se relacionam com o processo (NEUMEIER, 2010). Ainda, mapear os processos de negócio que já existem, pesquisar e consultar especialistas do problema e finalmente, entender as expectativas dos stakeholders.

O segundo espaço, chamado de ideação, é o processo de gerar soluções, desenvolver, testar ideias e conceitos dos novos processos de negócio. Para isso, com base nas descobertas realizadas na fase de inspiração, a equipe de Design Thinking deve gerar o maior número possível de ideias, também deve se abster de julgamentos de valor (BROWN, 2010). LIEDTKA (2011) aponta que já nessa fase é possível algumas experimentações iniciais com uma ou mais ideias selecionadas pelo grupo, como por exemplo testar um novo processo em uma unidade de negócio ao invés de implementar em todas as unidades de negócio.

Por fim, a implementação como o último passo para o processo. É a partir do protótipo desenvolvido que se gera a solução para o mercado final. Para esta fase, deve-se combinar as ideias em modelos de soluções, expandindo e detalhando-as. Essa liberdade dá às equipes maiores chances de serem criativas no processo (BROWN, 2010).

Conforme mencionado no tópico anterior, todo o processo de Design Thinking trabalha com foco nos seguintes elementos: possibilidade, viabilidade e desejabilidade (BROWN, 2010). Esses três norteadores devem ser observados em todos os espaços durante a aplicação da metodologia: (1) A possibilidade (técnica) diz respeito ao que é funcionalmente possível de ser implementado em um futuro próximo; (2) A viabilidade (econômica/financeira) diz respeito ao que provavelmente pode virar um modelo de negócio sustentável e (3) a desejabilidade (mercado) está ligada aos desejos dos clientes, o que faz sentido para as pessoas em termos de produto, processo ou serviço.

BROWN (2009) destaca que o Design Thinking não aceita simplesmente a análise de números e de pesquisas superficiais. Uma das etapas de um projeto desse tipo é buscar ideias fora da sua zona de conforto (o lugar comum). É preciso aprender e entender as necessidades (praticar a empatia) de quem pretende atender. O passo seguinte é elencar todas as possíveis soluções para o problema (por mais absurdas que possam parecer) e eliminá-las após avaliação. O último pilar é testar as ideias na prática, fazer uma espécie de protótipo (tangibilizar).

O processo é o que coloca *Design Thinking* em ação. É uma abordagem HCD (*Human Centred Design*) estruturada para a geração e evolução de ideias (Brown, 2009). As suas cinco fases ajudam a navegar o processo de identificar um desafio de design para encontrar e construir uma solução inovadora. Seguem resumidamente tais fases:

- 1) Descoberta - Constrói uma base sólida para as ideias. Criar soluções significativas para as pessoas interessadas começa com um profundo entendimento de suas necessidades. Consiste em abrir novas oportunidades e se inspirar para criar novidades.

- 2) Interpretação - Transforma suas histórias em *insights* significativos. Observações, visitas de campo ou apenas uma simples conversa pode servir de grande inspiração. Trata-se de contar histórias (prática de *storytelling*), bem como classificar e condensar pensamentos até encontrar um ponto de vista interessante e direção clara para a ideação.
- 3) Ideação - Significa a geração de ideias (prática de *brainstorming*) sem restrições.
- 4) Experimentação - Construção de protótipos significa tornar as ideias tangíveis, com a aprendizagem de construí-los e compartilhá-los com outras pessoas.
- 5) Evolução - Trata-se de planejar os próximos passos, comunicando a ideia a pessoas que podem ajudá-lo a realizá-la, e documentar o processo.

1.1.2 Métodos e Ferramentas

As ferramentas, conforme mostrado no quadro a seguir, podem ser utilizadas em conjunto ou separadamente e seu uso pode variar de acordo com a percepção da equipe de Design. Vale ainda ressaltar que segundo PINHEIRO (2012), cada aplicação de Design Thinking é bastante influenciada pela individualidade dos profissionais envolvidos e a realidade da instituição e questão estudada, o que dificulta uma caracterização homogênea do processo. Porém, atributos como criatividade, empatia, curiosidade, trabalho em equipe, polivalência e foco no usuário final estão sempre presentes em qualquer aplicação da metodologia (LIEDTKA, 2011).

Ferramenta	Descrição
Enquadramento	Consiste em abordar o problema sob diferentes perspectivas e diversos ângulos, permitindo assim desconstruir crenças e suposições e quebrar seus padrões de pensamento, gerando novos insights.
Pesquisa Exploratória	Consiste em realiza uma pesquisa de campo para traçar o contexto a ser trabalhado e fornecer insumos para a definição dos perfis de atores e ambientes, ou momentos do ciclo de vida dos processos de negócio que serão explorados na Imersão em Profundidade.
Pesquisa Desk	Utiliza a busca de informações sobre o tema do projeto em fontes diversas (websites, livros, revistas, blogs, artigos, entre outros), deve-se sempre utilizar fontes confiáveis para esse tipo de pesquisa.
Entrevistas	Método que procura, em uma conversa com o entrevistado (ator do processo de negócio), obter informações geralmente por meio de questionários previamente elaborados. As informações buscadas permeiam o assunto pesquisado e os temas centrais das atividades.
Um dia na Vida	Trata-se de uma simulação na qual o pesquisador se coloca no papel do ator e tenta vivenciar a sua rotina. O tempo de "simulação" pode ser mais longo do que somente um dia.
Sombra	O pesquisador deve acompanhar as atividades do ator por um determinado período de tempo. Ele deve observar sua interação com demais atores e também do ator com outros processos relacionados ao problema. Nessa técnica, o observador não deve interferir, já que o seu papel se limita apenas à observação.
<i>Brainstorming</i>	Utilizada para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco.
Workshop de Co-criação	É um encontro dirigido onde se reúne os atores envolvidos no problema e se realiza uma série de atividades para estimular a criatividade e colaboração para buscar melhores soluções em grupo.
Protótipo em Papel	É uma representação gráfica de solução. Podem ser desenhos esquemáticos descrevendo o processo de negócio. Esse protótipo deve ser submetido a análise dos atores e, em um processo iterativo, ser melhorado.
Encenação	É uma simulação improvisada de uma situação, que pode representar desde a interação de um ator com uma máquina até um simples diálogo entre atores do processo de negócio para encenar aspectos de um serviço. Deve simular os aspectos da solução que se quer avaliar.
<i>Storyboard</i>	Consiste em uma representação visual de uma história por meio de quadros estáticos, compostos por desenhos, colagens, fotografias ou qualquer outra técnica disponível. Deve reproduzir situações do processo que se está desenvolvendo como solução para que possa ser avaliado pela equipe de desenvolvimento.
Protótipos de Serviços	É a simulação de artefatos materiais, ambientes ou relações interpessoais que representem um ou mais aspectos de um serviço, de forma a envolver o usuário e simular a prestação da solução proposta. Essa técnica pode envolver a ferramenta de encenação ou pode até mesmo resultar na construção de uma instalação prototipada para avaliar o serviço

Figura 4: Principais ferramentas de Design Thinking.

Para BROWN (2009) as metodologias de Design Thinking são, em grande parte, resultado da necessidade de redefinir e inovar em vários aspectos relacionados ao cenário organizacional e de negócios. Em muitas empresas, os procedimentos operacionais e empresariais devem ser direcionados conforme os novos paradigmas de mercado, necessários para a manutenção e sobrevivência das mesmas. Ainda, ele revela que, contudo, muitas organizações ainda não perceberam que redefinir processos ou mesmo repensar novas formas de inovar não significa introduzir novas tecnologias, mas concentrar-se no objetivo de incrementar e melhorar processos já defasados que não correspondem às necessidades dos consumidores.

Pensar, remodelar, redefinir e buscar alternativas econômicas, sustentáveis e inovadoras correspondem aos objetivos dessa ferramenta. Realocar recursos, conhecimentos tácitos para a melhoria de processos em termos de eficácia constituem elementos fundamentais neste âmbito (BROWN, 2010).

A partir do conjunto de ferramentas apresentadas, demonstra-se que o uso do *Design Thinking* aponta para uma metodologia a qual coloca a interação entre os diversos atores e não o processo em si como o foco da modelagem (OJASALO, 2003).

Vale destacar que os espaços da metodologia podem ser visitados diversas vezes durante um mesmo projeto. Ainda, mais de uma ferramenta pode ser utilizada ao mesmo tempo (paralelismo). Na verdade, quem dita o ciclo de construção e as ferramentas a serem utilizadas é a equipe responsável (LUIZ; TENYSSON, 2012).

1.2 Design de Serviços

1.2.1 Definições

O Design de Serviços¹ é uma área emergente, focada na criação de experiências cuidadosamente planejadas, por meio do uso de uma combinação de mídias tangíveis e intangíveis. Além disso, apresenta enormes implicações para o futuro da economia de uma nação. Destaque para a capacidade de inovação a partir da criação de novas soluções de serviços e experiências memoráveis.

SCHNEIDER & STICKDORM (2011) definem o Service Design como um campo emergente focado na criação de um pensamento positivo usando a combinação do intangível com elementos e meios tangíveis. É capaz de fornecer numerosos benefícios para a experiência do usuário final, ou seja, o UX (*User Experience*). Trata-se de uma nova concepção de serviços que resulta geralmente incorporar inovadores sistemas e processos que visam fornecer um serviço integral (de maior valor agregado) de acordo com as necessidades do usuário. Tais projetos procuram melhorar diversos fatores-chave de sucesso, tais como: a facilidade de uso, a satisfação, a lealdade e a eficiência como todas as áreas da empresa (cultura organizacional, ambiente de trabalho, comunicação, entre outras).

O Design de Serviços ou Service Design, por definição, estuda as interações entre todas as pessoas envolvidas durante o período de serviço (incluindo o pré-serviço e o pós-serviço) e não apenas o consumidor (JAKOB e MARC, 2014). Além disso, cuida dos processos, dos espaços, dos dispositivos

¹ Também presente em diversas áreas: Produtos, Gráfico, Interação, Social, Estratégica, Operações e Etnográfico.

onde esse serviço acontece e da experiência que a empresa deseja que os usuários tenham. Para o *Institute of Interaction Design* de Copenhagen, 2008, Service Design ajuda a inovar (criar novidade) ou melhorar os serviços (já existentes) para torná-los mais úteis, utilizáveis e principalmente desejáveis para os consumidores, afim de criar valor socioeconômico junto à sociedade (UK Design Council, 2010).

Service Design pode de fato ser visto como uma forma de perceber a lógica de serviço dentro de uma empresa. Além disso, métodos e abordagens, tais como obter insights a partir de pesquisa qualitativa ajudam na formação da imagem das reais necessidades do cliente e seu mundo (OJASALO & OJASALO, 2014).

O Design de serviços é uma especialidade dentro do design que ajuda a desenvolver e a entregar bons serviços ou serviços de qualidade ("great services"). Os projetos de design de serviços melhoram fatores como facilidade de uso, satisfação, lealdade e eficiência, atuando em variados contextos, como ambientes, comunicações e produtos – incluindo as pessoas responsáveis pela entrega do serviço (*Engine Service Design*, 2010).

De acordo com STICKDORN (2010), é como "uma abordagem interdisciplinar que combina diferentes métodos e ferramentas de várias disciplinas. É uma nova forma de pensar ao contrário de uma disciplina acadêmica independente".

Service Design é elaborar um ecossistema criativo de serviço, o que faz com que todos os envolvidos no processo tenham uma interação positiva e sustentável a longo prazo. Propõe-se um modelo de comercialização baseado na melhor compreensão da experiência de jornada de utilização do usuário final, chamado *Customer Journey Experience*, que contratará o serviço (SCHNEIDER & STICKDORM, 2014).

Os serviços têm mudado bastante nos últimos anos, assim como a expectativa das pessoas em relação a eles (EDVARDSSON; MEIREN; SCHAFER; WITELL, 2013). A tecnologia tem permitido que os consumidores interajam com as marcas de formas completamente novas. Segundo Jeffrey Bezos, atual fundador e CEO da Amazon.com, o Kindle Fire não é enxergado pela empresa como um tablet, e sim como um serviço”. Segundo o FMI (*International Monetary Fund*), hoje em dia, o setor de serviços abrange mais de 64% do PIB mundial.

Essencialmente, é uma metodologia que visa melhorar a interação entre uma empresa de serviços e seus potenciais clientes. É o Design de Serviços (conforme ilustrado no quadro seguinte) que faz o usuário escolher entre ser cliente de uma empresa em detrimento de outra, mesmo que as duas vendam o mesmo serviço, com o mesmo propósito, pelo mesmo preço (SCHNEIDER & STICKDORM, 2011). Por exemplo, quando você tem duas cafeterias, uma ao lado da outra, e elas vendem exatamente o mesmo café pelo mesmo preço. Talvez, porque um toque música e o outro não. Ou um estabelecimento aceite cartão de crédito e o outro apenas dinheiro. E quem sabe a equipe seja mais amigável do que a outra.

	Serviços Com Design Thinking	Serviços Sem Design Thinking
Problemática	Maior interação e rapidez entre os atores envolvidos no processo	Interação limitada entre os atores envolvidos no processo
Critério	Foco na melhoria contínua dos serviços existentes e construção de novos serviços	Ausência de foco na melhoria contínua dos serviços existentes e dificuldade de construção de novos serviços
Método	Altos índices de expectativas de harmonização e experiência compartilhadas com os clientes	Baixos índices de expectativas de harmonização e experiência compartilhadas com os clientes
Processamento da Informação	Feedbacks mais rápidos	Feedbacks mais lentos ou inexistentes
Solução	Maior capacidade de resolução de problemas e soluções inovadoras	Menor capacidade de resolução de problemas
Resultado com os clientes	Alto nível de satisfação. Relacionamento de longo prazo	Nível de satisfação comprometido ou incerto. Relacionamento de curto e até médio prazo

Figura 5: Comparativo entre Service Design Thinking X Serviço Operacional (traditional business thinking)

Utilizando metodologias do design, o Service Design trabalha para entender o perfil dos consumidores, seus desejos e suas necessidades a fim de garantir que determinado serviço seja competitivo para o mercado e relevante para quem o usa (SCHNEIDER & STICKDORM, 2011).

Neste sentido, ao tentar responder algumas perguntas básicas que dizem respeito à experiência das pessoas ao interagirem com determinado serviço, sugere-se questionar:

- Como deve ser a experiência do consumidor ao usar este serviço?
- Como deve ser a experiência do funcionário ao prestar este serviço?
- Como uma empresa se mantém fiel a sua missão e se mantém relevante para o consumidor, ao mesmo tempo?

SCHNEIDER & STICKDORM (2012) afirmam que, em geral, os serviços devem ser desenhados pensando no consumidor que os utilizam. O Service Design procura entender o que o usuário precisa e assim fazer com que os

designers criem um serviço verdadeiramente fácil de usar e mais propenso ao sucesso. STICKDORN (2010) afirma que o Service Design apresenta cinco princípios básicos: (1) é centrado no usuário (*User Centred*); (2) deve ser experimentado através dos olhos do cliente; (3) é co-criativo, ou seja, todas as partes interessadas estão envolvidas no processo; (4) é sequenciamento de ações inter-relacionadas e (5) é holístico, onde o ambiente como um todo deve ser levado em consideração.

É como um tripé, ou seja, para se buscar maior competitividade e impacto positivo junto ao setor, é preciso balanceamento entre os clientes (representando a temática do Service Design, com suas experiências e expectativas de utilização), funcionários da empresa prestadora de serviço (a organização em si e seu relacionamento com o cliente) e o modelo de negócio em si (áreas de Marketing, Operações, Gestão e Engenharia, finaliza SCHNEIDER & STICKDORM, 2012).

1.2.2 As Etapas Iterativas

SCHNEIDER & STICKDORM (2012) entendem que a partir do momento que os usuários percebem o valor do serviço oferecido, entram em contato, compram ou experimentam o serviço. Tal abordagem envolve um conjunto de ferramentas² que começam com a observação, envolvem usuários específicos, fazem blueprinting³ do serviço e desenvolvimento pessoal dos stakeholders, incorporam ideação e pesquisa. Em seguida, movem-se rapidamente para um protótipo de serviço.

² Todas as ferramentas de Design de Serviços <http://www.servicedesigntools.org/repository>

³ É um tipo de suporte utilizado em desenho técnico para projetos de arquitetura, engenharia ou design.

Ainda, ambos comentam que o processo principal é desenhar todo o ecossistema de serviços, visualizando sequencialmente como funciona determinado serviço. Analisar cada um dos pontos de contato⁴ (chamados touchpoints) entre o provedor e o usuário do serviço. A essência é sempre a mesma: entender primeiramente o que o consumidor precisa naquele momento, em seguida qual a melhor forma de apresentar a informação para ele e por fim o que se espera que ele faça a seguir.

Sendo assim, o processo de Design de Serviços divide-se em quatro macro-estágios:

1) Exploração/Descoberta - Envolve entender a organização (características, processos, visão, valores, cultura, serviços existentes, KPI's emocionais, contexto do mercado, stakeholders, entre outros) sob a perspectiva do próprio consumidor, identificando qual o real "problema" de design que precisa ser resolvido. *Customer Journey Mapping*, experiência com usuários finais e de *Front Desk e Service Storyboard*;

2) Criação - Inclui a parte de geração de ideias e conceitos para o serviço. É a "fase dos *post-its*", onde as ideias são anotadas, realocadas, descartadas, reconstruídas e modificadas diversas vezes. Entrevistas, personas, brainstormings, insights, workshop de empatia e pesquisa qualitativa.

3) Reflexão - Os conceitos/outputs surgidos na etapa anterior são agora desenvolvidos, e muitas vezes prototipados para que possam ser testados. Nesse ponto do trabalho, as técnicas teatrais são bastante utilizadas para entender ou demonstrar como o serviço funcionará.

4) Implementação - Implementar uma ideia de Service Design não significa necessariamente criar uma aplicação, mas sim entender quais mudanças gerenciais são necessárias para que o novo serviço seja operacionalizado com qualidade. O objetivo principal é deixar os clientes satisfeitos e fidelizados.

⁴ Toda e qualquer instância de contato entre usuário e provedor do serviço.

Vale destacar também que nos estágios iniciais de pesquisa, as ferramentas são bem parecidas com as de um User Experience Designer, já que o objetivo é entender quem é o consumidor, o que ele pensa sobre determinado serviço e qual é o mapeamento da experiência do usuário no estágio atual do serviço – caso ele já exista, afirma LOCKWOOD (2009).

1.2.3 As Jornadas e Experiências do Usuário

Para empresas que procuram criar real valor e sustentabilidade a longo prazo para suas marcas, o Service Design oferece uma maneira de quebrar paradigmas dentro das organizações e transformar suas culturas cada vez mais orientadas e centradas no cliente e em sua experiência (OJASALO, 2008). Simplificando, Design de Serviços passa a ser uma abordagem voltada para a concepção de serviços de modo que os tornem desejáveis a partir da perspectiva do usuário (SCHNEIDER & STICKDORM, 2011).

Conforme mencionado anteriormente, Service Design utiliza métodos e processos (*Lean Services*) para melhorar os serviços já existentes ou criar inteiramente novos com base, principalmente, em perspectivas aprofundadas sobre o que o cliente está experimentando durante cada ponto de contato em sua jornada (DUCAN; JONES; RAWSON, 2013).

Para DUCAN, JONES e RAWSON (2013), não se trata de uma tarefa fácil controlar todos os pontos de contato de um determinado serviço, e ainda estarem alinhados e otimizados para a máxima satisfação do cliente. Ainda, há uma considerável diferença entre as inúmeras experiências de uso entre os serviços. Mas o fato é que poucas empresas têm projetado ativamente toda a jornada do usuário em torno dos serviços que prestam. Como reflexo direto, problemas que

vão desde receitas perdidas, diminuição nos índices de lealdade, não utilização de processos inovadores e consequentemente piora na qualidade dos mesmos.

Um estudo feito pela consultoria especializada McKinsey & Company em 2013, questionou porque as empresas devem gerir toda a experiência dos seus usuários. De acordo com os gráficos apresentados abaixo, aponta-se para uma maior relevância das jornadas quando comparadas com os pontos de contato dos clientes para com os serviços utilizados. Isso é explicado porque as jornadas são 30% mais correlacionadas com os resultados e desempenho dos negócios.



Figura 6: Pontos de contato versus Jornadas. Adaptado: McKinsey & Company, 2013.

Ainda, para a figura a seguir, é mostrado como uma completa jornada de serviços pode impactar positivamente as diversas dimensões do negócio: (1) melhoria da satisfação do cliente em até 20%; (2) crescimento de receitas de 10% a 15%; (3) diminuição de custos de 15% a 20% e (4) maior engajamento dos funcionários.



Figura 7: Impacto das jornadas nas diversas dimensões. Adaptado: McKinsey & Company, 2013

Para DUNCAN, JONES e RAWSON (2013), não se trata de uma tarefa fácil controlar todos os pontos de contato de um determinado serviço, e ainda estarem alinhados e otimizados para a máxima satisfação do cliente. Ainda, há uma considerável diferença entre as inúmeras experiências de uso entre os serviços. Mas o fato é que poucas empresas têm projetado ativamente toda a jornada (percurso) do usuário em torno dos serviços que prestam. Como reflexo direto, problemas que vão desde receitas perdidas, diminuição nos índices de lealdade, não utilização de processos inovadores e consequentemente piora na qualidade dos mesmos.

Um exemplo simples acerca do assunto a ser discutido. Quando o cliente se hospeda em um hotel e a camareira limpa seu banheiro deixando a ponta do

papel higiênico dobrada em forma de triângulo – aquilo também faz parte da experiência do serviço de quarto. Trata-se de um pequeno feedback de que a camareira passou por lá e limpou o banheiro. E somente será percebido quando for usado novamente.

O profissional designer de serviços se atenta a todos os pontos de contato entre consumidor e empresa: o roteiro da ligação que se recebe do call-center do plano de saúde, o uniforme que o atendente da loja de pacotes turísticos veste, o lugar onde apoia-se os braços para esperar ser atendido em um restaurante fast-food, o número de etapas de um procedimento estético cirúrgico, o tempo médio de espera ao telefonar para uma operadora de celular e a música que se ouve enquanto essa espera acontece.

Nos dias de hoje, os clientes esperam ser correspondidos com experiências positivas e principalmente memoráveis em suas jornadas de utilização do serviço. Ainda, ao longo desse tempo, a satisfação dessas pessoas com as coisas compradas caiu, enquanto que a sua satisfação com as experiências que haviam investido subiu. “Nossas experiências são uma parte maior de nós mesmos do que são os nossos bens materiais”, diz Thomas Gilovich, professor de psicologia na Universidade de Cornell.

Vale ressaltar também, que os mesmos compartilham tais expectativas e decepções publicamente com milhares de pessoas através de mídias sociais e móveis, tais como sites de avaliação, blogs, Twitter, Facebook e outros aplicativos (apps).

Capítulo 2

Modelo de Negócios em Serviços Multicanal

2.1. Novo Modelo de Negócios Canvas

O Painel de Modelo de Negócios Canvas é uma atual ferramenta estratégica que contribui de forma significativa para a construção rápida e visual de novos serviços ou melhoria de já existentes. Serve para destacar a importância do serviço a ser realizado para o cliente, em sintonia com a proposta de valor e gerando um modelo de negócios inovador. Sua aplicação consiste em nove elementos fundamentais que permitem descrever, analisar e otimizar os diversos protótipos a serem criados, assim sendo:

1 - Segmento de Clientes: quais os tipos de usuários serão foco na empresa. Exemplos: consumidores da classe C, mulheres, idosos, consumidores de determinada região e etc.

2 - Proposta de Valor: o que a empresa oferece de inovador ao mercado e que realmente tem valor para os usuários. Exemplos: conveniência, personalização, apoio à decisão, rapidez, redução de custos, entre outros.

3 - Os Canais: como o cliente compra e recebe o serviço. Exemplos: entregas à domicílio, site de conteúdo, newsletters, atendimento presencial, entre outros.

4 - Relacionamento com os usuários: como a empresa se relaciona com cada segmento de cliente. São exemplos: canal de perguntas e respostas, ouvidoria, SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), atendimento pós-venda e serviços automatizados.

5 - Fontes de Receita: são as formas de obter receita por meio das propostas de valor. Como exemplos: Venda de assinaturas mensais, Venda direta, Retorno em publicidade paga e Aluguel.

6 - Recursos Principais: quais os recursos necessários para realizar as atividades-chave. Podem ser equipes, máquinas, investimentos e plataformas de tecnologia, por exemplo.

7 - Atividades-Chave: quais as atividades essenciais para que seja possível entregar a Proposta de Valor. Desde acompanhar redes sociais até construir uma loja.

8 - Parcerias Principais: são as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada assim como os recursos principais adquiridos fora da empresa.

9 - Estrutura de Custos: são os custos relevantes para estruturar a proposta de valor. Por exemplo a necessidade de se pagar a manutenção das máquinas previstas, pagamentos aos parceiros contratados, custo recorrente de infraestrutura, custo das equipes envolvidas, e assim por diante.

O Canvas pode ser subdividido em duas grandes dimensões, sendo os elementos de 1 a 5 mais subjetivos e "emocionais" e os elementos de 6 a 9 os mais estruturais e lógicos. Sugere-se iniciar a elaboração do modelo conforme numeração acima, pois assim é possível conhecer primeiro os anseios e desejos dos envolvidos para, em seguida, começar a defini-los de forma mais concreta. Também possibilita divergir e convergir opiniões, criando assim um entendimento comum entre os envolvidos e gerando indicadores fortes para a inovação estratégica.

GRONROOS (2006, 2008) tem proporcionado uma visão de que os clientes são criadores de valor durante os processos de geração e nas interações de

suporte de valor. As empresas são facilitadores e co-criadores que se envolvem nos processos dos clientes. Em outras palavras, os clientes não só determinam o valor, mas controlam também a criação de valor em seus processos.

O ambiente digital demanda uma nova forma de olhar os negócios de mídia. Para OSTERWALDER e PIGNEUR (2011), as plataformas têm a capacidade de unir grupos distintos e criar valor ao facilitar a interação entre estes. À medida que cresce, atraindo mais usuários, acontece o fenômeno chamado efeito de rede. O seu avanço nos permite compartilhar negócios, casa de praia, vaga de garagem, carro, permite, também que pequenas empresas tenham acesso a recursos tecnológicos para atingir seus consumidores, afirma Marcelo Coutinho, professor da FGV.

Outro ponto a ser destacado é que, quando se faz compreender a experiência do cliente antes e depois do serviço, através da interação, sabe-se qual o verdadeiro valor do cliente e assim dá às empresas a oportunidade de ajudá-los a cumprirem melhor as suas tarefas diárias (HEINONEN *et al.*, 2010; VOIMA *et al.*, 2010).

No fim das contas, a inovação em modelos de negócios acaba por criar valor, seja para as empresas, clientes e para toda a sociedade. Com o iPod e o iTunes, a Apple criou um modelo de negócio que transformou a empresa em uma força dominante no mercado da música digital. O Skype barateou as ligações internacionais e ainda trouxe as ligações gratuitas de Skype para Skype (a maior operadora de tráfego de voz no mundo).

2.2 Serviço Multicanal

Para SOUSA (2013), a prestação de um serviço pode ser descrita como um processo em que o prestador e o cliente interagem para executar um conjunto de atividades que criam valor. Estas atividades podem ser bastante diversas, dependendo do serviço em causa (exemplos: pesquisa de informação, compra, contratação, etc.).

De uma forma geral a prestação de um serviço envolverá um conjunto de momentos de contato em que o prestador acede a estes inputs, e que permitem aos clientes participar nas atividades de criação de valor e receber os respetivos outputs. Um processo de serviço combina atividades interativas, também conhecidas como atividades de front-office (ótica dos clientes), que asseguram o fluxo de inputs e outputs entre prestador e cliente, com atividades de back-office (executadas apenas pelo prestador). As várias instâncias de interação com os clientes (touch points) constituem uma sequência de operações que podem ser agregadas em fases que compõem um trajeto de experiências do cliente.

Entre os fatores relevantes do lado dos usuários incluem-se os atributos dos clientes-alvo (sócio demográficos, interesse por novas tecnologias), os seus objetivos na realização das atividades (pesquisa de informação, comparação de preços) e as características dos serviços oferecidos (risco percebido). Entre os fatores relevantes do lado do prestador, incluem-se as características dos inputs e outputs necessários à execução das atividades de serviço (se são tangíveis ou intangíveis), as características das atividades interativas (complexidade, duração), a frequência/volume de utilização das atividades do serviço e as economias de implementação das atividades de serviço nos canais (tempo e custo de implementação).

Nos últimos anos, o desenvolvimento de novas tecnologias tem vindo a ampliar de forma significativa a diversidade de meios de interação (canais) ao dispor de prestadores e clientes. Neste contexto, tem-se evidenciado um crescimento generalizado da oferta de serviços prestados através de múltiplos canais (serviços multicanal). Tal fenómeno está ligado diretamente às inúmeras ofertas de serviços eletrônicos (também chamados de self-services), sendo capazes de operar num ambiente que combina a Internet (via Web), em particular, com canais mais tradicionais (instalações físicas ou telefone) e outros canais virtuais (TV interativa e dispositivos móveis) de prestação de serviços (BITNER; MEUTER; OSTROM; ROUNDTREE , 2000).

Esta é uma tendência generalizada para uma grande parte de indústrias de serviços, que incluem por exemplo, a bancária, o varejo ou as telecomunicações, as quais oferecem a maioria dos serviços através de uma diversidade de canais. Segundo Gulati & Garino (2000); Porter, Vishwanath e Mulvin (2001), destacam que as empresas que acompanharem este crescimento e complementarem a sua tradicional utilização de canais baseadas na Internet (nova tecnologia) serão mais bem-sucedidas do que as de um único canal. Conforme o quadro abaixo, os fatores motivacionais para a adoção de estratégias multicanal na prestação de serviços:

Custo	Reduzir os custos de servir (ganhos operacionais) o cliente
Experiência	Aumentar a fidelização do cliente
Acesso a Mercados	Alcançar os clientes em momentos e localizações mais alargadas
Conveniência	Ir ao encontro de características específicas ou situacionais dos clientes (flexibilidade de uso e controle do processo)
Comunicação	Veículos de comunicação empresarial

Figura 8: Fatores motivacionais para adoção de estratégias multicanal na prestação de serviços.

Os vários canais funcionam assim como plataformas alternativas para suportar as atividades que envolvem interação com os clientes. Neste contexto, observa-se também uma crescente diversidade nos padrões de utilização dos diferentes canais pelos clientes. Para SOUSA (2010), uma das tendências mais importantes parece ser a preferência por diferentes canais para executar diferentes tipos de atividades ao longo das várias fases da prestação de um serviço (exemplos: pesquisa de informação, decisão, compra, assistência pós-venda).

Estes múltiplos canais usados terão um papel importante na formação das percepções dos clientes sobre “como o processo de serviço funciona”, o que é fundamental para a qualidade do serviço. Pesquisas de satisfação têm mostrado que a avaliação da qualidade dos serviços oferecidos através de multicanal são consideradas mais positivas para os usuários quando o serviço online está integrado (ou seja, em sintonia) com o serviço prestado (GREWAL; MONTROYA-WEISS; VOSS, 2003). Portanto, a qualidade do serviço em um ambiente multicanal é medida sob a perspectiva de que experiência dos usuários (conforme comentado no capítulo anterior) é formada em todos os momentos de interação com a empresa através dos diversos canais, tanto físicos quanto virtuais (IVENS & SHAW, 2002).

O canal virtual consiste em um meio de comunicação interativa que combina sistemas de telecomunicações avançadas, informações e tecnologias multimídia. Exemplos disso incluem: caixas eletrônicas, máquinas de comprar ticket de metrô, entre outros). Já o canal físico consiste em um meio de contato com o cliente utilizando uma estrutura física. Tais como: instalações no contexto de um serviço face-a-face (armazéns, lojas em geral, logística de transportes e etc.).

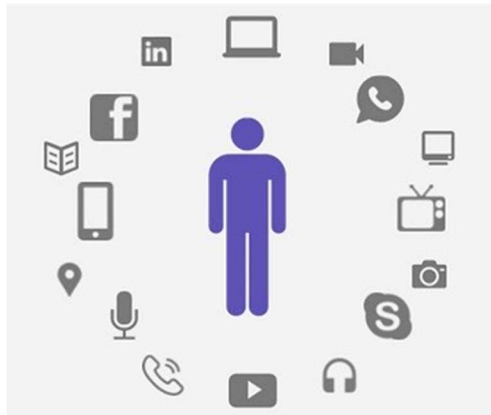


Figura 9: O usuário e os múltiplos canais.

Sendo assim, os serviços virtuais são definidos como a informação (interface eletrônica) componente da experiência de utilização de um cliente fornecida de forma automatizada (sem intervenção humana) através de um dado canal virtual (via Internet), independente do envolvimento dos prestadores de serviço direto (BITNER; MEUTER; OSTROM; ROUNDTREE, 2000). Em contraste com os virtuais, os serviços físicos são conceituados como aqueles em que existe contato direto (numa forma não automatizada) entre o usuário e o pessoal prestador de serviços, quer seja através de um canal virtual ou físico.

Para alcançar sucesso na prestação de um serviço (seja físico ou virtual) qualquer e assim gerar vantagem competitiva, o objetivo é integrar as perspectivas de marketing (*front-office*) com as operações (*back-office*), proporcionando uma melhor compreensão dos mecanismos de sistemas de prestação de serviços multicanais (ou *Service Delivery Systems - SDSs*).

Tomemos o exemplo de um serviço multicanal de venda de livro. Consiste em um site de e-commerce complementado pelo suporte (via telefone ou e-mail) ao cliente fornecido por operadores humanos. No momento que o potencial cliente estiver usando o website para procurar informações (conteúdo, preços, disponibilidade) sobre o produto, o mesmo estará recebendo um serviço virtual.

Porém, quando este mesmo cliente interagir com um representante de suporte por telefone ou e-mail, estará recebendo um serviço físico, fornecido através de um canal virtual. Do mesmo modo, quando um cliente recebe um produto, pelo correio, previamente ordenado via Internet, ele estará recebendo serviço físico fornecido através de um canal físico. Neste caso particular, intervenção humana ocorre apenas no back-office (BITNER; MEUTER; OSTROM; ROUNDTREE, 2000).

BITNER, MEUTER, OSTROM e ROUNDTREE (2000) definem o ambiente multicanal como uma combinação de componentes (físicos e / ou virtuais) que são entregues através de dois ou mais canais. Assim, em geral, um serviço multicanal pode incluir uma combinação dos tipos de instâncias de serviço. Neste sentido, é composto por cinco dimensões gerais de qualidade: confiabilidade, capacidade de resposta (eficaz sistema de recuperação por falhas ocorridas), garantia, empatia e tangíveis.

Em contraste com o passado, este boom de canais virtuais emergentes de prestação de serviços via Internet fornecem uma grande capacidade para entregar experiências positivas e memoráveis, como a estética visual dos sites e plataformas, bem como os recursos interativos, vídeo e chats, a rapidez de resposta, segurança, entre outros (VOSS, 2003). Neste sentido, os canais virtuais apresentam um forte impacto na qualidade dos serviços atuais. Descobriu-se que, em serviços de natureza multicanal, a experiência on-line dos clientes afeta diretamente o seu comportamento e expectativas off-line. Os gestores precisam considerar um conjunto de novas necessidades e prioridades, diferentes dos tradicionalmente considerados em um serviço de canal único. Os seguintes desafios para a concepção dos SDSs:

Escalabilidade virtual [amplo alcance de clientes em canais virtuais]. Na concepção do front-office virtual, conciliar as necessidades do cliente para facilidade de uso, velocidade e a eficiência do back-office (virtual e / ou física);

- Integração de diferentes tecnologias e sistemas de informação, especialmente entre as relacionadas ao canal e suporte de sistemas de back-office;
- Projeto de interface do usuário para transmitir sentimento de confiança;
- Criação de sistemas de TI tecnicamente seguros [natureza da interface virtual e ausência de interação humana];
- Controle e manutenção de níveis adequados de qualidade do serviço entre os componentes do sistema de back-office que são subcontratados (outsourcing).

Capítulo 3

Metodologia de Pesquisa

O estudo exploratório baseia-se na abordagem do tipo interativa (GUMMESSON, 2001), onde os dados empíricos são gerados em contato direto com pesquisadores, profissionais e usuários dos serviços. Sendo assim, propõe-se o estudo do caso de uma empresa privada global de tecnologia, com foco no transporte e mobilidade urbana, nomeadamente indústria de taxi, chamada Uber. Atuando com uma proposta de serviço exclusivo e diferenciado além da promessa de alto grau de fidelização com os usuários.

O processo de pesquisa realizado levou um mês e disponibilizou um total de amostra de 130 entrevistados (sem qualquer abstinência de resposta). Consistiu em aplicar as metodologias do tipo quantitativa e qualitativa através de questionário online – conforme na seção dos Anexos - estruturado (10 perguntas, sendo 5 abertas e 5 fechadas). Seu público-alvo foi composto de homens e mulheres - acima de 18 anos. A região a ser considerada foi o Rio de Janeiro, Brasil. O objetivo central desta investigação sistemática é compreender os fatores influentes (visíveis e invisíveis) da experiência de serviço do usuário Uber.

Sendo assim, ao aplicar Design Thinking no setor de serviços, para esta investigação, optou-se por utilizar métodos quantitativa e qualitativos para responder à questão central desse estudo. As perguntas a serem respondidas são: (1) quais os diferenciais que criam valor ao serviço em análise? (2) como se dá o desenho multicanal e o seu modelo de negócios? (3) como o cliente de fato enxerga e usa o serviço do Uber?

Vale ressaltar que, para servir como base de informação para a obtenção dos resultados da pesquisa, a pesquisa também será baseada em comparação com o serviço similar já existente, ou seja, os taxis comuns.

A partir daí será capaz de demonstrar que, através das principais ferramentas utilizadas pelo Service Design, é possível desenhar o modelo do serviço multicanal oferecido baseado no foco ao usuário final, assim como através dos insights de suas experiências.

Implica-se utilizar como referência a análise das diversas experiências do consumidor ao longo de toda a jornada de interação (desde a sua compra e posterior utilização) ao invés do fluxo dos processos. Em suma, é utilizar a criatividade do design com foco nas necessidades do consumidor”.

O intuito é seguir fielmente a base da cultura de trabalho de caráter inovador de Design Thinking junto à presente pesquisa, adotar-se-á as seguintes premissas de sucesso: ambiente de empatia profunda, perguntas empáticas (linguagem comum) e conversa crítica, trabalho em equipe (heterogênea), diversos pontos de vista e perspectivas (raciocínios, sentimentos e ações), criatividade (tarefas) e otimismo e principalmente experiência compartilhada. A proposta é que as ideias sejam geradas em conjunto com as pessoas que serão impactadas por elas.

Objetivo Primário:

- 1) Pré Serviço - utilizar métodos de Design de Serviços
- 2) Durante o Serviço - desenhar e organizar o modelo de serviço e seu respectivo design de entrega multicanal
- 3) Pós Serviço – demonstrar como o profundo entendimento sobre os usuários pode influenciar sua experiência com os serviços utilizados

Objetivos Secundários:

- ✓ Estudar o design da oferta real dos serviços e os atores envolvidos, entender as interações (pontos de contato) entre o usuário e o serviço e mapear expectativas e experiências;
- ✓ Compreender as reais necessidades, desejos e percepções do seu público-alvo;
- ✓ Coletar informações sobre os stakeholders, qualidade de ambos os serviços;
- ✓ Extrair mais feedbacks e gerar insights;
- ✓ Identificar e solucionar problemas;
- ✓ Desenvolver, solucionar e criar oportunidades centradas no usuário final;
- ✓ Sugestões de melhoria para os serviços prestados.

Para tal, a aplicação de uma metodologia inovadora para melhorar a experiência dos clientes de serviço, conciliando seus desejos/necessidades e a eficiência operacional.

Capítulo 4

O Caso da Uber

Em virtude da conjuntura atual e da grande relevância do tema junto ao cenário de inovação tecnológica, bem como a criação de novos modelos de negócio multicanal, decidiu-se estudar o caso do Uber. A empresa é líder de mercado no segmento de mobilidade e vem se destacando ao apresentar índices de crescimento consideráveis. “A Uber está crescendo mais rápido do que o eBay”, segundo o Jornal Disrupt NY 2013.

A escolha foi baseada em sua forte proposta de qualidade de Design e de Serviço (*Quality & Design Service*) entregues. Em outras palavras, o conceito de serviço surge a partir de uma compreensão dos usuários e suas preferências. Para isso, as três principais variáveis de sucesso são: (1) a fiabilidade do serviço (corresponde exatamente às necessidades específicas de cada cliente), (2) a flexibilidade (rapidez de resposta e do nível tecnologia e melhora das habilidades operacionais da empresa) e (3) a customização (centrado no usuário final).

Adotando o atual modelo de economia colaborativa instantânea (real-time ridesharing service), o qual estimula uma espécie de consumo compartilhado de serviços, a Uber atua conectando pessoas que precisam de carona a um motorista registrado. Tal iniciativa têm gerado conveniência e trazido solução para muitos problemas do dia a dia.

Ainda, é importante destacar que o caso a ser abordado trata-se de uma temática bastante recente: a chamada tecnologia e a inovação disruptivas. Em outras palavras, utiliza-se a tecnologia para derrubar a estratégia ou modelo existente dominante no mercado. Enquanto a inovação estabelece uma nova

forma de relacionamento entre o serviço e o público consumidor, que simplesmente inexistia até então.

No Brasil, os serviços comuns de táxis movimentam cerca de R\$ 15 bilhões de reais por ano e até pouco tempo, não haviam movimentos mercadológicos que forçassem melhorias em seus modelos de negócios. Entretanto, com a entrada de novos aplicativos de táxi e plataformas digitais como a Uber, se tem notado uma maior preocupação com a revisão da relação entre compradores e fornecedores e conseqüentemente indução de melhorias contínuas no serviço.

Para a devida contribuição da pesquisa para o referido estudo, vale ressaltar que não serão discutidos e explicitados aspectos ligados às questões político-regulatórias do mercado em que o negócio está inserido, assim como a estrutura de comunicação e cultura organizacional da empresa. Ainda, o foco de análise será baseado para os tipos de serviço: Uber X e Uber Taxi (qualificações - 4 portas, seguro pessoal, veículo em excelente estado de uso, modelo sedan). Ainda, independente da estratégia de negócio local e políticas governamentais específicas de cada mercado atuante.

4.1 Sobre a UBER

Existem empresas que observam serviços carentes de qualidade e investem em soluções altamente integradas à tecnologia. Novos aplicativos surgem todos os dias. Usados para preencher lacunas deixadas por sistema públicos e privados que em alguns momentos possam oferecer soluções ineficazes, alguns se destacam no cenário mundial, seja por sua popularidade conquistada através da funcionalidade ou até mesmo por segmentos profissionais que acabaram oprimidos.

Tudo começou com as App Stores e a necessidade de se definir um método de pagamento. Então, a tecnologia móvel foi desenvolvendo não só no nível de tecnologia propriamente dito, mas também na sua utilização, o que é muito mais importante. Isso levou ao uso maciço de smartphones e conexões. Uma vez que a estrutura foi desenvolvida e inspirada no modelo do Uber para o mercado móvel, vários empresários começaram a falar de Uber para X, onde X é o que se pode obter através do telefone móvel (primeiro celular) e imediatamente a demanda de que não é de um serviço digital, mas um produto físico ou serviço. Em conclusão a isto, pode-se dizer que a telefonia móvel, sua expansão e seu contexto têm alimentado esta nova economia de demanda, em tempo real e de forma colaborativa.

De origem americana, foi fundada em São Francisco no ano de 2009 pelo CEO Travis Kalanick & Garrett Camp, lançando aplicativos móveis para Android e IOS no ano de 2010. Já em 2011 levantou U\$ 50 milhões de dólares de investidores (Menlo Ventures, Goldman Sachs, Silicon Valley, Bezos Expeditions, Google Ventures). Para 2013, conseguiu ser patrocinadora da maior liga de esportes dos Estados Unidos, e assim ganhar mais audiência e visibilidade. Hoje em dia atinge a marca de 58 países (presente em mais de 300 cidades) e emprega mais de 5000 colaboradores (excluindo os *driver partners*).

De acordo com um relatório do Wall Street Journal, em Maio de 2015, uma nova rodada de financiamento elevou o valor da empresa para \$ 50 bilhões de dólares. Estima-se que a receita anual seja de U\$ 125 milhões de dólares.

Uber é uma das recentes startups mais bem-sucedidas do mundo da tecnologia. Um serviço privado de transporte que convoca um carro com o “apertar” de um botão pelo smartphone ou um simples click no mouse pelo site.

O criador do Uber, Travis Kalanick, destacou: "Colocar este serviço de valor acrescentado na frente de um viajante quando a necessidade de transporte é mais elevada é a chave do sucesso. São atitudes como esta, em que a marca vem para a mesa com serviços que melhoram a experiência do usuário, prova ser mais valiosa para ambas as partes, tanto a empresa quanto aos utilizadores finais".

Em outras palavras, a empresa surge com a premissa de melhorar a mobilidade urbana proporcionando novas opções para o usuário que precisa se locomover de forma ágil, segura e confiável. Basicamente, o serviço conecta um usuário a um motorista parceiro e particular mais próximo.

No início, era oferecido um serviço mais direcionado a executivos, tendo em vista que os UberBlack's, como são chamados os veículos, possuíam padrões mais formais. Com o crescimento da empresa e expansão mundial, passou a oferecer serviços mais direcionados às regiões atendidas, mas sempre com padrões de qualidade e conforto muito bem definidos.

Diariamente, mais de 1 milhão de passageiros utilizam o serviço. No Brasil, o serviço está oficialmente presente em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte. Para o Rio de Janeiro, atualmente, a proporção é de 35 mil taxis comuns para 1.000 carros do Uber.

O serviço é semelhante a um táxi, mas possui grandes diferenças. Começando pela alta carga de tecnologia que engloba todo o processo. Desembarcou no Brasil em meio a Copa do Mundo de 2014, sem alarde e com marketing do tipo "boca a boca".

4.2 Redefinindo uma Indústria e Hábitos

A Uber gera polêmica com a classe de taxistas em todos os países onde atua. Eles classificam o serviço como transporte ilegal, pois um “motorista Uber” se isenta dos impostos cobrados aos taxistas. Para trabalhar com o aplicativo, é necessário cumprir alguns requisitos básicos: possuir uma Carteira Nacional de Habilitação (chamada de CNH) atualizada, não possuir antecedentes criminais e possuir um veículo relativamente novo e sedan, e o principal: estar disposto a proporcionar uma experiência extremamente agradável ao cliente. Uma vez possuindo essas características, cadastrar-se no aplicativo e começar a trabalhar. O valor da tarifa a ser cobrada é calculado pelo próprio aplicativo (sendo 25% do total repassados para a empresa Uber e os outros 75% restantes são do motorista). Em contrapartida, taxistas comuns precisam realizar um curso preparatório para obter a licença, pagar os respectivos impostos pelos serviços prestados e mais o valor anual de manutenção da licença.

No passado, não muito distante, quando se existia a necessidade de chegar a algum lugar, chamava-se um táxi. Muitas vezes, tornava-se uma tarefa não muito fácil. Ainda mais, quando se encontravam períodos não agradáveis nas ruas (chuva, sol forte e grande demanda pelo serviço), as pessoas acenando suas mãos no ar até conseguir solicitar um táxi ou então ligando para uma central de taxis (caso tenha o número disponível no momento) e muitas vezes esperar alguns minutos até que o carro chegasse. Uma vez que chegasse ao destino final, atrapalhava-se todo para contar a quantidade correta de dinheiro para o pagamento da corrida, ou ainda, para negociar com o motorista que não fez o trajeto, ou que o mesmo se esqueceu de iniciar o medidor de tarifa, ou cuja a máquina do cartão de crédito estava com defeito e o mesmo sem troco. Cujas execução e falta de respeito impactando diretamente na experiência negativa do cliente evidenciada em cada ponto de contato.

Devido a esta má experiência, bem como a falta de capacidade de mudança acaba por criar uma certa frustração e conseqüentemente uma demanda latente (reprimida) de usuários do serviço a encontrarem uma solução melhor.

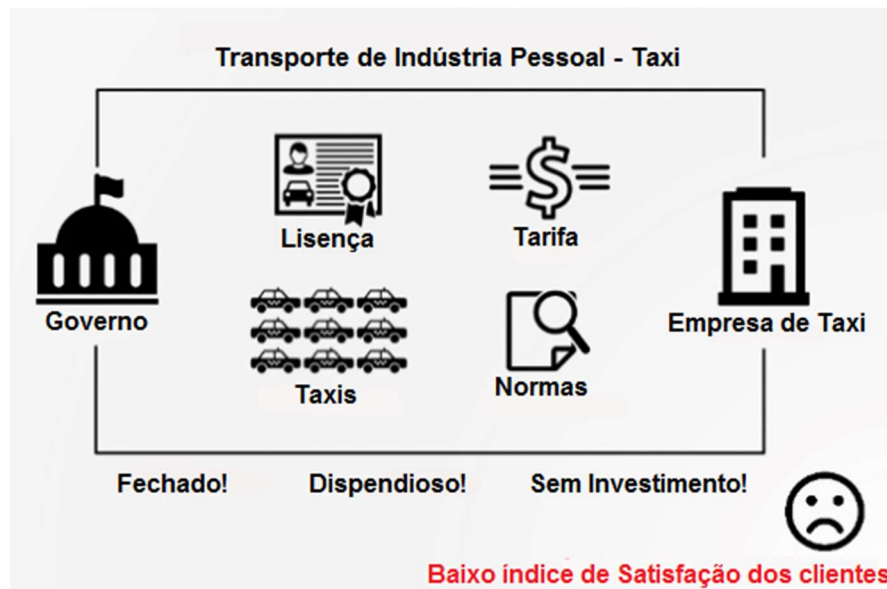


Figura 10: Transporte de Indústria Pessoal - Taxi

4.3 O Serviço

Em linhas gerais, Uber é uma plataforma virtual que conecta potenciais passageiros interessados em serviço de transporte a motoristas independentes ("*driver partners*") que estão em suas proximidades. Tais motoristas aderem à rede, recebem percentual do pagamento (equivalente a aprox. 80% do valor da tarifa) e ainda levam comissão (dependendo do nível de satisfação (ratings) dos usuários após cada término de jornada).

Uma vez instalada nos smartphones, estes potenciais usuários cadastram seus dados pessoais e informações bancárias (mais especificamente sobre o cartão

de crédito). Posteriormente, havendo necessidade de solicitar uma corrida, eles abrem o aplicativo (abrevia-se em app.) para consultar a disponibilidade dos veículos assim como escolher o percurso e destino desejados. Em questão de segundos, o próprio aplicativo encontra o motorista mais próximo e disponibiliza uma “ficha técnica” para o cliente conhecê-lo. Após essa etapa, via app. mesmo, é calculado o trajeto da viagem e o valor médio é mostrado ao usuário assim como a duração de viagem prevista para o ponto de destino (via GPS).

Posteriormente, uma notificação (via mensagem de texto) é enviada ao cliente informado da chegada ao ponto de partida, para evitar que o cliente espere o veículo na rua. A partir daí, começa uma experiência totalmente diferente. A Uber se preocupa em deixar seu usuário o mais confortável possível e com maior sensação de segurança. Disponibiliza um motorista educado e bem vestido, com veículo novo e geralmente premium, assim como alguns mimos, como água e doces e a possibilidade de o cliente ouvir suas músicas preferidas no som do carro através de conexão bluetooth. Estes são os principais padrões praticados pela empresa.

Tais motoristas que aderem à rede, recebem percentual do pagamento (equivalente a aprox. 80% do valor da tarifa) e ainda levam comissão (dependendo do nível de satisfação (ratings) dos usuários após cada término de jornada).

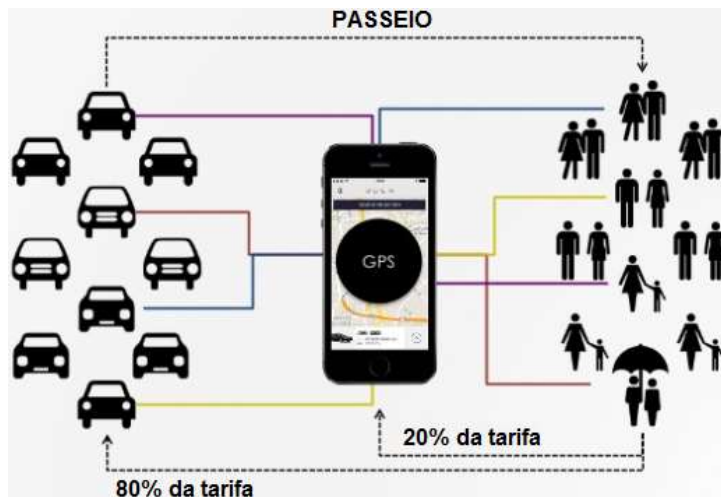


Figura 11: Ilustração do negócio da Uber.

Assim sendo, como proposta de valor, o próprio facilitador calcula a tarifa com base no tempo e distância a ser percorrida. Então, a conta é paga pelo usuário eletronicamente (através do PayPal e via cartão de crédito cadastrado), ou seja, não há transação monetária entre os dois agentes.

As estimativas de preços e tempos de chegada são preenchidos automaticamente para salvar os viajantes do aborrecimento de ter de encontrar uma solução para o seu passeio.

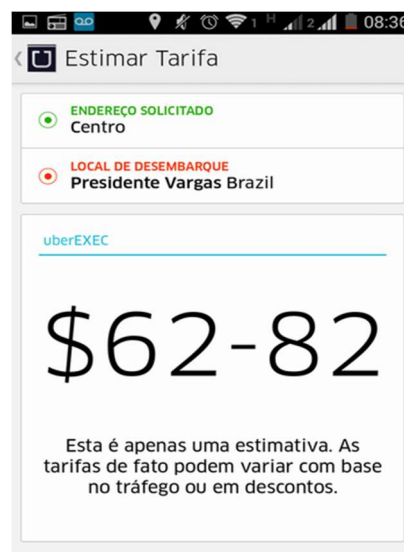
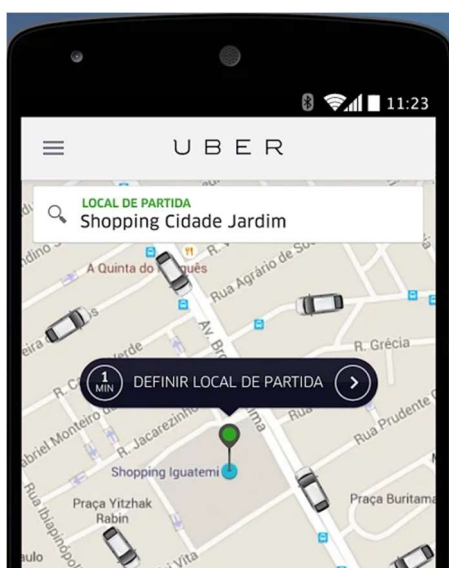
Os motoristas ficam presentes em locais estrategicamente posicionados para fornecer aos usuários a máxima conveniência. Para os casos em que há relativamente um número maior de passageiros do que de motoristas independentes, de tal modo que a disponibilidade fica limitada e o tempo de espera alto, a empresa emprega um algoritmo de "picos de preços" para equilibrar a oferta e a procura.

Estes usuários cadastrados abrem o aplicativo (abrevia-se em app.) para consultar a disponibilidade para o percurso assim como o preço estipulado para a corrida. E posteriormente escolher solicitar o passeio desejado.



Figura 12: Ilustrativo do processo operacional do serviço Uber.

Para os casos em que há relativamente um número maior de passageiros do que de motoristas independentes, de tal modo que a disponibilidade fica limitada e o tempo de espera alto, a empresa emprega um algoritmo de "picos de preços" para equilibrar a oferta e a procura.



Figuras 13 e 14: Layout do aplicativo Uber.

Tanto o aplicativo (Sistemas Android e IOS) quanto o web site são interativos (user friendly) e acessíveis, possibilidade de conta pessoal, viável em smartphones, tradução em 11 línguas, capaz de conectar a mídias sociais, armazenamento de dados, confiança nas informações transmitidas, rápido e conveniente para os clientes e modelo de precificação dinâmica.

Uma das razões para a popularidade do Uber é a que empresa faz um conjunto, normalmente complicado, de negociações muito simples: como proposta de valor um modelo de negócio multicanal projetado, além de informar o carro mais próximo e o condutor de seu destino, determina a rota mais rápida e negocia o pagamento nos “bastidores”. Isso tudo usando apenas um aplicativo de smartphone. Sendo rápido e conveniente para os clientes, os quais expressam sua satisfação (ou não) por motoristas através de notas de classificação depois de cada jornada. Ao mesmo tempo é benéfico para empreendedores proprietários de automóveis, os quais podem se inscrever on-line para se tornarem-se motoristas parceiros e imediatamente começarem a gerar receita.

A essência é sempre a mesma: entender primeiramente o que o consumidor precisa naquele momento, em seguida compreender qual a melhor forma de lhe apresentar a informação com sua respectiva solução e por fim o que se espera que ele faça.

Diferenciais (Vantagem Competitiva)

Todo mundo pode ser um motorista parceiro (profissionais autônomos)
Constante contato com os usuários para melhorias no serviço (sistema de feedback e avaliação do serviço)
Foco na experiência do cliente (ideia de ser servido por um motorista particular)
Forte interação entre os agentes envolvidos (informações trocadas via mensagens de texto)
Simplicidade nas transações (apps móveis)
Profundo entendimento de seu público-alvo (suas necessidades e expectativas)

Figura 15: Diferenciais da Uber. Próprio autor.

A plataforma conta com uma estética visual representada tanto pelo aplicativo (Sistemas Android e IOS) quanto pelo web site: ambos apresentam recursos interativos (user friendly) e acessíveis (vídeos e chats), imagens de alta qualidade, possibilidade de conta pessoal, viável em smartphones, tradução em 11 línguas, capaz de conectar a mídias sociais, armazenamento de dados para usos futuros, confiança nas informações transmitidas, rapidez de resposta, conveniência para os clientes e modelo de precificação dinâmica.



Figura 16: Layout da plataforma Uber

O carro (para uso cotidiano) deve ser um sedã médio ou um SUV, que acomode entre 4 a 6 pessoas. Sendo sempre de propriedade do motorista (i.e a empresa não fornece os carros), os modelos têm de ser de no máximo com três anos de uso (e revisões feitas anualmente), banco de couro e sempre de cor preta/prata.



Figura 17: Simbolismo do veículo Uber

O parceiro Uber é um profissional (carteira de habilitação tipo B e D) autorizado para exercer atividade remunerada. Ele deve ter um seguro de automóvel (que cubra passageiro e o motorista) para uso comercial assim como possuir certidão negativa de antecedentes criminais de nível federal, estadual e municipal.



Figura 18: Simbolismo do motorista Uber

Nas próximas seções serão apresentadas informações relacionadas ao processo de jornada de uso do serviço pelo usuário assim como os resultados da pesquisa desenvolvida, ilustrando a sua aplicação ao desenho do serviço estudado.

Capítulo 5

Resultados da Pesquisa

5.1 Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados de pesquisa. Tal processo se deu através de uma interação contínua entre os dados coletados, as teorias existentes da literatura e a interpretação do pesquisador.

O caráter inovador do estudo é explicado pela pesquisa de dados secundários sobre a Uber, sua análise à luz do Modelo de Negócios Multicanal e a sua relação com o Design Thinking de Serviços.

A abordagem aqui proposta se iniciou, portanto, como uma comparação-chave: Serviços Uber versus Taxi Comum. O guião da entrevista (parte de anexos) foi elaborado com o intuito de saber sobre a opinião pessoal de cada usuário e sua experiência de uso com cada um dos dois serviços, estudar o comportamento desses clientes e suas interações em todos os canais e pontos de contato (touchpoints) e conhecer histórias convincentes de empatia e compreensão entre os atores do serviço.

Os fatores diferenciais avaliados foram: política de preços, nível de qualidade do serviço, do design de negócio (credibilidade e confiança, veículo, conveniência e praticidade, segurança, conforto) e do relacionamento e interação entre os atores envolvidos (experiências de uso).

Para a primeira pergunta, como resposta, exalta-se a proximidade entre as respostas (entre 1 a 5 vezes por semana 40% e 26% sempre que é preciso).

Destaque para o considerável índice de quase não utilização do serviço (correspondendo a 34% dos entrevistados).

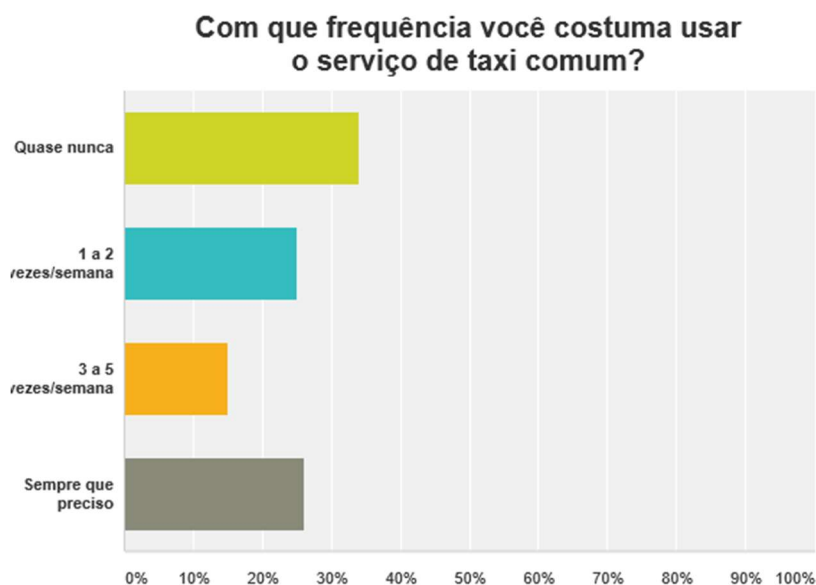


Figura 19: Frequência de uso de taxi comum

Na segunda, notou-se pequeno índice de usuários (12%) que ainda solicitam taxi através de Call Center/Cooperativa seguido de 34% na rua e pelo dedo. Notavelmente, mais da metade dos entrevistados (cerca de 51%) já utilizam aplicativos móveis (Easy Taxi e 99 Taxi).

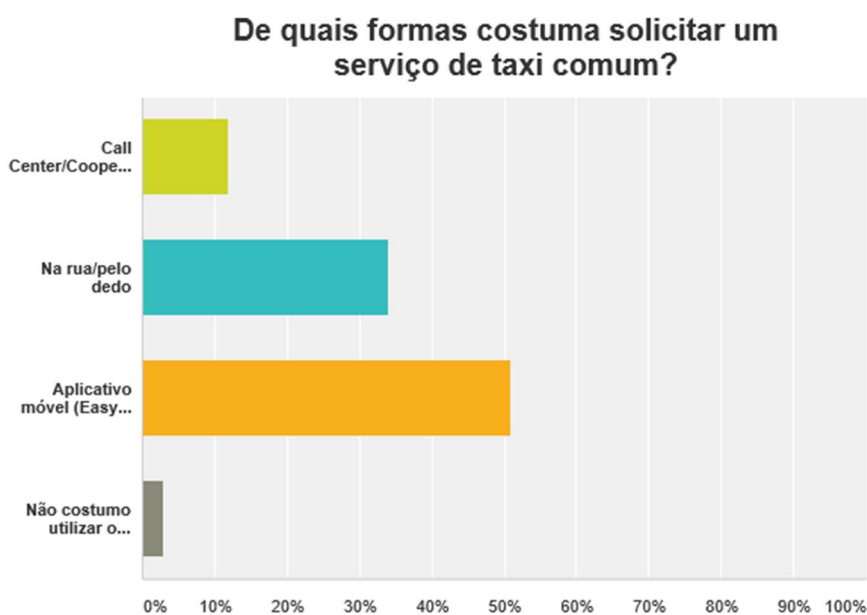


Figura 20: Formas de solicitação de taxi comum

Em seguida, a pergunta 3 questiona o nível de conhecimento sobre o Uber assim como sua frequência de utilização. 95% das pessoas entrevistadas já ouviram falar sobre o aplicativo, porém o seu nível de utilização ainda é considerado inferior ao dos taxis comuns (quase a metade nunca utilizou o serviço Uber anteriormente).

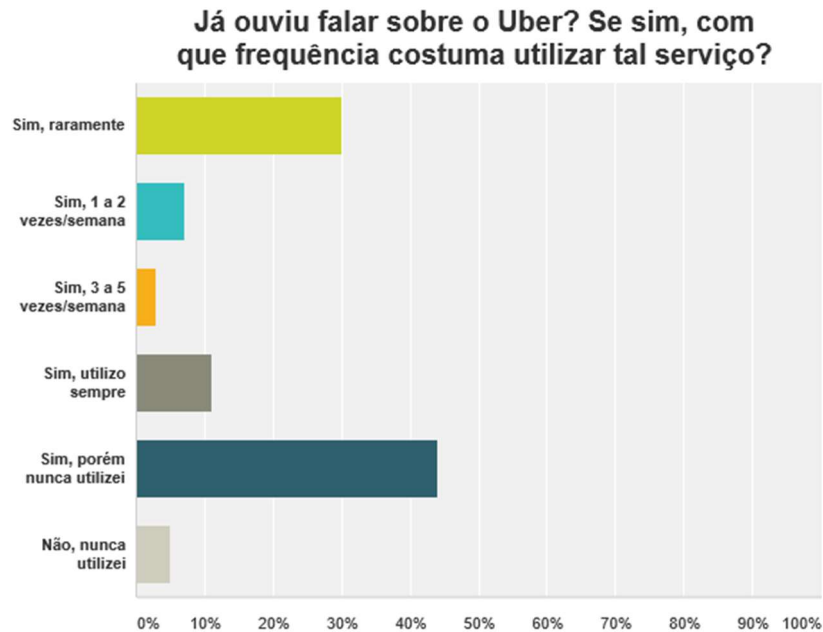


Figura 21: Frequencia de uso do Uber

Para a pergunta 4, questionou-se sobre o processo operacional do serviço (tecnologia avançada, rapidez do sistema, veracidade e sigilo das informações) oferecido pela Uber. Nenhum dos usuários considerou o aplicativo insatisfatório/ineficiente e ao mesmo tempo, a maioria destacou como satisfatório/eficiente (62%).

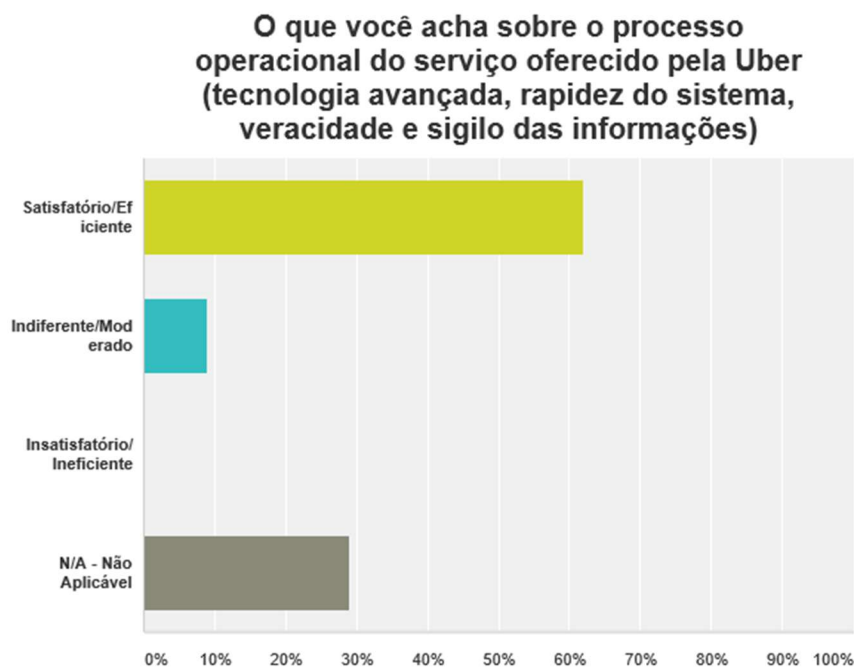


Figura 22: Processo operacional do serviço do Uber

A pergunta 5 mediu o nível de expectativa e necessidades entre os dois serviços em análise. Para o taxi comum, apenas 16% consideram que o serviço atende totalmente suas expectativas e necessidades enquanto que 63% consideram que atende parcialmente. Destaque para os notáveis 21% dos usuários que se demonstram insatisfeitos. Já para o serviço Uber, relevantes 42% dos usuários dizem que o serviço atende totalmente suas expectativas e necessidades, enquanto que 17% parcialmente e apenas 2% quase nunca.

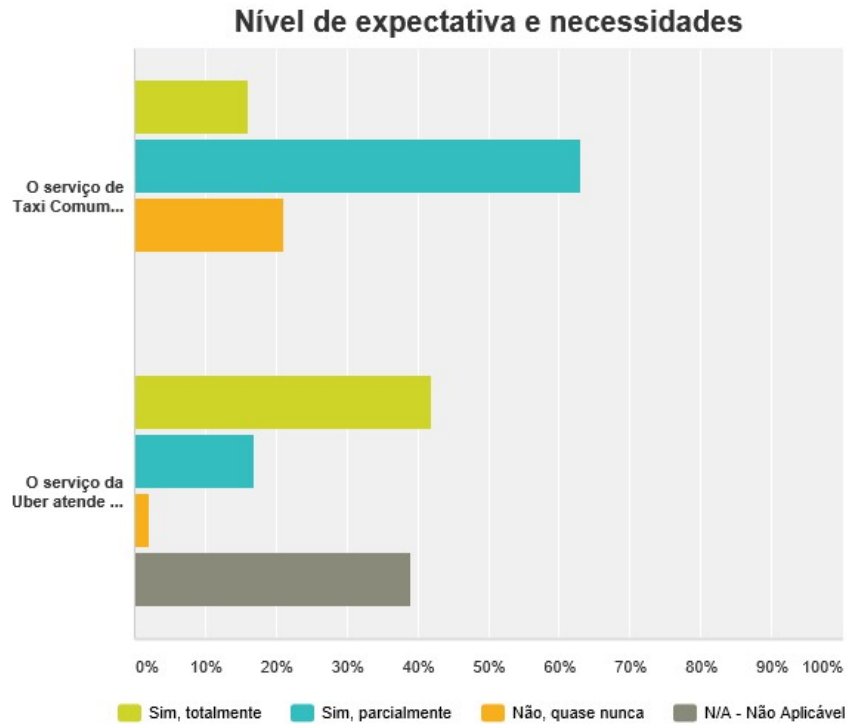


Figura 23: Nível de expectativa e necessidades

Tanto as questões 6 e 7 serviram para avaliar o grau de qualidade em ambos os serviços. No caso do taxi comum, as seguintes variáveis foram consideradas: (1) valor da tarifa cobrada pela viagem foi pontuada como insatisfatório (53%) pelos usuários e apenas 8% satisfatório, (2) conforto e hospitalidade onboard atingiu o índice de 54% de insatisfatoriedade e 8% satisfeitos, (3) confiança e credibilidade no serviço oferecido pontuou cerca de 46% de insatisfeitos para apenas 7% satisfeitos, (4) forma de pagamento efetuada destacou quase a metade (48%) de clientes insatisfeitos, (5) segurança durante a viagem foi considerada normal pela maioria (46%) enquanto 38% insatisfeitos, (6) conveniência e praticidade ao solicitar o serviço foi pontuada de forma similar entre os níveis satisfatórios (30%) e insatisfatórios (24%), (7) interação e conexão entre clientes e motorista foi notada como normal pela maioria (46%) enquanto que 39% como insatisfatória.

Para o Uber5: (1) valor da tarifa cobrada pela viagem foi pontuada como normal e satisfatório (19% e 24%, respectivamente) pelos usuários e apenas 8% insatisfatórios, (2) conforto e hospitalidade onboard atingiu um considerável índice de 49% de satisfatoriedade e apenas 3% insatisfeitos, (3) confiança e credibilidade no serviço oferecido pontuou cerca de 45% de satisfeitos para apenas 3% insatisfeitos, (4) forma de pagamento efetuada destacou quase a metade (43%) de clientes satisfeitos e apenas 6% insatisfeitos, (5) segurança durante a viagem foi considerada satisfatória pela maioria (41%) enquanto apenas 3% insatisfatória, (6) conveniência e praticidade ao solicitar o serviço foi pontuada com níveis satisfatórios de 41% e insatisfatórios de 6%, (7) interação e conexão entre clientes e motorista foi notada como satisfatória pela maioria (40%) enquanto apenas 4% como insatisfatória. Pôde-se notar claramente o quão foram proporcionalmente inversos os resultados de nível de qualidade entre os dois serviços.

Com uma proposta de questão livre e aberta, a pergunta 8 serviu para buscar informações acerca da avaliação da experiência de uso dos serviços. Para o taxi comum, nos comentários e histórias partilhadas pelos entrevistados, em geral, notou-se que a maioria dos usuários considera o serviço desagradável e principalmente insatisfatório. Alguns acham o serviço regular e normal e outros que não consideram nem bom e nem ruim.

Na nona pergunta, foi questionado qual dos dois serviços os usuários mais recomendariam a familiares e amigos próximos. De acordo com o total das cem respostas, aproximadamente 12% optaram pelo taxi comum. Considerando os que já utilizaram o Uber ao menos uma vez, praticamente 80% sugeririam fortemente a utilização do serviço. Uma observação a ser destacada diz respeito

⁵ Considerando que praticamente a metade dos usuários nunca utilizaram o serviço anteriormente.

a alguns dos entrevistados que, mesmo nunca tendo utilizado o Uber, recomendaram o serviço.

Os poucos entrevistados que sugeriram o serviço de taxi comum, em suma, argumentaram sobre sua legalização e credenciamento junto às partições públicas. Outro ponto diz respeito à forma de pagamento e poder utilizar dinheiro (cash). Quanto à sugestão do Uber, houveram bastantes justificativas que comparavam a sua superioridade perante o taxi comum.

Os comentários livres requeridos na pergunta 10 encontram-se na parte de Anexos.

5.2 Ferramentas de Service Design

Utilizando métricas do design, o Service Design trabalha principalmente para entender o perfil dos consumidores. Em outras palavras, propõe-se a aplicação de uma metodologia inovadora para melhorar a experiência dos usuários com serviço da Uber, conciliando suas necessidades (sendo relevante para quem o usa) e a eficiência operacional da organização (para que seja competitiva para o mercado).

5.2.1 Método AT-ONE

O método abaixo foi escolhido para ser uma abordagem de auxílio ao processo de Design de Serviços. Possui um foco claro no conjunto de experiências dos usuários Uber e faz parte de uma iniciativa de pesquisa para melhorar a inovação em serviços.

A	Atores	Passageiros (usuários) Motorista Uber (considerados partner drivers) Automóvel (novo, preto, sedan e 4 portas)
T	Pontos de Contato (Touchpoints)	Registro na plataforma Uber; solicitação da corrida e em seguida confirmação do pedido e informações do motorista; tratamento durante a viagem; recebimento do histórico do serviço e convite para avaliação do mesmo
O	Oferta	Marca Uber - diferenciada e inovadora. Serviço moderno de excelência (padronizado e organizado) e qualidade
N	Necessidades	Segurança, tranquilidade, honestidade, confiança, conforto, bem-estar, atendimento, comodidade, educação dos motoristas, custo-benefício, conveniência e praticidade
E	Experiências	Positiva, satisfatória, prazerosa, agradável, colaborativa e memorável

Figura 24: Método AT-ONE. Fonte: Próprio autor.

5.2.2 Mapa de Stakeholders

O esquema adiante representa os diversos públicos envolvidos no serviço Uber. É possível oferecer uma boa forma de destacar as questões relacionadas a cada grupo de stakeholders, tanto interna quanto externamente.

Para o caso em estudo, torna-se indispensável a tentativa de aumentar o grau de engajamento com as políticas governamentais. Devido a sua não legalização junto aos órgãos públicos da cidade do Rio de Janeiro, o que tem ocasionado impactos diretos ao negócio. Outro ponto importante são as mídias sociais, pois é através do marketing boca-a-boca que o negócio vem crescendo a cada dia.



Figura 25: Mapa de Stakeholders. Fonte: Próprio autor.

5.2.3 Mapa de Jornada do Usuário

O processo principal do Customer Journey Maps) é desenhar todo o ecossistema de serviços, visualizando sequencialmente como funciona o serviço. Analisar cada um dos pontos de contato⁶ (chamados touchpoints) entre o provedor e o usuário do serviço.

Mapeamento de jornada é um processo colaborativo e interativo para sintetizar, mostrando a visualização holística do cliente. O desenho a seguir foi

⁶ As várias instâncias de interação com os clientes (touch points) constituem uma sequência de operações que podem ser agregadas em fases que compõem um trajeto de experiências do cliente.

modelado com base em experiência própria (Uber User Experience⁷) e coletadas durante as entrevistas em profundidade e pesquisa de dados secundários.

Esta ferramenta foi introduzida como uma forma de analisar, monitorar e acompanhar (end-to-end) a experiência de uso do serviço pelo cliente durante toda a viagem de forma contínua, nunca deixando de destacar as propostas de valor.

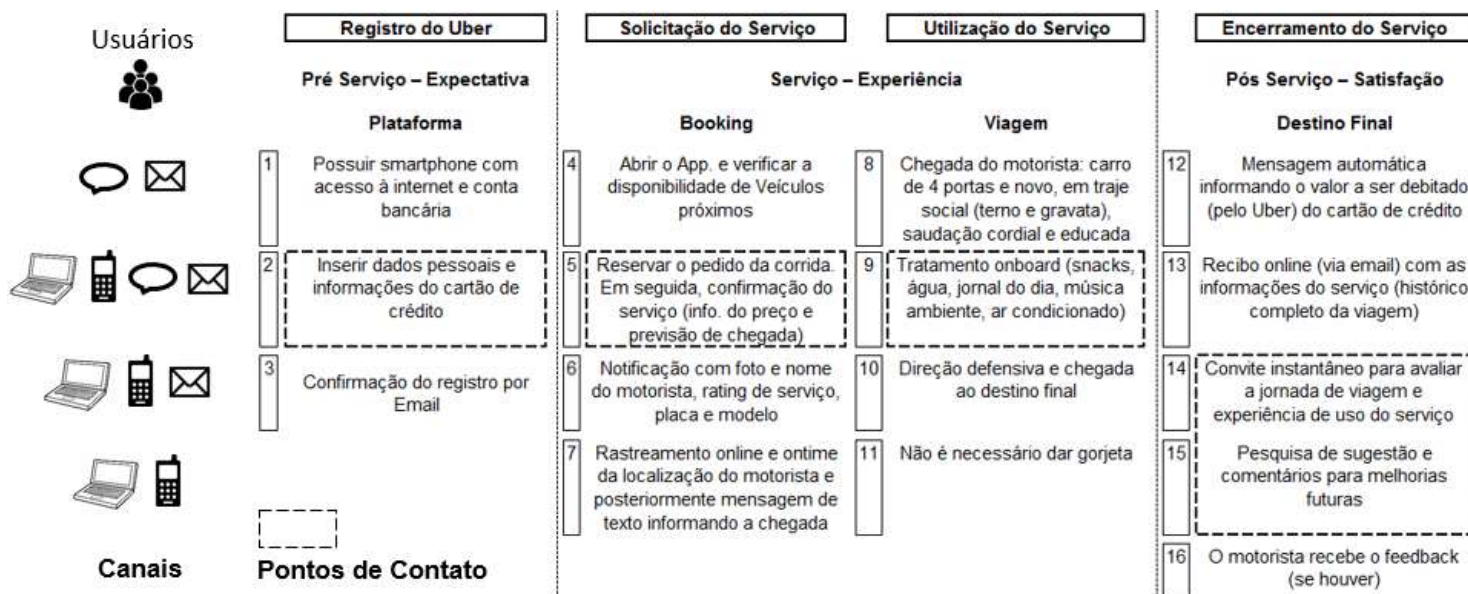


Figura 26: Jornada do Usuário. Fonte: Próprio autor

Através do esquema acima, fica evidente a defesa do pensamento centrado nas pessoas (front-line). Todo o processo de viagem dos passageiros sendo destacado em todo ponto de contato através dos multicanais, exaltando sua satisfação e conseqüentemente o valor percebido pelos usuários do serviço. Os momentos considerados chave seguem cada etapa da viagem desse cliente. Isso acontece porque em qualquer momento durante este estágio, ele está avaliando (utilizar critérios de aceitação) se o processo operacional do serviço está cumprindo os seus objetivos de sucesso. E uma vez tomado o caminho, ou ele passa para a próxima etapa da viagem (às vezes pula etapas) ou decide-se por

⁷ http://www.cxdlabs.com/uploads/5/8/9/7/58977855/cxd_labs_-_uber_customer_journey_map_-_v1.0.jpg

um estágio anterior (ou sai definitivamente dos estágios). Vale exaltar que é recomendável conceder uma certa liberdade e facilidade de controle dos canais em casa fase da jornada por parte dos clientes.

Nos dias de hoje, a jornada do consumidor deixa de ser linear, tornando-se então mais complexa, gerando desafios e oportunidades de interação em negócios. A realidade é que o grau de exigência e comportamento deste usuário mudou. Ele vai interagir com uma série de canais (mais informação disponível) antes de optar por determinado serviço.

Adiante, um quadro comparativo é apresentado para mostrar, segundo dados coletados anteriormente, algumas das diferenças consideradas fundamentais ao longo da jornada de uso entre os dois serviços.

	Uber	Taxi Comum
Método de Contratação	Aplicativo Smartphone	Call Center/ App/ Sinal de dedo
Forma de Pagamento	Cartão de Crédito	Dinheiro/ Cartão de Débito e Crédito
Estrutura da Tarifa	Flexível	Estruturada/ Fixa
Sistema de Avaliação	Disponível	N/A
Natureza do Veículo	Próprio	Terceiros/ Próprio
Sistema Regulatório	Indefinido	Bem Definido e Regulado
Custos Adicionais	N/A	Existente
Experiência de Utilização	Pesquisa de Satisfação	N/A
Troca de Informações	Ilimitada	Limitada

Figura 27: User Experience. Fonte: Próprio autor.

5.2.4 Entrevistas Contextuais

São entrevistas conduzidas no contexto em que ocorre o próprio processo do serviço, neste caso do Uber. Esta técnica etnográfica permite observar e investigar o comportamento dos seguintes atores faltantes: os motoristas e o executivo da empresa.

Para o caso dos motoristas Uber, objetivou-se saber um pouco mais detalhadamente sobre sua rotina de trabalho, assim como suas necessidades e experiências ao longo de sua prestação de serviço. E o bate papo com o executivo Uber, procurou-se compreender o modelo e design de negócio da empresa Uber.

1- Motorista Uber

Em entrevista com o motorista Gustavo, da Uber, o mesmo contou que está como parceiro há cerca de oito meses. Em suma, nos forneceu valiosas informações à respeito das principais práticas de negócio da empresa.

O veículo utilizado é particular (ou seja, o motorista é o proprietário do veículo) e tem que seguir padrões de qualidade, conforme orientação da Uber. Para a aquisição do bem, ele ressaltou que não consegue desconto porque não tem isenção fiscal (IPI – Imposto sobre Produtos Importados e ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços) concedida aos motoristas Uber.

Além disso, para tornar-se apto a integrar o quadro de parceiros, o motorista deve possuir habilitação autorizada para prática comercial assim como para a admissão, tem que fazer teste psicotécnico e possuir certidão negativa de antecedentes criminais.

Destacou ainda que, como atrativos para integrar ao quadro de profissionais, ressaltou que o motorista passa a ocupar um cargo de nível executivo (usa traje formal e passa por treinamentos corporativos) e tem sua própria autonomia sobre o seu próprio negócio (não necessitando ter que pagar diária de 200 reais para utilizar a licença do veículo).

Também esclareceu que os motoristas não têm costume de ficarem circulando livremente pela cidade, pois possuem pontos de apoio específicos (não gasta combustível atoa, porém não está livre para dar carona para qualquer passageiro como o taxi comum). Enfatizou a estreita interação amigável e de confiança entre o motorista e o passageiro.

Por fim, no que tange o processo de qualidade do serviço, cada motorista apresenta uma classificação de atendimento. Caso algum profissional obtiver um histórico com mais de quatro reclamações é automaticamente desligado da empresa. Concluiu que é de vital importância trabalhar a questão da imagem da prestação do serviço, diariamente.

2- Executivo Uber (representando stakeholder relevante)

Em nome da empresa, o profissional Vitor Lalor foi entrevistado via Skype, em uma conversa informal com duração de aproximadamente 35 minutos. Como Gerente de Operações da Uber, mostrou-se bastante solícito ao questionar pontos considerados relevantes para o presente estudo.

Entre os principais princípios e valores, está o principal de oferecer o melhor serviço para ambos clientes (usuários e motoristas)

Outra informação confirmada, é de que a maioria das pessoas, erroneamente, considera a Uber como sendo uma empresa de transporte. Mas

sim de tecnologia. Outro ponto destacado, é que a companhia atua inserida sob o contexto de Market Place, ou seja, para conectar as partes interessadas.

Quando perguntado sobre o público-alvo da empresa, foi dito que não há qualquer segmentação de mercado e nem mesmo de consumidores. Destacou também que os canais utilizados para se comunicar com seus usuários são essencialmente online (internet e redes sociais), ou seja, sem qualquer propaganda e etc.

Quando perguntado sobre os principais desafios do negócio, o gestor foi bastante enfático ao responder sobre a questão regulatória (recolhimento de impostos) do serviço. Tema aliás, discutido fortemente no mundo afora.

5.2.5 Curva de Valor

À diante, pode-se encontrar a Curva de Valor para os dois serviços em análise. É possível observar que as avaliações de cada atributo-chave foram obtidas ao longo das pesquisas realizadas.

A confiança torna-se quase uma moeda de troca, ou seja, com uma reputação melhor, as pessoas optarão pelo seu serviço. No caso do Uber, os usuários demonstraram um expressivo nível de fiabilidade. Desde o sigilo das informações gravadas no aplicativo (sem qualquer ameaça de hackers) e sua boa funcionalidade até a garantia de viagem ao destino final.

O quesito conveniência foi aplicado para o fato de você simplesmente, ao possuir um smartphone, apertar um botão e o veículo preto surgir à sua frente em questão de segundos. Considerando-se a rapidez dos acontecimentos e da

troca de informações nos dias de hoje, a praticidade torna-se um fator indispensável aos usuários.

Os itens de conforto e hospitalidade surgem como indispensáveis durante o período da jornada de viagem dos passageiros. O bem-estar e sensação de tranquilidade (oferta de snacks, água, jornal do dia, ar condicionado e música ambiente, entre outros mimos) são um dos sentimentos mais desejados pelos entrevistados.

Para garantir a segurança dos clientes (os quais se sentem protegidos) e a qualidade do serviço prestado, a Uber solicita uma análise detalhada dos antecedentes criminais dos motoristas e um curto treinamento antes de autorizá-los a usar o aplicativo móvel. Os consumidores também podem avaliar a qualidade do serviço prestado, para garantir que o prestador de serviço que se comportar mal seja eliminado do sistema rapidamente.

Quanto à interação com o motorista, alguns passageiros consideram excesso de formalismo, ou seja, um contato nada espontâneo e tão pouco amigável/humano. Provavelmente a questão cultural e regional estão fielmente presentes nesta questão. Vale ressaltar que a Uber oferece treinamento a todos os novos motoristas.

Ainda, para o atributo preço da tarifa, apesar de muitos considerarem o serviço com um custo benefício positivo, houveram usuários conceituando o valor como excessivo em muitos casos.

Por fim, o método de pagamento foi opinado como flexível e bastante cômodo para a atualidade. A transação comercial não sendo realizada de forma monetária, ou seja, em dinheiro, facilita bastante a vida dos passageiros.

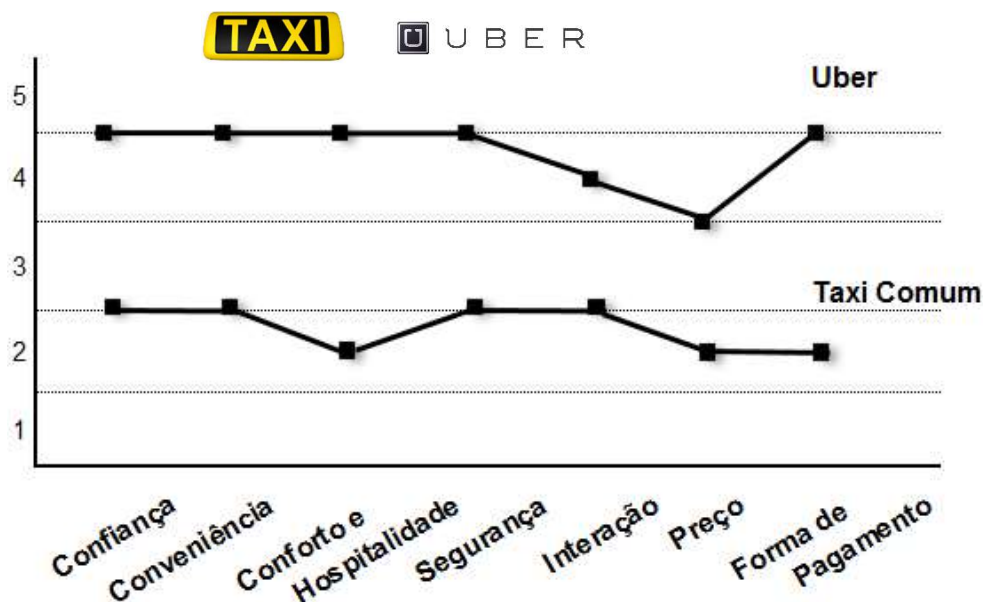


Figura 28: Curva de Valor: Taxi Comum versus Uber. Próprio autor

5.2.6 Mapa de Experiência e Expectativas

O valor do mapa de Experiências está diretamente ligado à qualidade dos insights coletados ao longo do processo de pesquisa entre os usuários, tanto através do questionário (quantitativo) quanto das perguntas em profundidade (qualitativo).

No quadro comparativo abaixo, é possível visualizar: (1) quais emoções (feelings) os usuários apresentam ao longo de sua jornada, ou seja, os pontos altos e baixos e (2) quais pensamentos (thinking) e avaliações de suas experiências.

Para a questão referente aos seus comportamentos (doing) e ações que satisfaçam às suas necessidades, o usuário do serviço Uber passa a ser considerado como um perfil consciente das novidades atuais, informatizado e totalmente livre para experimentar novidades. Ele vai pesquisar sobre determinado novo serviço, quer seja pela internet (websites, blogs, reviews online, redes sociais, entre outros meios) ou conversa com familiares/amigos próximos, assistindo propagandas e até mesmo interagindo com a empresa (virtualmente). E uma vez o serviço sendo aprovado, ou seja, atendendo suas necessidades e ultrapassando suas expectativas, ele certamente recomendará o seu uso e frequentemente o utilizará (estando fidelizado).

Taxi Comum	Uber
Ruim e Desagradável	Excelente e Agradável
Motoristas Mal Educados e Insatisfeitos/Desmotivados	Motoristas Educados e Treinados (Qualificados)
Sem Treinamento/Desqualificação Profissional	Excelente Atendimento/ Receptividade/ Cordialidade
Desonestidade e Desconfiança	Honestidade e Confiança
Sentimento de Medo e Insegurança	Sentimento de Tranquilidade e Segurança
Serviço Incompleto, Ultrapassado e Amador	Serviço Completo, Inovador e diferenciado
Desconfortável/ Insatisfatório/Precário	Confortável/ Satisfatório
Sem qualquer Padrão	Padronizado e Organizado
Veículos Antigos, sem Manutenção e Sujos	Veículos Novos, com Manutenção e Limpos
Relativamente Caro pelo Custo-Benefício	Preço Justo pelo Serviço oferecido
Uso por Comodismo	Prático e Conveniente

Figura 29: Mapa de Experiências. Fonte: Próprio autor

A apresentação do mapa do serviço passa a ser importante porque ela antecipa o processo do serviço em si e controla as expectativas do cliente (funciona como uma âncora que liga o usuário à experiência positiva).

A seguir, é possível notar que os quadros apresentam, após insights oriundos das pesquisas, as principais expectativas dos usuários para ambos serviços.



Figura 30 : Mapa de Expectativas. Fonte: Próprio autor

É possível notar um maior nível de modernismo para o serviço oferecido pelo Uber em relação ao serviço de taxi comum. As expectativas de confiança e segurança são vistas de forma inversamente proporcionais para cada caso. O mesmo para o senso de agradabilidade.

Para o preço pago pela corrida, o taxi comum é considerado caro em relação ao seu custo benefício baixo, o que leva ao senso de valor justo para o serviço do Uber. Quanto à praticidade para solicitar o serviço, é notável o papel fundamental dos aplicativos móveis neste processo.

O nível de popularidade do taxi comum é praticamente o dobro do Uber. Os níveis de interação com os atores do serviço são mais ilustrados/representados no caso do Uber assim como o parâmetro de formalidade.

5.2.7 Blueprint do Serviço Multicanal

Processo de Serviço		Serviço de Taxi Comum Já Existente	Serviço Uber Novo
Input	Opção de Mobilidade	Mais conveniente do que outros meios de Transporte Público	Mais conveniente do que outros meios de Transporte Público
	Veículo e Motorista	Não Padronizado (cor amarela e azul) e Motorista (Licenciado pelo Governo)	Padronizado (4 portas, Sedan e preto) e Motorista Particular (Traje Fino, Seguro, Revisão e Treinamento)
	Forma de Solicitação	Via central telefônica ou no dedo	Booking direto pelo Site ou Smartphone
	Tarifa da Corrida (RJ)	Tarifa de base R\$ 5,20 + 0,30/min + R\$ 2,05 a 2,46/km. Com adicionais	Tarifa de base R\$ 5 + 0,30/min + R\$ 2,20/km. Sem adicionais
	Tecnologia de Informação	N/A	Localização do Usuário (via GPS); Aplicativo móvel On-Time (24h); Registro de Dados (pessoais e cartão de crédito) e Troca de Informações (dados e histórico do motorista)
	Mensagem de texto	N/A	Notificação e alerta via SMS (confirmação da reserva, previsão de chegada)
Interação	Viagem/ Onboard	N/A	Forma de Tratamento (amigável); Conforto (música, temperatura, snacks e água) e Segurança
Output	Forma de Pagamento	Cartão de Crédito ou Dinheiro	Somente cartão de Crédito (sem transação monetária)
	Pesquisa de Satisfação	N/A	Rating de Avaliação da jornada e da experiência de utilização do Serviço
	E-mail	N/A	Demonstrativo da Viagem e Fatura da Conta
	Quality Service	N/A	Sugestões de Melhoria Contínua (comentários)
	Marca	N/A	Comunidades Virtuais (network)

Figura 31: Blueprint do Serviço Multicanal Uber. Autor próprio

Uber está mudando completamente a forma como obter transporte privado de várias maneiras e bastante interessantes. Em primeiro lugar, o aplicativo próprio de smartphone é integrado com os mapas do Google para que o potencial usuário possa ver a localização dos carros mais próximos, definir um ponto de encontro na tela, e chamar um veículo para encontrá-lo. Além disso, é possível ver a informação do motorista particular (incluindo ratings de pesquisas anteriores), enquanto vê o carro se aproximar da localização solicitada. Os motoristas Uber notificam via mensagem de texto a confirmação do serviço, também informam que estão a caminho, o que lhe dá tranquilidade ao saber que o seu pedido foi recebido e aceito com sucesso. Uma vez que o carro chega (geralmente dentro de alguns minutos), o motorista o cumprimenta pelo nome. Todos os veículos são de cor preta e com frota do modelo Sedan, muito bem conservado. Durante a viagem, o passageiro desfruta-se de total conforto (ar condicionado e música ambientes, snacks, água e jornal do dia são oferecidos, entre outros) e sensação de segurança. Uma vez que se chega ao destino desejado, o aplicativo carrega o seu cartão de crédito (anteriormente cadastrado no perfil pessoal do aplicativo) e o cliente está livre para seguir o dia. Não há necessidade de lidar com dinheiro, mudança ou recibos físicos. Uber removeu o atrito da transação típica de táxi e tornou altamente agradável tal processo.

5.2.8 Modelo de Negócios Canvas

A ideia é viabilizar uma melhor compreensão de como adaptar um modelo de negócios multicanal a uma lógica de serviços. Com base em dados secundários coletados e entrevista com o executivo da Uber, foi desenvolvido o quadro a seguir.

Uber fornece a verdadeira solução para um real problema que afeta milhões de pessoas. Em todos os sentidos da palavra, eles têm impactado de certa forma o sistema de monopólio do transporte de táxi existente nos principais centros urbanos. Foi capaz de reinventar a experiência de cima para baixo.

Entre os muitos problemas, Uber está combatendo: a atual precária infraestrutura de táxi, serviço de má qualidade e cumprimento de certas atitudes inadequadas, má experiência do cliente final, entre outros.

Uber estabelece a redefinição de toda a experiência do usuário, fazendo com que ela seja perfeita e agradável em todo ponto de contato. Abordo a experiência a partir de todo o processo, desde a saudação pelo dispositivo móvel, a forma de pagamento sem utilizar dinheiro, disponibilizar os melhores e mais novos carros e sistema de avaliação do motorista.

	Taxi Comum	Uber
Parceiros Chave	Extensa comunidade (network) de motoristas; Parcerias com empresas (cooperativas, startups); Governos e órgãos locais	Alianças estratégicas com o Google, Pay Pal, BrainTree e sistemas IOS e Android (mídias sociais); extensa comunidade (network) de motoristas e clientes; endosso de celebridades; governos locais ?
Atividades Chave	Licença e Legalização de utilização do Serviço	Service Quality (padronização); pesquisa de satisfação; rapidez de resposta; controle sobre os preços/tarifas
Propostas de Valor	Usuários finais: Disponibilidade imediata (real time)	Usuários finais: Curto tempo de espera para a chegada do veículo (real time), hospitalidade e conforto "onboard", segurança e confiança nas informações emitidas (reputação elevada), preço justo e maior interação com o motorista. Fornecedores: grande demanda de trabalho, flexibilidade e exclusividade de serviço, suporte completo da empresa, maior interação com os clientes e oportunidade de rendimento extra
Relação com os Clientes	Apps móveis (Easy Taxi e 90 Taxi) e cooperativas de taxi	Cultura de compartilhamento (redes sociais) - efeito de rede; rating de satisfação entre os atores envolvidos
Segmentos de Clientes	Mercado de massa - classe alta, média urbana	Usuários finais: mercado de massa - classe alta, média urbana e executivo; Fornecedores: motoristas (partner drivers)
Recursos Chave	Grande oferta de motoristas	Estrutura de custos simplificada; marca e equipe Uber; tecnologia de informação (processo de pagamento automatizado, sistema GPS; equilíbrio entre oferta x demanda), alta demanda de motoristas
Canais	Plataforma Digital - Aplicativos de smartphones (mobile apps online)	Plataforma Digital - Aplicativos de smartphones (mobile apps online) e Web site (via internet); Notificações de alerta (via mensagem de texto)
Estrutura de Custos	Simplificada: comissionamento dos motoristas, investimento em aquisição de veículos	Simplificada: comissionamento aos motoristas, não aquisição de veículos, inexistência de qualquer vínculo empregatício com os motoristas parceiros, marketing boca a boca
Fontes de Receitas	Tarifa integral da corrida, aluguel do veículo e da licença	20 a 25 por cento sobre o valor de cada corrida, margem elevada

Figura 32: Modelo de Negócios Canvas. Taxi Comum versus Uber. Fonte: Próprio autor

5.3 Desafios

Para a questão regulatória, é válido destacar a falta de lei que aprove o serviço nas cidades atuantes. A legislação atual sobre o sistema de transportes diz que a prática do serviço prestado pela Uber ainda não foi regulamentada na maioria das cidades (devido ao não licenciamento do motorista), o que pode provocar uma possível proibição total ou parcial dos serviços e de publicidade, assim como multas, confiscos de carros e outras sanções. Como alternativas a este embargo, seria recomendável estabelecer melhores relações com o poder público; encorajar os motoristas obterem o licenciamento por si próprios e buscar manter a estratégia operacional enxuta.

Outro ponto são os tais competidores considerados "imitadores". Basicamente qualquer pessoa com um carro e uma carteira de motorista pode ser um concorrente. Além disso, atualmente, já existem muitas empresas que operam de formas similares como a Uber. Como objetivos a serem alcançados pode-se criar uma sinergia estratégica através do Google (maps) e marca Uber; manter a massa crítica e alcançar maior economia de escala e conseqüentemente a alavancagem do banco de dados

Pelo fato da inovação ser do tipo disruptiva, existe forte necessidade contínua por novas tecnologias assim como novas metodologias diferenciadoras para o seu modelo de negócios. Sem ela o consumidor não mudaria de comportamento com tanta rapidez. Então os devices e seus apps, a realidade virtual e seus sensores tornam-se cada dia mais indispensáveis na sociedade. Estreitar parcerias assim como buscar adquirir empresas do ramo (alavancagem Google) e reforçar a própria marca e forte investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Por fim, como fator limitante para a atividade, a adaptação cultural. Ressalta-se a existência de uma infraestrutura avançada reduzida, com baixo uso de cartão de crédito e fraca penetração de smartphones (no âmbito da comunicação). É preciso operar eficientemente, mapeando a experiência digital do usuário e evoluir o seu relacionamento. Hoje, ele vive um streaming contínuo de informações de diferentes canais em diferentes devices, formados por interações curtas e contínuas com vários serviços diferentes.

5.4 Discussão

Este estudo demonstrou que o ambiente físico molda uma melhor experiência de serviço. Revelou também, que o prestador de serviços (Uber) e o pessoal de contato (motoristas) têm influências positivas e marcantes na experiência de serviço do usuário (desde os touchpoints, canais utilizados e propostas de valor). Notou-se que os clientes dão menos atenção aos aspectos ligados a regras e regulamentação (fator invisível) do serviço e se concentram mais em fatores relacionados às experiências. Em outras palavras, o valor percebido pelos usuários do serviço em estudo é maior em forma de benefícios, vantagens e por fim experiências positivas e agradáveis, o que têm gerado maior nível de fidelização e propagação positiva.

Ainda, especificamente, a pesquisa permitiu apoiar uma decisão chave no desenho do serviço multicanal estudado, a saber, a escolha dos canais usados para suportar as atividades interativas (com os usuários) em cada uma das fases do processo de serviço. Assim, o prestador oferece aos clientes diferentes alternativas de interação (disponibilizando as atividades em diversos canais), que podem ser distintas ao longo dos diferentes momentos da prestação do serviço. Então, propõe-se um conjunto de passos para guiar os prestadores na

especificação, ou seja, a interpretação da empresa sobre como satisfazer as necessidades prioritárias dos seus clientes-alvo.

Existem empresas que observam serviços carentes de qualidade e investem em soluções altamente integradas a tecnologia. Novos aplicativos surgem todos os dias, usados para preencher lacunas deixadas por sistemas públicos e privados que em alguns momentos possam oferecer serviços ineficazes. Alguns se destacam no cenário mundial, seja por sua popularidade conquistada através da funcionalidade ou até mesmo por segmentos profissionais que acabaram oprimidos.

O conhecimento deve ser compartilhado com os colaboradores por meio de palestras, seminários, cursos e workshops. Posteriormente, inserir a prática na cultura da empresa e criar uma rotina de práticas de inovação (construir o Design no DNA da empresa).

Capítulo 6

Considerações Finais

O Design Thinking é aplicável a empresas de qualquer porte, uma vez que é uma maneira inovadora de abordar questões no ambiente da gestão e uma forma de resolver problemas, sejam eles das mais diversas naturezas. Tal ferramenta é importante para a sociedade na medida em que traz a diferenciação para o plano de quem vai utilizá-la. Neste caso específico, o cliente ou usuário participa da concepção do novo serviço através das inúmeras interações em todas as fases do processo.

Com o mundo cada dia mais competitivo, as empresas vêm buscando instrumentos para melhorarem seus processos e suas estratégias. Estas metodologias de Design Thinking são, em grande parte, resultado da necessidade de redefinir e realinhar diversos aspectos relacionados ao cenário organizacional e de negócios. Em muitas organizações, os procedimentos operacionais e de negócios devem ser direcionados conforme os novos paradigmas de mercado, vitais para a manutenção das mesmas. Contudo, há negócios que ainda não perceberam que redefinir processos ou até mesmo repensar novas formas de inovar em muitos segmentos operacionais não significa introduzir novas tecnologias, mas sim concentrar-se nas necessidades compatíveis e desejos emergentes de seu público alvo.

Para o processo interativo sobre o qual assenta o Design Thinking, é citado a importância do trabalho em equipe, da predisposição dessas equipes para colaborar, e também da cultura da empresa que deve incentivar a criatividade e inovação. As duas principais premissas para o sucesso do processo é o desejo de mudança e a exigência de abertura para ouvir os envolvidos na questão que será

abordada, em todos os níveis hierárquicos. Refere-se à abordagem centrada no ser humano, onde se coloca a observação e posterior descoberta e resposta às necessidades para o processo de inovação (não se limitando apenas ao sistema tecnológico, mas também contexto do meio sociocultural).

Neste sentido, sendo voltada para os Serviços, é uma estratégia direcionada ao desenvolvimento de negócios, com foco basicamente na experiência do público e do consumidor final. A metodologia é usada principalmente na criação de novos serviços, sistemas, procedimentos, bem como na identificação de soluções para problemas corporativos através da descoberta de novas oportunidades. Acrescentando, para o core business de um serviço, além do sistema de engenharia, área de operações e Gestão, Marketing e a organização em si (cultura e estrutura), tem-se dado bastante importância aos service designers. Isto apresenta algumas empresas com grandes desafios em mudança para uma experiência conduzida e centrada no cliente.

Visando discutir a renovação geradora de vantagem competitiva de longo prazo, o presente trabalho acadêmico propôs direcionar e aprofundar os estudos do Design Thinking de Serviços como forma de adicionar valor ao Modelo de Negócios Multicanal, mais especificamente do Uber. Baseando-se em um estudo teórico desenvolvido e fundamentado em revisão bibliográfica, foram utilizadas ferramentas específicas afim do levantamento de informações voltadas para a análise do caso escolhido e por fim projetar soluções de melhoria para o serviço.

Conclui-se que, a partir do conjunto de ferramentas apresentadas, o Design Thinking aponta para uma metodologia *human driven*, isto é, colocam-se os atores e não o processo em si como o foco da modelagem. A interação entre eles e os demais elementos que compõe o processo de negócio é quem vai ditar a modelagem do mesmo. Envolve escolher os pontos de contato mais relevantes

para a entrega do serviço e co-criar o design de experiência do usuário que seja coerente entre todos esses pontos de contato.

Acredita-se que a Uber seja capaz de mostrar a construção de um serviço pró-consumidor, onde ao reinventar completamente a experiência do seu usuário, possa levar a um crescimento de mercado sustentável. Como sugestões de melhoria para a empresa estudada: Aceitar dinheiro e débito pelo cartão. Atualmente, só existe a possibilidade de efetuar o pagamento na plataforma via cartão de crédito. Poderia existir um Uber do tipo pré-pago: onde você teria um saldo no aplicativo (podendo ser através de depósitos ou conta corrente). E ainda utilizar de práticas promocionais e descontos para a promoção da marca. Exemplos do 99 Taxi (Jhonny Walker) e Easy Taxi (Ambev).

6.1 Síntese

Campo emergente focado na criação de um pensamento positivo usando a combinação do intangível com elementos e meios tangíveis. É capaz de fornecer numerosos benefícios para a experiência do usuário final, ou seja, o *User Experience* (UX). Trata-se de uma nova concepção de serviços que resulta geralmente incorporar inovadores sistemas e processos que visam fornecer um serviço integral (de maior valor agregado) de acordo com as necessidades do usuário. Tais projetos procuram melhorar diversos fatores-chave de sucesso, tais como: a facilidade de uso, resolução de problemas, a satisfação, a lealdade e a eficiência como todas as áreas da empresa (cultura organizacional, ambiente de trabalho, comunicação, entre outras).

Mas o fato é que poucas empresas têm projetado ativamente toda a jornada do usuário em torno dos serviços que prestam. Como reflexo direto,

problemas que vão desde receitas perdidas, diminuição nos índices de lealdade, não utilização de processos inovadores e conseqüentemente piora na qualidade dos mesmos.

Quando a Apple criou o iTunes, ela não criou, simplesmente um serviço mais rápido, mais barato e mais eficiente para a distribuição de músicas. Ela alterou a própria natureza da relação entre a música e as pessoas. O eBay não criou uma plataforma de leilões, mas sim mudou a forma como olhamos para a experiência de compras e como a própria comunidade consumidora desempenha um papel importante nesse movimento. A Google não inventou o primeiro sistema de busca na internet, entretanto o seu mecanismo mudou a forma como interagimos virtualmente e possibilitou que comportamentos fossem rastreados e analisados, permitindo que os anunciantes identifiquem com precisão o seu público alvo e personalizem o seu conteúdo publicitário de forma nunca apresentada anteriormente.

Neste sentido, é correto mencionar que o comportamento é a variável que melhor determina a oportunidade que um novo modelo de negócios tem de evoluir e aumentar sua participação no mercado. Chegou-se ao fim de uma era, onde concentrava-se quase exclusivamente na inovação de produtos e serviços, e iniciou-se uma nova era, onde concentra-se em "modelos de negócios de comportamento". Estes modelos vão além do questionamento de como fazer melhor e mais barato, mas sim de forma rápida, com qualidade e principalmente criando experiências de fato significativas e impactantes. Ainda, sendo capaz de levar à criação de novos usuários/clientes e novos mercados concomitante à conexão com suas necessidades.

Como contribuição para maior difusão e geração de conhecimento, o documento será capaz de demonstrar a importância do desenho do modelo de

serviço multicanal alinhado à estratégia da empresa assim como comprovar que o foco no usuário final pode influenciar a qualidade da entrega, aumentando os níveis de satisfação e fidelização em serviços já existentes.

6.2 Limitações Teóricas, Metodológicas e Empíricas

O Design Thinking de Serviços trata-se de uma abordagem ainda emergente, porém em profundo grau de desenvolvimento. Mesmo surgindo cursos e, recentemente, até programas e workshops, até agora não há grande diversidade de bibliografias que explicam esta nova prática.

Adicionalmente, por ser um campo de estudo extremamente amplo que abrange diversas disciplinas, não apenas as expertises do design, mas também outros campos, não inclui análise aprofundada de estratégia e tecnologia.

Não inclui a literatura e discussão acerca da lógica dos serviços (SDL – *Service Design Logic*) a partir do ponto de vista de elaboração do modelo de negócios Canvas (BMC), assim como a lógica dominante do cliente (CDL - *Customer Dominant Logic*).

6.3 Recomendações Futuras

Como sugestões futuras, novas questões e oportunidades de pesquisas empíricas no que diz respeito à aplicação do Design para a ciência da Gestão como importante ferramenta de Inovação Estratégia, principalmente no mercado de Tecnologia Digital (excelentes cases de sucesso como Google, Amazon, Skype,

Apple, Samsung, IBM e Dyson), Serviços Públicos (*UK Government*) e área financeira (*Bank of America*).

Quanto à aplicação do Design, quer seja do tipo Industrial e Serviços, nota-se uma brutal ascensão e maior dominância das empresas habilitadas pela Tecnologia Digital (quer seja do tipo Industrial e Serviços) em detrimento de players de serviços do mercado B2C. É de vital importância uma rápida necessidade de mudança do paradigma nestas indústrias (nomeadamente serviços financeiros, serviços públicos, varejo e telecomunicações). Sendo assim, os principais fatores que influenciam esta experiência de trabalho são: (1) o Design Organizacional (FAUCHART & GRUBER, 2011) e (2) Práticas de Gestão: através da concepção das tarefas associada ao re-desenho de processos dos negócios (STUBBS, 2013); ferramentas de suporte e serviços de informação, o ambiente físico e virtual (*Dark Horse Innovation*, 2014); a comunicação; os programas de RH (RAVASI & STIGLIANI, 2012); clima e a cultura organizacional (BOCK & GEORGE, 2011, 2012; SIMON, 1981) voltada para o valor compartilhado (cadeia de valor).

Foco também para a Gestão Estratégica pelo Design, onde se pretende criar políticas e métodos para reter os melhores profissionais e atrair novos talentos, assim como para o aumento de produtividade e eficácia operacional, rapidez de resposta junto às oportunidades de mercado, mudança no local de trabalho, criação de novos serviços e processos (inovação).

Para a abordagem voltada para o design no *New Work Place Experience* (NWX) *Six Key Elements* de VOSS e ZOMERDIJK (2010) - pretende-se apresentar uma proposta de mudança de paradigma quanto às práticas atualmente aplicadas dentre as diversas áreas (processos, desenho organizacional, modelo de negócio, cultura organizacional, comunicação, recursos humanos). Através de

maior flexibilidade, incentivo à criatividade, atividades multifacetadas, práticas desafiadoras, entre outras. Neste sentido, a função de designers passa a ganhar notoriedade no mundo empresarial (*New Design Practice*). O principal objetivo destes investimentos é concentrar-se na criação de uma experiência mais rica e mais atraente, tanto em termos internos quanto externos (MYERSON & ROSS, 2013).

Por fim, o valor do tratamento voltado para o Design vai além de produtos e serviços, seguindo também os processos de negócios e serviços públicos. Tais setores da economia têm sido liderados pela IDEO, universidade de Stanford e sua escola D-School, assim como empresas, tais como *U.K.'s Design Council*. CEO's, futuros empresários e tomadores de decisão, pesquisadores, profissionais de marketing, vendedores e até os usuários de serviços deveriam pensar como designers. Ou seja, pessoas atentas em se transformar em gestores de mudanças que reconhecem o papel-chave da inovação no ambiente de negócios atual e desejam entender na prática como ideias inovadoras podem ser produzidas através da lógica do design.

Capítulo 7

Referências Bibliográficas

A. Ostrom e M. Meuter (2002). *Implementing Successful Self-Service Technologies*, **Academy of Management Executive**, 16(4), 96-108.

Brown, T (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Collins.

Brown, Tim (2008). **Design Thinking**. Harvard Business Review, 86(6), 84-92, 141.

Brown, Tim. **Design Thinking - Uma Metodologia Poderosa para Deletar o Fim das Velhas Ideias**. Rio de Janeiro. Editora: Campus, 2010.

Bruce, M. (2002). *Creating Design Futures* (255-277). In Bruce & Bessant, Design in Business.

Dorst, K. *The Core of Design Thinking and its Application*, 2011. Elsevier. 521-532.

http://ac.els-cdn.com/S0142694X11000603/1-s2.0-S0142694X11000603-main.pdf?_tid=0b323838-57e1-11e5-b667-0000aacb361&acdnat=1441906157_701fe21fcd138b254bf0690a13cf238e

Dunne, D e Martin, R. *Design Thinking and How it Will Change Management Education - Academy of Management Learning and Education*. 2006, Vol. 5, No.4, p.512-523.

<http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/DunneMartin.pdf>

Edvardsson, B., Meiren, T., Schäfer, A. and Witell, L. (2013). *Having a Strategy for New Service Development – Does it Really Matter?* **Journal of Service Management**, Vol. 24, No. 1, pp. 25–44.

Ganesh, J. (2004). *Managing Customer Preferences in a Multi-Channel Environment Using Web Services*, **International Journal of Retail & Distribution Management**, 32(3), 140-46.

Grönroos, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. 3^a. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
[http://www.researchgate.net/publication/227627129 Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory](http://www.researchgate.net/publication/227627129_Foundations_and_Implications_of_a_Proposed_Unified_Services_Theory)

Leavy, B. (2010). *Design Thinking - a New Mental Model of Value Innovation*. *Strategy & Leadership*, 38(3), 5-14.

Liedtka, J. *Learning to Use Design Thinking Tools for Successful Innovation*. *Strategy & Leadership*, v. 39, n. 5, p. 7.

Lockwood, T. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*. Allworth Press. 2009.

Marc Gruber. *Managing by Design*. **Academy of Management Journal**, 2015.
http://aom.org/uploadedFiles/Publications/AMJ/Feb_2015_FTE.pdf

Martin, Roger L. *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. **Harvard University Press**, 2009.
<http://www.aiga.org/video-makethink-2009-martin/>

Meuter, M., A. Ostrom, R. Roundtree, and M. Bitner (2000). *Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters*, **Journal of Marketing**, 64(3), 50-64.

Montoya-Weiss, M., G. Voss, and D. Grewal (2003). *Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction with a Relational, Multichannel Service Provider*, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 31(4), 448-58.

Morais, Ricardo. **A Revelação do Design Thinking**. 2013.

Neumeier, Marty. **A Empresa Orientada pelo Design**. Bookman: Porto Alegre, 2010.

Nietzsche, Rique. **Afinal, o que é Design Thinking**. Editora: Rosari.

Ojasalo, J. (2001). *Managing Customer Expectations in Professional Services*.

Ojasalo, J. (2008), *Innovation Management in Knowledge Intensive Services*. **The Business Review**, Cambridge, Vol. 9 No. 2, pp. 212-219.

Ojasalo, K. *Customer Influence on Service Productivity*, **S.A.M Advanced Management Journal**. 2003, Vol. 68, No. 3, 14-19.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. **Business Model Generation**. Editora: Alta Books.

Pinheiro, Tenyson e Alt, Luiz. **Design Thinking Brasil**. São Paulo. Editora Campus. 2012.

Rawson, A., Duncan, E., Jones, C. (2013). *The Truth about Customer Experience*. **Harvard Business Review**.

Roy Glen, Christy Suciu e Christopher Baughn. *The Need for Design Thinking in Business Schools*, 2014.

<https://svad.cah.ucf.edu/files/director/designthinkinginbusinessschools.pdf>

Sampson, S. E., Froehle, C. M. (2006). *Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory*. *Production and Operations Management*, Vol. 15, No. 2, Summer 2006, pp. 329-343.

Shaw, C. and J. Ivens (2002). *Building Great Customer Experiences*. New York: Macmillan.

Sousa, R. (2010), *“O Desenho de Serviços Multicanal”*, Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa.

Sousa, R., Amorim, M. (2010), *“The design of multi-channel service delivery systems: An empirical investigation of relevant operational factors”*.

Sousa, R.; Christopher A. Voss. *Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels*. Páginas 357 – 371. 2006.

Stickdorn, Marc e Schneider, Jakob. *This is Service Design Thinking*. **Columbia University Press**, 2011.

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B. Russo, B. **Design Thinking: Inovação em Negócios**. Rio de Janeiro. MJV Press. 2011.

<http://livrodesignthinking.com.br/>

Voss, C. (2003). *Rethinking Paradigms of Service: Service in a Virtual Environment*, **International Journal of Operations and Production Management**, 23(1), 88-104.

Textos não Publicados

Design Thinking as a Tool for Improvement in Business Processes, 2014.

<http://www.revistaespacios.com/a14v35n06/14350619.html>

<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI317168-17141,00->

[VOCE+SABE+O+QUE+E+DESIGN+THINKING.html](http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI317168-17141,00-VOCE+SABE+O+QUE+E+DESIGN+THINKING.html) - Acessado em 15/07/2015

Websites

IDEO - *Design and Innovation Consulting Firm*. <http://www.ideo.com/> -

Acessado em 20/06/2015

Service Research Center. <https://www.kau.se/en/ctf> - Acessado em 20/08/2015

Service Lab. Rui Soucasaux Sousa. [http://www.feg.porto.ucp.pt/slab/home/wp-](http://www.feg.porto.ucp.pt/slab/home/wp-content/uploads/2015/01/SLab-Research-Digest_1st-Edition.pdf)

[content/uploads/2015/01/SLab-Research-Digest_1st-Edition.pdf](http://www.feg.porto.ucp.pt/slab/home/wp-content/uploads/2015/01/SLab-Research-Digest_1st-Edition.pdf) - Acessado em

10/06/2015.

[http://pt.slideshare.net/McK_CMSOForum/customer-experience-journey-](http://pt.slideshare.net/McK_CMSOForum/customer-experience-journey-webinar-v10-091713)

[webinar-v10-091713](http://pt.slideshare.net/McK_CMSOForum/customer-experience-journey-webinar-v10-091713) - Acessado em 16/10/2015

http://pt.slideshare.net/alexbaar/customer-journey-mapping-an-assortment-of-case-studys-and-templates?from_action=save - Acessado em 19/10/2015

<http://fletcher.tufts.edu/~/media/Fletcher/MIB/pdfs/B236%20Student%20Case%20Studies/Uber%202014.pdf> - Acessado em 19/12/2015

Vídeos

Claudia Kotchka. Inovação na Procter & Gamble. <http://vimeo.com/5203345>.
Assistido em 14/06/2015.

MIT Sloan. *Inovation Through Design Thinking*.

<http://video.mit.edu/watch/innovation-through-design-thinking-9138/> -

Assistido em 13/07/2015

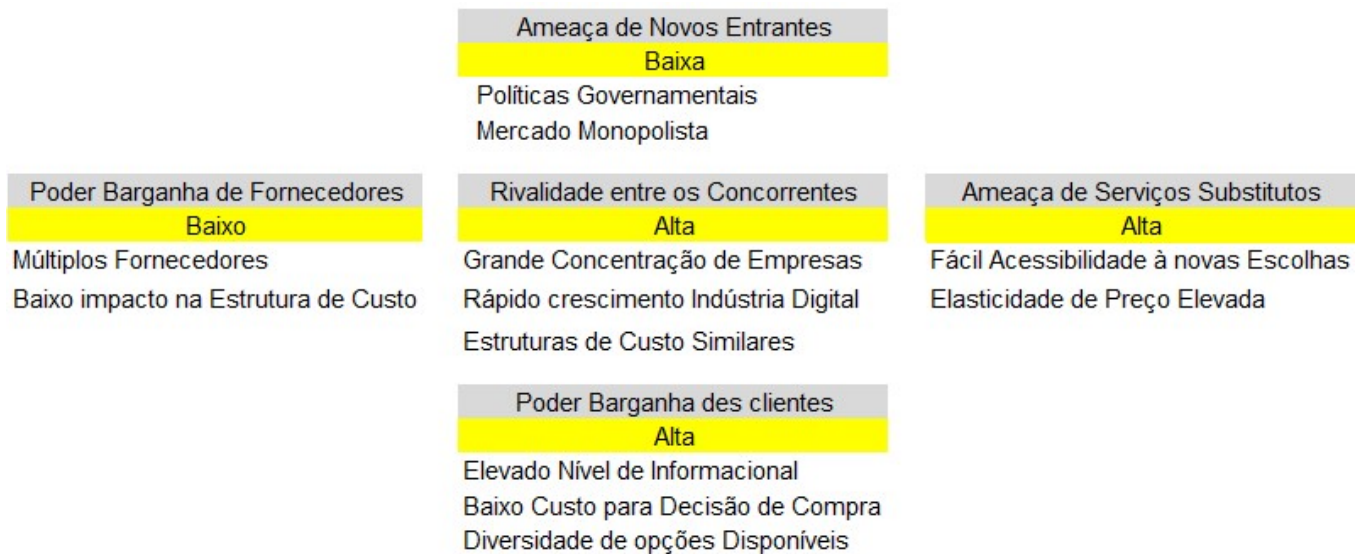
Capítulo 8

Anexos

1 - Principais Ferramentas de Design Thinking de Serviços



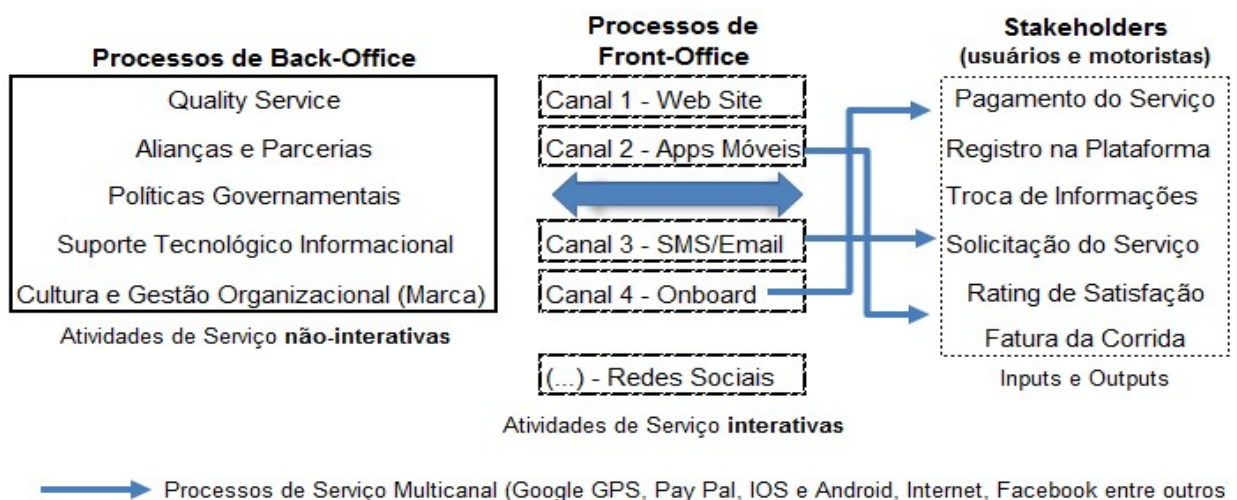
2 - Análise das Cinco forças de Porter



Considerando as indústrias: (1) tecnologia/digital e (2) transporte/mobilidade urbana
 Geografia: Brasil, Rio de Janeiro

3 – Desenho de Serviço Multicanal

Desenho de Serviço Multicanal - Uber



4 - Análise SWOT da Uber

Forças	Fraquezas
Estrutura de custos simplificada;	Não licenciamento do governo local
Disponível internacionalmente;	Oportunidades
Fortes alianças estratégicas;	Mercado em elevado crescimento;
Elevado tempo de resposta;	Mudança de hábitos (meio digital)
Lean Service Quality Management;	Ameaças
Transparência nas informações	Alteração no sistema regulatório

5 - Guia de Entrevista

Usuários de Transporte Particular Urbano: suas Experiências, Preferências e Motivações

Pesquisa de Design de Serviços - Taxi Comum X Uber

Autor: Diogo Dantas, estudante de Mestrado em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa.

Primeiramente, gostaria de agradecer a vossa disponibilidade e gentileza ao contribuir diretamente para uma maior geração de conhecimento.

Pede-se a gentileza de levar em consideração a sua experiência pessoal (sendo positiva e/ou negativa) de utilização dos dois serviços, assim como a opinião individual para cada pergunta apresentada.

É importante o preenchimento completo do questionário e a total sinceridade nas respostas assinaladas.

O meu muito Obrigado pela sua especial participação. Seu feedback é muito importante.

*** 1. Com que frequência você costuma usar o serviço de taxi comum?**

- Quase nunca
- 1 a 2 vezes/semana
- 3 a 5 vezes/semana
- Sempre que preciso

*** 2. De quais formas costuma solicitar um serviço de taxi comum?**

- Call Center/Cooperativa
- Na rua/pelo dedo
- Aplicativo móvel (Easy Taxi ou 99 Taxi)
- Não costumo utilizar o serviço de taxi comum

*** 3. Já ouviu falar sobre o Uber? Se sim, com que frequência costuma utilizar tal serviço?**

- Sim, raramente
- Sim, 1 a 2 vezes/semana
- Sim, 3 a 5 vezes/semana
- Sim, utilizo sempre
- Sim, porém nunca utilizei
- Não, nunca utilizei

*** 4. O que você acha sobre o processo operacional do serviço oferecido pela Uber (tecnologia avançada, rapidez do sistema, veracidade e sigilo das informações)**

- Satisfatório/Eficiente
- Indiferente/Moderado
- Insatisfatório/Ineficiente
- N/A - Não Aplicável

*** 5. Nível de expectativa e necessidades**

	Sim, totalmente	Sim, parcialmente	Não, quase nunca	N/A - Não Aplicável
O serviço de Taxi Comum atende às minhas expectativas e necessidades como usuário?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço da Uber atende às minhas expectativas e necessidades como usuário?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 6. Nível de qualidade do Serviço de Taxi Comum**

	1. Muito Insatisfatório	2. Insatisfatório	3. Normal	4. Satisfatório	5. Muito Satisfatório	N/A - Não Aplicável
Valor da Tarifa cobrada pela viagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto e Hospitalidade Onboard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança e Credibilidade no Serviço oferecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma de Pagamento efetuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança durante a viagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conveniência e Praticidade ao solicitar o serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interação e conexão entre clientes e motorista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 7. Nível de qualidade do Serviço do Uber**

	1. Muito Insatisfatório	2. Insatisfatório	3. Normal	4. Satisfatório	5. Muito Satisfatório	N/A - Não Aplicável
Valor da Tarifa cobrada pela viagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto e Hospitalidade Onboard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança e Credibilidade no Serviço oferecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma de Pagamento efetuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança durante a viagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conveniência e Praticidade ao solicitar o serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interação e conexão entre clientes e motorista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 8. De forma geral, como você avalia a sua experiência ao utilizar os seguintes serviços:**

Taxi Comum

Uber

Os principais dizeres dos usuários favoráveis e defensores do serviço são: "É prático, estão disponíveis em todo lugar nas ruas. E faz o que se pede. Me leva de A a B"; "O serviço atende as necessidades básicas. Não se deve criar expectativa de diferenciação" e "Moderadamente satisfatório com o uso de aplicativos e ruim se for pegar na rua ". Além disso, é sabido que o serviço, mesmo sanando as necessidades básicas, precisa de melhorias: "Bom em geral, os táxis estão mais confortáveis, exceto alguns que ainda têm carros antigos e ruins"; "Muito razoável, precisa melhorar a qualidade e o atendimento com os passageiros". Outra observação interessante foi o surgimento dos aplicativos móveis que facilitam solicitar o serviço de taxi. "Acho o serviço bom, principalmente depois do surgimento de aplicativos como o 99taxi, que permite que encontremos taxis segundo a nossa necessidade, como optar por cartão de crédito ou por taxis que permitam animais ". Em contrapartida, houveram alguns usuários que consideram o serviço com um valor desconhecido, ou seja, um segredo. "Cada corrida é sempre uma surpresa. Você não sabe o que esperar do motorista (atitude, habilidade e etc.)"; "Uma verdadeira incógnita"; "Depende do taxista, se der sorte pode ser ótima, mas se não, pode ser bem ruim " e "O serviço varia de acordo com o carro e o motorista, não há um padrão".

Quanto aos diálogos de natureza descontente e desaprovação para com o serviço e os motoristas são: "Uma experiência caracterizada pelo medo. Medo de ser enganado, de o taxímetro estar adulterado"; "Acho inseguro e desagradável usar o serviço. Geralmente os motoristas são mal-educados, desonestos (enrolam o caminho para cobrarem mais) e não respeitam o cliente (sem postura, sem treinamento qualquer)"; "Insatisfatória/péssima"; "Sempre sinto medo"; "Acredito que nem todos os taxistas estão prontos para atender os clientes"; "Deixa muito a desejar"; "Serviço ruim e incompleto, com profissionais mal preparados e tampouco demonstram confiança"; "A única que quero ao entrar em um táxi e sair bem rápido dele" e "Se não for via aplicativo difícil conseguir

carro". Comentários direcionados à atividade em si: "Amadora de uma maneira geral" ; "É um serviço constantemente ruim, antiquado e controlado por um monopólio" ; Veículos muitas vezes ruins e velhos" ; Experiência ruim, os motoristas nunca sabem o trajeto, nunca oferecem troco corretamente"; "Não tenho confiança nem segurança dentro do taxi"; "Na maioria das viagens que fiz demonstram insatisfação com caminhos curtos e nunca possuem troco"; "A falta de troco também é bem desagradável, sempre temos que deixar caixinha"; "Muito caro e muitos taxistas espertos cobrando a mais, principalmente quando o cliente não sabe o caminho até seu objetivo" e "A meu ver, teriam que colocar carros mais novos e com uma melhor manutenção dentro e fora do veículo. O ar condicionado precisa sempre estar funcionando, os bancos e acessórios em bom estado (limpos), principalmente". Ficou claro que as experiências ruins e negativas na maioria das vezes superam as positivas e moderadas.

Já para o serviço do Uber, dos que já utilizaram o serviço ao menos uma vez, todos, sem qualquer exceção, demonstraram estar satisfeitos e aprovam a atividade: "Atende muito bem o usuário. Os motoristas mais qualificados, sendo educados e respeitando os clientes (cortesia)"; Serviço e atendimento de excelência"; "Acima da média, superando qualquer expectativa. O jeito como gosto de gastar meu dinheiro (preço justo)"; "Os veículos são espaçosos, possuem aparência de novos, são perfumados, limpos internamente e externamente, ar condicionados funcionando e muito conforto" e "Nota 10, sempre avaliei com 5 estrelas os motoristas que encontrei". O serviço sendo considerado agradável, confiável e seguro pelos seus usuários. "Você entra sabendo que não será maltratado e nem enganado. Conforto garantido e atendimento confiável"; "Com o valor fechado a viagem fica mais tranquila"; "Mais seguro, valor honesto, carros melhores, facilidade para acionar"; "Mais padronizado do que os taxis. Corre pouco risco de ser ruim" e "Me sinto seguro, tudo é rastreado e o motorista é

sempre submetido a avaliação pelos usuários". Há quem considera o serviço inovador e revolucionário, diferenciado e eficiente.

*** 9. Qual dos dois serviços em discussão você mais recomendaria para amigos e familiares? Por favor, justifique sua resposta.**

"Ouço todo mundo elogiar"; "Pelo o que leio, o Uber é um excelente serviço e corrige a maior parte dos problemas do taxi comum"; "Dizem que a qualidade é melhor, além de mais barato"; "Ouço excelentes comentários de quem o utiliza com frequência"; "Vejo os usuários demonstrarem extrema satisfação com o serviço".

"Mais superior na questão de qualidade de maneira geral (segurança, confiança, conforto, atendimento, comodidade, conveniência nos veículos, educação dos motoristas e praticidade)"; "Por ser um serviço inovador e atende muito mais do que queremos"; "Pela facilidade e custo menor (tarifas melhores) que o taxi e atende às minhas necessidade"; "Mais seguro, valor honesto, carros melhores e facilidade para acionar"; "Além do valor ser mais barato, o serviço é muito melhor"; "Por não haver riscos de o motorista dar "voltas" e você já ter uma ideia de preço previamente"; "Não recusam corridas curtas" e " Pelo cuidado com os passageiros e por ter medo de tantos táxis piratas". Além disso, demonstram extrema satisfação ao defender a excelência do serviço Uber, exaltando os principais requisitos. "Sem dúvida pelo padrão sempre superior"; "O serviço visa o bem-estar do cliente"; "Por conta das opções de pagamento e ser alternativa ao monopólio de transporte particular urbano" e "Eles se preocupam em satisfazer o cliente e são atenciosos com os detalhes da viagem como percurso, ar condicionado, música do carro e outras coisas".

*** 10. Comentários livres: Compartilhe conosco uma história/fato que tenha sido marcante em sua vida ou uma opinião aprofundada relacionada aos serviços de Taxi Comum ou Uber.**

"Tenho nos dois casos. Eu estava indo para o trabalho de taxi comum no mês de janeiro, muito calor como sempre faz aqui na cidade do Rio de Janeiro e pedi para o motorista aumentar um pouco o ar condicionado, que não estava gelando. Ele respondeu que eu deveria reclamar com Deus, porque o calor não era culpa dele. Já com o Uber, a experiência, obviamente, foi muito positiva. Entrei no carro em um dia de chuva e com algumas bolsas na mão. Chegando em casa, o motorista prontamente desceu com um guarda-chuva para eu usar até a portaria e ainda levou as bolsas para mim".

"Taxista nega corrida (ato ilícito) e reclama o tempo todo". Escolhem os passageiros assim como os trajetos que irão fazer e cobram quanto querem. Coisa que não acontece com o Uber".

"Taxistas às vezes trabalham de mau humor e não querem fazer as corridas necessárias. Já os motoristas Uber estão dispostos a fazer um ótimo trabalho e deixar o cliente sempre satisfeito".

"Já presenciei vários taxis ilegais/irregulares com a bandeira da tarifa alterada. Isso nunca me aconteceu no Uber".

"Por mim poderiam abolir táxis comuns. Outro dia mesmo, peguei um táxi (velho) e o carro estava tão sujo que eu parei a corrida no meio e desci".

"Acho que os aplicativos de Taxi comum trouxeram mais segurança para o serviço, por termos todos os dados do motorista antes do início. Acho a

maioria dos taxis que solicito são de qualidade, mas ainda acredito que o Uber seja melhor em muitos quesitos".

"Taxis comuns em final de grandes eventos costumam superfaturar nas corridas".

"Já tive uma experiência horrível onde o taxista ficou o trajeto todo me cantando. Foi somente isso, mas tive medo. Evito acionar táxi na rua. O Uber tem motoristas mais educados e parecem ser bem selecionados".

"Infelizmente, em janeiro de 2015, minha mãe sofreu um acidente de taxi comum quando o motorista simplesmente saiu em velocidade extrema com o carro e ela foi arremessada para fora. Após isso, somente usamos os serviços da Uber"!

"Taxis comuns são grosseiros. Muitas vezes não sabem o destino e não possuem GPS. Nunca possuem troco. As vezes se recusam em fazer determinados trajetos. Experiência bastante ruim".

"O que temos visto ultimamente, são casos de agressão física por parte dos taxistas aos motoristas do Uber, deixando nós usuários com medo de usar seus serviços".

"Há 3 semanas atrás entrei em um táxi roubado, sorte que a polícia parou o veículo e me explicou o que estava acontecendo".

"Certa vez tive que usar da força para conseguir chegar em casa de táxi! Sou totalmente contra violência, mas após passarem 15 táxis vazios e nenhum parar para mim, fiquei nervoso. Um táxi parou para deixar passageiro, eu entrei e ele me disse que não levaria. Eu fui grosso e falei que não ia sair e não me arrependo. Eles têm que colocar uma coisa na cabeça: Táxi presta

um serviço público, de forma particular. Tem que haver respeito ao consumidor. Uber veio para ficar e tem meu total apoio. Ou eles melhoram o serviço ou vão ser engolidos".

"Outro caso foi que o motorista do taxi comum não tinha troco e eu tinha que deixar a nota inteira porque ele não quis cobrar a menos".

"Como disse antes, o táxi comum faz o básico. O Uber se preocupa em deixar o cliente feliz, por meio de uma experiência que lhe dê a sensação de prazer".

"Uber >>>>>>>>>> Ir a pé >>>>>>>> Taxi Comum".

"Muitas vezes tenho corridas recusadas por taxistas! Dentre elas fui xingada pelo motorista do táxi que o fez na presença da minha filha pequena! Realmente foi horrível! Outra vez fui xingada porque não tinha dinheiro trocado para pagar o serviço".

"Já fui roubado algumas vezes por taxistas com o famoso "tic tic nervoso", um pequeno dispositivo que fica próximo ao pedal da embreagem (geralmente) e faz o taxímetro disparar, com o carro andando ou parado. Nas ocasiões, as corridas ficam mais caras do que de costume e pude perceber que algo não habitual e estranho tinha acontecido".

"Sempre aciono taxi via aplicativo 99 taxi e para mim funciona muito bem. Só utilizo o Uber para ir para algum evento ou algo especial".

"Só usei Uber como carona, achei excessivamente formal. Prefiro usar táxis já que os preços são parecidos e somente um deles paga imposto".

"Uma experiência caracterizada pelo medo. Já houve ocasião em que pelo aplicativo aparecia uma placa e o taxi que chegou tinha outra placa. Por estar com pressa tive que me submeter ao risco após ser questionado pelo taxista da seguinte forma: "vai entrar ou quer ficar na chuva".

"Uber na minha opinião é algo revolucionário assim como a vela e a lâmpada. Não podemos querer viver no "velho e ultrapassado", o serviço da Uber se mostra muito superior aos dos táxis normais. Mas ainda acho que o diferencial da Uber é a fiscalização e a cobrança por um serviço de excelência do qual o governo nunca fez".

"Num taxi a pessoa pode encontrar de tudo: motorista comediante, cachaceiro, puto com o governo, corno, malandro, gente boa e vigarista, o que pode fazer da viagem uma distração ou um perrengue. Já no Uber o tratamento é mais impessoal".

"Acredito que o Uber é uma evolução inevitável dentro do mercado de transportes particular. Só é necessária uma regularização geral do serviço. A tendência é que o sistema de serviço do Uber seja difundido e diversas novas empresas apareçam no mercado".

"Em um dia chuvoso, já deixei de comparecer a um compromisso, pois não conseguir solicitar um taxi comum".