

Transcrição da Entrevista G

J = entrevistador

T = entrevistado

Transcrição da Entrevista de Tomas de Aquino

J = João = entrevistador

T = Tomas = entrevistado

J - Então é o seguinte, eu sou aluno de doutorado, to desenvolvendo uma tese, ta, nos temas design de serviços e processos de desenvolvimentos de serviços. A gente chama de service design e new service development, ta.

T - Aham.

J - Baseado, o meu objetivo da minha tese é integrar esses dois processos pra se chegar num novo processo, num processo melhor do que essas duas partes, integrado, com vistas a fazer uma melhor inovação de serviços. O objetivo dessa reunião então, num primeiro momento, só num primeiro momento, lhe apresentar como que eu cheguei até a minha proposição integrada, entre o new service development e o service design, e o principal objetivo é lhe apresentar o modelo e fazer algumas perguntas de avaliação para que o sr. possa fazer suas percepções sobre ele.

00:55

T - Ok.

J - Hã.. como primeira pergunta, pergunta de praxe antes de eu partir aqui pra minha apresentação, é mais como um registro aqui pra minha entrevista, eu gostaria de saber qual são a sua familiaridade com esses dois temas, ou esses três aqui, inovação em serviços, new service development, ou design de serviços, tanto acadêmica quanto profissional de aplicação.

T - Olha, vamos começar pela profissional de aplicação, é eu atuo muito pouco com acessória, com consultoria, é visando aplicação, ou seja, visando projetos de intervenção, né... É, eu optei por uma carreira que não trabalhava muito nessa linha, então a minha experiência com aplicação em inovação em geral, em inovação em serviço em particular é muito pequena se é, senão nula.

J - Perfeito.

T - Isso não, não significa que eu tenha qualquer aversão à a quem trabalha com consultoria e aplicação e tal, mas apenas por uma opção de carreira eu achei que eu não teria tempo suficiente para trabalhar nas duas frentes, então eu me dediquei muito mais a a a parte vamos dizer assim de pesquisa, de orientação, na graduação e na pós, e muito menos a trabalhos de intervenção, né. No que se refere a a familiaridade acadêmica, eu diria a você que o termo inovação em serviços para mim é bem familiar, é.. nós tivemos inclusive aqui na Universidade de Brasília um projeto em parceria com o Fais da Lugi 02:55 e o é O Jean Felipe da França, na época na na na Escata Provance 03:13 na região da mercélia, foi um projeto CAPES com FECUB 03:18 então já orientei trabalhos de mestrado e de doutorado em inovação em serviços, no sentido mais genérico do termo

né, porque que eu digo isso, porque o pelo que pelo eu tenho da leitura da literatura o os termos new service development e service design tem muito mais a ver com a área aplicada de inovação em serviços, e eu diria que é, uma grande proximidade com o marketing, essa é a minha visão geral do conceito, e enfim é isso.

04:10

J - Perfeito. Mais alguma informação assim, se o sr. já fez a sua apresentação a gente pode partir para a apresentação do modelo.

T - É, eu diria a você também que eu eu não sou um acadêmico que trabalha apenas com o conceito de inovação, inovação é um dos conceitos com os quais eu trabalho, né, eu tenho me dedicado nos últimos tempos a trabalhar pesquisas em administração da justiça, onde inovação é um dos conceitos mas não é necessariamente o principal, né. É isso.

J - Perfeito, professor. Dai ao longo, como o sr. tem uma formação ai me parece que não apenas voltada à inovação mas há várias áreas que o sr. trabalha, o sr. pode trazer toda a sua experiência aqui para a nossa discussão, pra avaliação do modelo, inclusive se tiver algum tópico, algum termo, alguma taxonomia que precise de uma explicação mais detalhada pra gente fazer uma equalização de conhecimentos não tem problemas, eu posso fazer todos os detalhamentos, mas esse seu background é bastante interessante pra minha pesquisa. 05:16. Então, professor, eu vou partir aqui pra explicação ta, vai ser rapidamente a explicação de como eu cheguei no modelo, e dai a gente vai setar no modelo ali pra dai fazer algumas perguntas pro sr. sobre o modelo muito tentando extrair a sua percepção dele. Ok?

T - Ok. Ok.

J - Perfeito. Ta aparecendo bem aqui a apresentação pro sr.?

T - Ta, tem uma lâmina que é de apresentação, apresentação de modelo integrado entre New service development e service design.

J - Exato, professor. Inclusive as vezes a conexão fica um pouquinho instável, ta. Se a gente perceber que ta começando a trancar muito qualquer coisa eu fecho a minha câmera aqui, as vezes fica um pouquinho mais rápido, mas até o momento acho que está tudo bem.

05:57

T - Ok.

J - Ok, então. Então como eu comentei, a minha tese tem por objetivo propor um modelo integrado entre duas correntes da área de serviços chamado de new service development e uma outra corrente chamada service design com intuito em fazer inovação em serviços. Eu vou aqui colocar os dois conceitos de como a minha tese definiu isso baseado na literatura. New service development ou new service development process que é uma das áreas ela é a sequencia de fases e etapas de criação de um novo serviço, então é a sequencia de passos que eu preciso passar pra chegar até um novo serviço, desde a definição das ideias até o desenvolvimento de fato desse serviço, definições internas e lançamento desse serviço no mercado, Essa é considerada uma área um pouco mais tradicional da área de desenvolvimento de serviços, ou de inovação em serviços, e ela é muito focada em processos estáticos, estáveis que a gente chama de processos

whater falls 07:02 mais retos, mais rígidos que vai de um ponto a outro sem pressupor muitas voltas dentro do processo.

T - Eu diria que é uma visão linear do processo, né.

J - Exato, meio que mecanicista linear do processo. Design de serviços já é uma área mais voltada pra lógica do design thinking que é uma coisa um pouco mais criativa, com um pensamento um pouco mais circular, tá, e ela é considerada um pouco mais diferente da área de new service development, como uma abordagem multidisciplinar pro desenvolvimento de serviços. Então, enquanto new service development ele foca mais no o que eu tenho que fazer ao longo de um processo pra chegar até um novo serviço, o design de serviços ele se foca um pouco mais no como. Em como que vai se dar essa dinâmica de estudos a cerca do cliente pra se chegar a um determinado serviço, estudo do cliente, estudos a cerca das várias definições necessárias pra se chegar até um serviço. Essa abordagem, essa forma de pensar, a gente pode dizer que o design de serviços é uma forma de pensar, ela tem alguns princípios que eu sinalizo aqui 4. Ele é focado num projeto focado no usuário, então é baseado em estudos muitos profundos sobre o cliente, tentando entender em profundidade as necessidades do cliente, ela tem como base o codesign ou cocriação, que é desenvolver em conjunto com o cliente esse serviço, então chamar o cliente pra ele participar do meu processo de desenvolvimento, além de estudar ele em profundidade, tentar achar suas necessidades mais profundas, eu chamo ele pro meu processo, criatividade, tentar chegar de forma criativa nas soluções, e desenvolvimento ágil, que é aquele desenvolvimento baseado em prototipação constante, a todo momento eu to prototipando, testando, o que funciona eu mantenho, o que não funciona eu descarto, faço ciclos de prototipação, teste, ajustes até chegar ao meu melhor serviço. Bom, então como eu comentei aqui, a minha tese tenta integrar essas duas áreas, e só pra um ponto epistemológico, metodológico da minha tese, há como que foi feito esse processo. 09:19 Eu fiz uma revisão sistemática dos processos advindos dessas duas áreas, tá, onde eu cheguei a 46 processos de new service development e 21 processos de service desing. O que que eu fiz, desses 46 processos new service development eu os comparei, coloquei lado a lado eles com as suas etapas e cheguei num arquétipo de new service development, a mesma coisa eu fiz com service design, eu coloquei os 21 processos lado a lado, coloquei etapa a etapa lado a lado e cheguei a um arquétipo de service desing. Pra de posse desses dois arquétipos, esses dois pontos de convergência, processos representativos das áreas, eu cruzei eles e cheguei num modelo integrado. Aqui então eu vou apresentar o arquétipo das duas áreas, pra daí depois finalmente eu chegar no meu modelo de fato.

T - Ok.

J - Os arquétipos ainda não são a proposição, é só uma parte intermediária do meu estudo. Como eu comentei então, comparando todos os modelos de new service development eu cheguei aqui nesse seguinte arquétipo, essa seguinte representação, essa seguinte forma representativa da literatura. O sr. vê aqui que no new service development ela é bastante linear, como a gente comentou, mecanicista. 10:36 Onde ela começa aqui com uma fase de geração e seleção de ideias pra um serviço, então eu vou ter várias ideias pra um determinado serviço, vou partir pra uma fase de viabilidade interna da empresa, pra ver se vale a pena ou não comercialmente, por exemplo, desenvolver esse serviço, pra daí eu

pegar essa ideia e detalhar mais ela em conceito, então vou transformar uma ideia em conceito, aqui segundo a literatura de new service development conceito é uma ideia detalhada com configurações dentro dela, mais a frente eu vou dar exemplo sobre o que seria ideia, o que que seria conceito, pra daí depois com conceito bem definido, com a minha oferta bem clara, eu definir o meu sistema de serviço, ou seja, definir quem são as pessoas envolvidas na prestação, os processos dessa prestação, os equipamentos que compõe essa prestação, as instalações e assim por diante, o como prestar esse serviço, pra daí implantar esse serviço, treinar pessoas, contratar pessoas, e assim por diante, e lançar o serviço no mercado, fazer campanha de marketing, rodar linhas piloto, e assim por diante. Visão do new service development. Vou aqui só dar um exemplinho dos conceitos como eles são apresentados, aqui é basicamente o que eu comentei agora, tá. Só pra gente aqui identificar bem cada exemplo, utilizando a taxonomia que eu utilizei na no meu trabalho que isso é bastante importante, ideia é uma ideia desestruturada pra um determinado serviço, então por exemplo, digamos que um consultor chega numa empresa que é uma empresa do tipo centro, academia de ginástica, coisas do tipo, ele estuda o cliente e ele define lá naquela fase de geração e seleção de ideia, que dentre as várias ideias, a melhor ideia que atende as necessidades da empresa e do cliente é criar aulas de dança. Então, por exemplo, uma ideia de serviço dentro de uma empresa de academia de ginástica poderia ser aulas de dança, chega lá e fala vamos ter como ideia de desenvolvimento aulas de dança. Quando, após eu definir a aula de dança, eu preciso definir o conceito desse serviço, o conceito dessa aula de dança, o que que é o conceito. Vamos passar aqui pro exemplo. O conceito é quando eu pego essa ideia, e deixo ela mais configurada, eu deixo mais detalhada essa oferta, por exemplo, eu defino o horário de funcionamento dessa aula, ah vai ser das 6:30 às 8:20, vai ser das 18:30 às 22:30, vai abrir de segunda à sábado, vai ter tantos alunos por turma, vou oferecer tais aulas de dança, tais ritmos ofertados, samba da gafieira, tango, pagode, não sei o que, uma série de configurações, uma série de elementos que compõem essa minha oferta.13:15 Ainda é esperado que no conceito eu tenha uma frase como se fosse uma visão a cerca desse serviço, onde eu vou apresentar os benefícios ofertados por essa ideia que já tá configurada, e que soluciona algumas dores do cliente que eu identifiquei ao longo do meu processo, ali eu dou um exemplo de provimento, de momentos de lazer, em horários e dias convenientes, através da dança dos ritmos mais adequados para cada cliente, num ritmo, num mundo tão agitado e de relações impessoais. Então baseado nisso tudo, eu vou configurar bem a minha oferta, tentando prestar esses benefícios pro cliente. Então é uma ideia configurada, detalhada, o que a gente chama uma oferta bem configurada. Pra daí então, eu definir o sistema de serviço, ou seja, quais são os recursos humanos envolvidos na prestação dessa ideia, por exemplo, os professores eu defino que vai ser mulheres nas aulas de pagode, samba de gafieira, homens nas aulas de tango, mais algumas especificações, eles tem que ser simpáticos, com formação em dança, o secretário ou secretária tem que ser estagiário ou estagiária dos cursos de administração, ou secretariado executivo, eu to configurando o que que vai compor a execução desse meu serviço, além de recursos humanos como eu comentei, também eu vou definir as instalações, tem que ter um computador aqui, uma mesa ali, uma cadeira aqui, vou ter que ter tantas salas, a sala de dança vai ter que ter espelhos, e assim por diante.14:41 tudo alinhado ao que foi definido anteriormente, a ideia, ao conceito e aqui daí essa definição alinhado a tudo isso do sistema de serviço. Essa aqui é a ideia do new service development. Então aqui é o arquétipo com as suas hã... descrições baseadas nessa revisão sistemática. O service design o sr. vai perceber que ele é muito diferente, ele é algo muito mais desestruturado, e não apresenta tanto o que eu estou abordando ao longo de um serviço, ao longo de um processo de desenvolvimento, ele não deixa claro se eu to

desenvolvendo naquele momento a ideia, o conceito, o sistema, o que ele fala é o seguinte. Aqui eu vou apresentar o arquétipo, baseado na comparação da literatura. Aqui tá o arquétipo, o que o service design fala é assim, tu tem que chegar no teu cliente e coletar uma série de dados sobre ele, então aqui usando já técnicas do service design busca profundamente muitos dados do teu cliente, faz por exemplo métodos etnográficos, acompanha o teu cliente no dia a dia, pra entender o que esse cliente quer, vive um dia com esse teu cliente, tem até aqueles exemplos de design thinking ou service design que era vender serviços para idosos, eu vou colocar uma roupa, um peso nas minhas costas pra eu sentir um pouco a dor na coluna, pra eu sentir, gerar uma empatia com essa pessoa, coletar muitos dados, se fala isso sobre muitos, já teve exemplos de serviços prestados para mendigos, a pessoa vivia na rua durante uma semana pra saber o que aquela pessoa sobre, e assim por diante. Ou seja, coleta esses dados, busca percepções sobre o teu cliente, analisa esses dados, chega conclusões, o que se chama dentro do design de serviços de insights, conclui percepções sobre essa pessoa, hum eu percebo que, por exemplo, o idoso se sente sozinho, ele se sente carente, então ele quer atenção, a pessoa lá que talvez seja uma pessoa de rua né, uma pessoa em situação de rua, essa pessoa essa pessoa ela se sente desamparada, as pessoas têm preconceitos com ela, e assim por diante, então gera essa percepção, cria várias soluções pra ela, da forma mais diversa e preferencialmente envolvendo essa pessoa, usando criatividade e envolvendo a pessoa na criação, e seleciona as melhores ideias, baseados em critérios, baseado em protótipos, e testa qual é a melhor ideia pra essa pessoa, qual que é a melhor solução pra essa pessoa, então o service design ele não tá falando se eu tô na fase de ideia, de conceito ou de sistema, ele coloca esse ciclo pra depois que, aqui o sr. vê que ele tá bem cíclico né, depois que eu girar várias vezes esse ciclo eu passo pra uma fase de detalhamento e de implementação, aqui é basicamente o que eu comentei anteriormente.

17:34

T - Uhum.

J - Até chegarmos ... aqui sim então vai ser o nosso objeto de avaliação, que é o meu modelo proposto, que é pra ser uma fusão, e uma integração entre esses dois conceitos, esses dois processos de new service development e service design, tendo uma característica híbrida entre eles, qual que é a ideia. A ideia é que eu perpassasse por todo o ciclo previsto pelo new service development, então vou ter definição de ideias, desenvolvimento do conceito, desenvolvimento do sistema, implementação e lançamento mas dentro de cada uma dessas, vou chamar aqui de fases, eu siga o ciclo do service design, então eu quero definir a ideia, que é aquele momento mais desestruturado, eu vou girar o ciclo de service design, vou ter coleta de dados, análise de dados, criação e seleção, pra chegar numa ideia, provavelmente aqui no início vai ser alimentado com um problema, vai vim assim, como fazer com que as pessoas mais idosas sintam-se mais acolhidas na sociedade, por exemplo, então eu vou girar isso aqui pra chegar numa ideia de serviço pra aquilo, aqui eu vou manter a ideia da aula de música pra gente sempre ter o mesmo exemplo, então digamos que saiu aqui, como deixar as pessoas mais felizes, ou mais animadas, girei vários vários estudos, criei várias ideias, selecionei aulas de música, aulas de dança, aulas de dança, desculpa.

T - Aula de dança, é.

J - Aula de dança. Com a aula de dança em mão, eu preciso agora configurar ela, eu preciso saber que horas ela vai ficar aberta, quando que eu vou ofertar, quantas pessoas por turma, ou seja eu to configurando, detalhando essa ideia. A minha ideia do meu modelo é girar novamente esse estudo, só que olhando pras aulas de dança, questiona pro teu cliente o que tu quer em aulas de dança, vê o teu cliente vivenciando aulas de dança, estuda isso, gera várias possibilidades de configuração, numa fase de criação e seleciona a melhor, depois de vários ciclos, aqui é sempre cíclico, né. Cheguei lá, aquela ideia á, aquela configuração la de conceito, vou abrir de segunda a sexta, de segunda a sábado, tais horas, tais ritmos, e assim por diante. De posse desse conceito, dessa ideia configurada, ou seja, de um conceito bem definido, de uma oferta bem definida, vamos agora definir o sistema, quem tem que ser o professor, quem tem que ser o secretário, será que eu vou ter um auto atendimento, será que eu vou ter que ter professor por turma ou vai ser um professor dando aula no local e uma televisão que vai passar essas aulas, e assim por diante. Novamente pra chegar nisso, olhando agora pro conceito já definido, sempre nessa lógica de evolução, eu vou estudando esse meu cliente pra tentar entender o que que ele quer de elementos em relação a cada um desses elementos do serviço, o que que ele gostaria em cada um desses elementos do serviço, faz coleta de dados novamente, análise de dados, criação e seleção, só que olhando já pro conceito definido, assim como o conceito olhou pra ideia já definida, o sistema, essa fase do sistema, vai olhar pro conceito definido pra definir ai como vai ser o professor, como que vai ser a sala, como que vai ser os equipamentos, e assim por diante, pra dai, finalmente, eu partir pra implementação desse serviço, contratar as pessoas, treinar as pessoas, comprar os equipamentos e assim por diante, e fazer o lançamento do serviço no mercado. Campanhas de marketing, turma piloto, primeiras... primeiros lançamentos, primeiras execuções desse serviço no mercado, e assim por diante. 21:03 Professor, essa é a ideia do... do meu modelo há não sei se o sr. ficou com alguma dúvida antes de a gente partir para as perguntas.

T - Não, não tenho dúvida não. Eu acho que algumas dúvidas podem surgir durante as perguntas que você fará agora em seguida, né.

J - Ok, professor. Então como eu comentei, há... a.. o objetivo dessa nossa reunião aqui é avaliar o modelo, e a primeira pergunta antes de partir para perguntas pontuais, é uma pergunta bastante ampla pra pegar as suas percepções gerais. E a pergunta é: qual a sua percepção geral sobre o modelo proposto, levantando pontos positivos e pontos negativos?

21:41

T - Olha João, eu acho que a minha percepção geral primeiro é muito positiva, né eu diria é.. eu não sei se eu tenho algum ponto negativo a comentar. Mas eu diria que o principal ponto positivo no seu modelo de integração é você deixar claro que o processo de desenvolvimento de um serviço né, seja no foco do new service development ou no foco do service design, parte do pressuposto que o cliente, o usuário do serviço ele estaria envolvido desde a fase inicial, acho que este é o grande diferencial da sua proposta. Essa é a minha impressão geral, né, e além disso, você propõe também que este cliente ou usuário do serviço, ele se envolva não só na fase inicial da ideia, da discussão da ideia em si, mas também nas fases seguintes que passam pelo, como você chama aqui né de, de a

discussão do conceito e o próprio desenvolvimento do do serviço em si, né. E de aspecto negativo eu diria a você que eu não tenho assim nenhum, eu teria apenas um comentário a fazer. é que, é... embora tecnicamente seja um modelo muito mais defensável do que algum outro, é é um modelo que vai envolver um período de maturação maior, essa poderia ser uma aparente desvantagem, né. Um aparente ponto fraco, no entanto, é como diziam os japoneses, né, é melhor você perder tempo durante a fase de planejamento, do que implementar mal... é é com problemas, ou ter uma má implementação, né. Portanto, eu não vejo nenhum aspecto negativo no seu modelo não.

23:58

J - Quando o sr. comenta um período de maturação maior, seria um período de maturação da empresa ser madura pra poder aplica-la ou vai fazer com que o processo seja um pouquinho mais moroso pra chegar até os finalmentes dele?

T - Não, período de maturação maior do próprio processo, do próprio serviço que vai ser ofertado, do novo serviço, né. Como você mencionou no exemplo, né. Você parte de uma empresa já existente, uma academia, de ginástica que vai oferecer um novo serviço focado em em dança, né, não seria maturação da empresa, mas maturação da própria concepção do serviço a ser ofertado.

J - Perfeito, professor. Obrigado por as suas percepções, eu vou fazer algumas perguntas agora pontuais, ta sobre o modelo...

T - Pois não.

J - E essas perguntas elas sempre vão estar olhando de forma comparativa ao modelo puro de new service development e o modelo puro de service design, hã ao fazer essa comparação, o sr. pode dizer por exemplo que o meu modelo é melhor do que um e pior do que outro, melhor do que os dois, ou pior do que os dois em relação a cada um dos elementos que eu vou questionar.

25:16

T - Ok.

J - Bom a pergunta número 2 então já no ponto de perguntas específicas, é a seguinte: Você acredita que esse modelo compreende de forma mais profunda as necessidades do cliente quando comparado aos modelos originais aqueles que eu apresentei anteriormente de new service development e de service design? Neste momento, professor, o sr. ... essa pergunta ela ta se focando principalmente nessas etapas de coletar e analisar dados do cliente, não tanto sobre criação, mas o fato de eu estar a todo momento e ao longo de todo ciclo, olhando essas etapas, coletando e estudando meu cliente. O sr. acredita que ele vai estar atendendo ou identificando de uma forma mais profunda a real necessidade do cliente comparado aos modelos anteriores?

26:08

T - Com certeza. É isso já está inclusive no no comentário inicial que eu fiz né, que o grande diferencial este envolvimento do cliente, do usuário né, não só na fase inicial, mas nas fases seguintes que vão até o desenvolvimento do sistema de serviço a ser oferecido, né.

26:31

J - Perfeito. Em alguns momentos...

T - Agora é... é.. tem um comentário adicional aqui João que é o seguinte, até que ponto, isso pode ser uma eventual crítica ao modelo, até que ponto a alguma organização de serviço vai conseguir clientes ou usuários que estejam dispostos a se envolverem em todas essas fases, especialmente quando se considera que pra guardar o histórico, desde a fase da ideia, até a fase de desenvolvimento, seria importante manter a mesma amostra da clientela, ou seja, você teria ali por exemplo, um grupo de 15 ou 10 pessoas no caso da sua academia, né, supostamente que seriam clientes de aula de dança, até que ponto a empresa conseguiria ter essa amostra de clientes que estaria disposta a permanecer no experimento, entre aspas, ao longo de todo esse processo.

J - Perfeito. O sr. acha que isso ia há talvez demandar muito do cliente e talvez fosse um ponto de desafio tu conseguir achar clientes que queiram estar tão envolvidos ao longo de um processo que pode temporalmente se estender.

T - Exatamente. Pode levar ai de repente de 15 dias por exemplo a 2 meses né, de reuniões e de debates e... tem todo esse raciocínio ai interdependente que você menciona, né, de da... como que é aqui... a análise de dados, a criação, seleção, coleta de dados, enfim né... Tudo isso pode deixar o cliente poh peraí ta exigindo demais, entendeu?

J - Entendi. Perfeito. Ótima percepção, professor. Obrigado. Há... professor eu vou fazer...

T - Isso ai, João, tomando tomando como base que pra manter é um processo de discussão guardando o histórico anterior, seria importante ter a mesma amostra de clientes, entendeu?

J - Uhum. Partindo do princípio que seriam os mesmos clientes participando em cada uma delas.

T - Exatamente. Isso não quer dizer também que o o desenvolvedor do serviço, a empresa, utilize amostras diferenciadas.

29:10

J - Perfeito. há... possivelmente uma forma de o sr. concordaria que uma forma de mitigar esse problema seria, caso as pessoas não possam continuar ao longo de todo o modelo, eu faço um esforço de buscar pessoas que eu já sei que são daquele perfil pra substitui-las ao longo do processo.

T - Perfeitamente, pra substituir alguém da amostra que não queira participar duas, três, quatro, cinco fases, entendeu.

J - Perfeito. Ótima, ótima percepção professor, obrigado. Partindo agora para mais uma pergunta específica, essa pergunta aqui ela vai ta questionando principalmente as etapas de criação aqui, que a gente chama de participatory design ou codesign, que é trazer as pessoas pra tarem desenvolvendo, dando ideias junto pro serviço que futuramente elas vão consumir. E a pergunta é a seguinte: Você acredita que as dinâmicas criativas e de participatory design ou codesign que são essas que eu comentei pra definição de cada um desses elementos aqui, ideia, conceito, sistema de serviço, resultará em serviços mais alinhados às necessidades do cliente do que a partir dos modelos originais de new service development e service design? Essas pessoas estarem participando do processo de criação, de estar ali há desenvolvendo junto com a empresa cada um desses elementos

intermediários do serviço, contribui para que elas... se chegue a um serviço melhor para elas comparado aos processos originais?

30:37

T - Ah com certeza, porque é... com esse com esse modelo o cliente ou o usuário ele terá a oportunidade de é... interferir, né, no design, interferir no modelo de serviço a ser ofertado. Porque? No modelo tradicional, tanto no new service development quanto no service design, o cliente é consultado na fase inicial, mesmo que no new service development você tenha uma fase bem linear, mas o pressuposto básico é que você tem numa ponta a identificação da necessidade do cliente, e na outra ponta a satisfação do cliente, isso é o princípio geral do marketing, né. Você tem numa ponta identifica-se a necessidade do cliente e na outra ponta identifica-se se o cliente está satisfeito ou não, né. Então nessa ponta da identificação da necessidade, há um envolvimento do cliente também, só que é um envolvimento no sentido de medir, de identificar necessidades, identificar demandas, não necessariamente de envolver o cliente na criação ou ter um processo de cocriação. Acho que este é é o grande diferencial, ou seja, na medida em que o cliente se envolve na criação, e no seu caso aqui em diversas etapas não só na etapa inicial, isso daria um diferencial significativo de qualidade para o serviço a ser ofertado.

32:15

J - Perfeito. De fato essa é a ideia da dinâmica a do do modelo é em várias etapas eles estarem envolvidos e não apenas numa. De fato.

T - É. aham. E duas né, porque o cliente estaria nas duas pontas no modelo tradicional, o cliente ta aqui na ponta inicial da demanda, e ta na outra ponta da...

J - Do consumo.

T - Do do do consumo e da satisfação da necessidade, né.

J - Exato. Perfeito, professor. Hã... as vezes algumas perguntas a resposta ela pode ser sempre análoga, eu faço todas elas por que cada uma ta alinhada a um elemento do meu framework teórico, se por acaso o sr. se a resposta do sr. for olha é semelhante a anterior não tem problema.

T - Perfeito. Perfeito.

33:02

J - A pergunta número quatro então aqui, que é a terceira do ponto específico da da parte específica, mas quarta do nosso questionário, é: Você acredita que, olhando agora pra essas etapas aqui de seleção, ta. Você acredita que a seleção de cada um desses elementos aqui ó, a gente vai fazer todo um ciclo, e dentro vários eu vou selecionar a melhor ideia, depois selecionar o melhor conceito, e selecionar o melhor elemento do sistema de serviço, se essa seleção feita de forma pautada, fases de seleção, em cada um dessas fases do processo, através de protótipos resultará em serviços mais alinhados às necessidades do cliente do que os modelos originais de new service development e de service design?

T - Olha, é... eu eu creio que sim. Porque a própria concepção é ao prever que o usuário ou o cliente né, estaria envolvido é nessa seleção de protótipos, né, o serviço a ser ofertado estaria em princípio mais customizado, né. Atenderia melhor a necessidade da clientela, tem uma dificuldade aí, é que é... existem sempre diferenças de demandas e necessidades entre os diversos clientes, né. Ou seja, dificilmente você terá algum protótipo que seja é que atenda a todas as demandas e necessidades dos clientes que você está envolvendo no seu processo de criação. Mas isso é natural, não da pra, como se diz no velho ditado, não da pra atender gregos e baianos simultaneamente, né. Ou seja, é preciso sempre trabalhar com alguma média, algum padrão médio que atenda a maioria das demandas e necessidades da clientela, né.

J - Perfeito. e o sr. acredita que mesmo considerando esse padrão que nunca a gente vai conseguir ter 100%, sempre trabalhar numa média, se eu trabalhar de uma forma cíclica ao longo do modelo, mesmo considerando essa característica inerente né de qualquer processo da média, de eu trabalhar com a média, ele vai atingir melhores resultados do que os modelos originais.

T - Ah sim, porque aí é um processo de auto ajuste, né. Quer dizer... o o o desenvolvedor vai ajustando pra atender a grande maioria das demandas da clientela e eventualmente o cliente que está ali participando do processo de criação é pode também ser despertado para é, uma... uma demanda diferente daquela que ele imaginava inicialmente, ou seja, um processo aí de uma via de mão dupla, né. De é desenvolvedor cliente no sentido de interagir e haver uma via de mão dupla, que possa chegar a um lugar comum que atenda melhor as duas partes.

36:20

J - Perfeito, professor. Obrigada. Partindo aqui agora pras duas últimas etapas, tá. Essas perguntas as vezes elas ficam um pouquinho mais abstratas essas duas últimas, eu vou tentar ser bem claro nelas. Primeira pergunta é: Olhando pra etapa de implementação, que contempla contratar pessoas, contratar as pessoas que eu defini, fazer as aquisições dos equipamentos que eu defini, assim por diante, pra daí logo em seguida lançar o serviço, mas olhando pra etapa essa de contratação, treinamentos e assim por diante. A pergunta é a seguinte: Se eu fizer as etapas anteriores desta forma que eu comentei, cíclicas com estudos, criação, e seleção, se eu fizer essas etapas nesse dinâmica, eu tendo a ter melhores resultados na execução dessa implementação do que comparado aos modelos tradicionais de new service development e service design, ou não há nenhum impacto da execução a priori para esta etapa que está a posteriori?

T - Olha é é, com certeza, com certeza João terá um diferencial grande aí que é o seguinte. É, o nível de profundidade de conhecimento a respeito do serviço a ser ofertado, porque, como você envolveu o cliente dentro de um processo de cocriação em todas as etapas anteriores nesse processo como eu mencionei de uma via de mão dupla, né, é o seu o seu nível de aprofundamento a respeito de o que é o serviço, como ele se estrutura, qual a sua finalidade, qual são os seus atores principais, quais são as suas limitações, vantagens e desvantagens será muito maior, e portanto, o processo de implementação vai ser muito mais facilitado, porque no caso a empresa que vai ofertar o serviço teria mais condições de, por exemplo, definir um perfil de quem vai implementar, um perfil de recursos humanos que vai controlar isso, que vai ofertar o próprio serviço, não é, é com o o espécie de check list né, é muito mais claro, não sei se eu fui claro na minha resposta.

J - Ficou, foi muito claro. As pessoas que vão executar essa implementação elas provavelmente vão ter informações muito mais apuradas, mais detalhadas, e com muito mais confiança de que aquilo realmente representa o que realmente tem que ser feito. Então provavelmente essa ação vai ser melhor executada.

T - Exatamente, é mais ou menos assim, olha isso tem que ser feito desse jeito porque já foi testado assim assim assim assim e as opções diferentes assim assim assim assado, não funcionaram por isso por isso por isso, ou seja, você teria muito mais dados é para embasar as suas decisões de que é se você é segue um modelo tradicional que pega a opinião do cliente apenas numa fase inicial e depois desenvolve, entendeu?

J - Perfeito, professor. Perfeito. Muito obrigado. E a sexta pergunta, é uma pergunta análoga a pergunta da implementação, mas me afastando um pouquinho do dessa fase diferencial, que é a parte do lançamento, que é o fazer a campanha de marketing e lançar as primeiras linhas de serviços, as primeira rodagens desse serviço no mercado. Essas atividades relacionadas hã a campanhas de marketing, propaganda e início dos primeiros clientes, recebendo os primeiros clientes, e coletando as primeiras percepções, a execução dessas atividades, ela é impactada positivamente ou ela é executada de uma forma com mais qualidade caso eu tenha corrido o meu processo desta forma, quando comparado aos modelos originais de new service development e service design?

40:32

T - Olha é, fazendo uma analogia com a resposta a pergunta anterior, eu diria que é o mesmo princípio, ou seja, na medida em que esse serviço estaria muito bem detalhado, né, a equipe que o desenvolveu e a equipe que vai lançá-lo tem um conhecimento muito mais aprofundado a respeito desse serviço, portanto, é teria muito mais clareza a respeito de que técnicas, que métodos, que público deveria ser atendido, que métodos e técnicas de propaganda e marketing deveriam ser utilizados, enfim. É, analogamente é o que eu respondi na questão anterior, teria uma vantagem adicional muito significativa ai no caso.

J - Perfeito. E uma pergunta aqui que eu vou fazer de uma quebra do questionário, o sr. acredita que, pensando no serviço sendo executado, nas decisões que o profissional de serviço, o profissional de linha de frente, ele toma no dia a dia pra adaptar, pra fazer as pequenas adaptações, pra cada cliente que ta chegando pra ser atendido, a execução dela considerando essas questões, esses detalhes, essa quase essa especificidade do setor de serviço, ela pode ser impactada positivamente por esses todos estudos que foram realizados anteriormente, o profissional pode prestar inclusive um melhor serviço durante a sua execução?

T - Eu diria que não só pode prestar um melhor serviço durante a execução, como também eventualmente é ele poderá ter mais clareza mais consciência para eventualmente sugerir no processo de feedback eventuais follow ups, né, é ou seja, eventuais rodadas de aperfeiçoamento nesse próprio serviço. Porque? Porque ele teria uma clareza maior a respeito de tudo que foi feito antes, e ele estaria envolvido nesse processo de retroalimentação. Mais do que outro modelo em que a informação seria mais reduzida.

J - Perfeito. Então ele vai ter muito mais possibilidade e ele é fundamental, pra realimentar e fazer aqueles ajustes da melhoria continua do próprio serviço.

T - Perfeitamente. Perfeitamente. Especialmente se se for algum profissional que já teve alguma participação prévia nas etapas anteriores, ai seria o melhor dos mundos, né.

43:13

J - Perfeito. Perfeito.

T - Se bem, se bem que... é tem também o lado inverso aí dessa moeda, se for um profissional que já participou das etapas anteriores, ele pode eventualmente estar cristalizado naquela ideia e eventualmente não enxergar possibilidades de melhoria contínua.

J - Humm.. pode trazer um viés.

T - Olhando o outro lado da moeda, né, como toda moeda tem dois lados, se você conseguir colocar ela em pé, ela pode ter três lados, né. Então você teria aí um profissional cristalizado que não enxergaria possibilidade de melhoria contínua, mas enfim, acho que de qualquer forma faz parte, né...

J - Entendi, uhum... Perfeitamente, ele pode acabar trazendo algum viés de um próprio envolvimento, por exemplo, que ele já teve com processo de desenvolvimento com as descobertas durante o processo, um apego maior àquilo.

44:07

T - Exatamente, é.

J - Perfeito. Pergunta número sete, e penúltima pergunta da nossa entrevista. Ela fala sobre eficiência do modelo. Pra mim até esse momento então, baseado nas suas informações, na sua percepção o modelo atende melhor às necessidades do cliente. Mas essa aqui vem a que custo, ou seja, eficiência, quanto que eu tenho que gastar de energia pra conseguir chegar nisso. A pergunta seria a seguinte então: em relação à eficiência, olhando para os modelos de new service development que é reto, vai do início ao fim, ou pro do service design, que faz um giro mas não deixa claro, faz um giro de estudo mas não deixa claro em qual momento que eu to estudando se é ideia, sistema ou conceito, comparando eles, qual que é a sua percepção em relação à eficiência desse modelo?

T - Eu vou responder com uma palavra: baixa.

J - Baixa eficiência?

T - Baixa eficiência. Agora tem um contraponto, alta eficácia.

J - Alta eficácia.

T - Ai... entre o balanço, o trade office entre eficiência e eficácia aí eu não sei te responder porque vai depender muito de exemplos práticos, né. Mas eu diria que é entre a baixa eficiência e a alta eficácia, eu ficaria com a alta eficácia. Ou seja, mesmo sendo um modelo de baixa eficiência, por ter alta eficácia, ou por ter é uma probabilidade de alta eficácia, eu ficaria com o modelo, embora tenha uma baixa eficiência. Baixa eficiência no sentido de que você tem um um horizonte temporal maior, não é, pra desenvolver. Você tem um volume de recursos que são aplicados também maior, nesse sentido que eu to chamando de baixa eficiência, tá?

46:06

J - Perfeito.

T - Mas como... mas como é um modelo que tem alta probabilidade de eficácia, eu ficaria no no no trade off com a alta eficácia.

J - E uma sub pergunta também aqui fora de questionário, nessa fase mais desestruturada da entrevista, o sr. acredita que as características de mercado que a empresa que ta olhando esse esse a escolha de qual modelo aplicar, as características do mercado que ela ta envolvida podem impactar se ela vai escolher este modelo ou algum dos outros, por exemplo, se é um mercado mais turbulento, mais competitivo, se a empresa se ela é uma empresa de grande ou pequeno porte, isso pode influenciar na escolha da empresa por qual modelo adotar?

T - Pode, pode sim. É e voltando ai à questão da eficiência e do tempo né, ontem, por exemplo, domingo né, eu gosto muito de ver aquele programa da Globo, grandes empresas, é pequenos.... Grandes empresas, pequenos negócios, ou é o contrário.

J - De manhazinha cedo ali né. Que passa na na Globo ali.

T - É. É no canal comercial da Globo né, é e ontem a Globo mostrou um exemplo de é uma um exemplo de empreendedorismo em que dois sócios bolaram um sistema de é venda de cerveja, venda direta né mediante um um aplicativo, que lê um certo código de barras na porta de uma geladeira a porta se abre, a pessoa tira ali a cerveja que quer, ou a bebida que quer né, e aquilo vai debitar do seu cartão de crédito. E é uma empresa que colocou esse sistema em condomínios, ou seja, é o selfie service não é, com tudo mecanizado, tudo automatizado e tal. É é como é um ambiente bastante veloz nesse sentido de criação de novos negócios né, um ambiente de serviços, pode ser que é num processo desse você perca o time do lançamento, da implementação e do lançamento em função do período em que você teve na fase inicial de ideia, de conceito, de desenvolvimento.

J - Uhum. Perfeito. Então o time to market ali, o tempo que eu tenho que lançar o mercado do mercado que eu estiver pode influenciar qual modelo adotar.

48:49

T - Perfeitamente, perfeitamente.

J - Perfeito, professor.

J - Porque uma uma outra alternativa, João, seria você apressar a fase inicial né, ficar mais próximo do service design né, é e implementar e vai corrigindo na medida em que implementa.

J - Uhum... perfeito. Perfeito, professor.

T - Pra não perder esse time do mercado, né.

J - Perfeito, professor. Então...

T - Especialmente no setor de serviços, tem surgido tanta coisa nova, né, que quando você pensa numa ideia alguém já teve essa ideia e já está executando, eventualmente né.

J - Uhum.

T - Isso traria até mais modularidade e no seguinte sentido que eu vou comentar modularidade, eu poderia, por exemplo, olhar pra esse modelo mas dado o caso que eu tiver, eu tiro uma dessas bolinhas daqui a pouco e faço só as outras duas, ou tiro duas e faço só a outra. Dependendo da forma como eu quiser eu posso customizar, só tirando partes ou colocando partes dependendo do meu mercado.

49:57

T - Exatamente. Eu acho que a a a sua sua alternativa agora tá perfeita, porque eventualmente, por exemplo, na na primeira fase ali você tem, da ideia né, você tem é criação, eu não consegui enxergar direitinho aqui os...

J - Coleta de dados, análise, criação e seleção.

T - Exatamente, de repente você com base com nesse nessa primeira rodada, e aí você certamente ia ficar muito próximo dos modelos anteriores, né, você já teria informação para eventualmente é implementar, implementar e lançar e continuaria as demais rodadas mas já com o bonde... ou seja, trocando o pneu do carro com o carro andando, com o carro em movimento, entendeu?

J - Entendi, talvez eu não precise ter essa conexão presa de partir dessa pra essa, pra depois pra essa, eu poderia sair aqui da definição de ideias e ir pra já pra lançamento e implementação e em paralelo eu vou fazendo os ajustes mais refinados do serviço.

T - Exatamente. Ou seja, correr em paralelo. Eu acho que a palavra que você colocou agora paralelo é algo que casa muito bem aí na no na no que eu queria colocar.

J - Perfeito. Obrigado, professor. Agora é a última pergunta, tá professor. É uma pergunta há que eu acho que o sr. já tangenciou muito os elementos ao longo da nossa entrevista, se o sr. quiser retomá-los e explicá-los em mais detalhes, ou trazer novos elementos pode ficar a vontade. Novamente uma pergunta mais aberta, chamado: Se o sr. fosse aplicar esse modelo em uma empresa ou fosse adotar pra utilizar na sua própria empresa, caso o sr. fosse trabalhasse como consultor, ou algo do tipo tá, o que que o sr. mudaria no modelo. Ah esse aqui é o modelo que eu vou começar a partir de hoje pra melhorar as empresas, o que que tu mudarias e porque?

51:57

T - O o João, eu acho que o que eu mudaria é o que nós acabamos de comentar agora na pergunta anterior, né no nosso comentário anterior que foi um pouco mais além da da resposta a própria pergunta. É, eu tomaria como base essa circularidade, essa relação de interdependência aí de é é das quatro fases aí dentro do círculo né, que você chama ali de é coleta de dados, análise de dados, é...

J - Criação e seleção.

T - É criação e seleção, né. É e trabalharia de forma paralela, bom com base nessa primeira rodada aqui, quais são as minhas perspectivas de é ter sucesso no novo serviço a ser ofertado. São altas? São baixas? Eu preciso realmente aprofundar mais um novo ciclo desse no desenvolvimento, ou eu já posso pular pra fase de implementação e continuar em paralelo a fase dois e a fase três? Então, a alteração que eu faria seria justamente essa, ou seja, que nós já discutimos na pergunta anterior, trabalhar em paralelo, né.

J - Perfeito.

T - Isso tudo em função, João, do time. Porque como eu disse, isso não ou eu que digo, mas é a realidade que nos diz, né, é novos serviços surgem a todo momento e o time é muito importante, porque quando se trata de algum negócio diferente, alguma inovação, é é você tomar a dianteira é muito mais importante, né, é muito importante.

53:52

J - Perfeito, professor. Realmente me parece que se consolidando nessa lógica de quebrar essa necessidade de eu passar estritamente por esse caminho percorrendo todo ele de uma forma sequencial, é eu paralelizar se eu quiser, se eu quiser pular lá pra frente, voltar pra trás, eu ser um pouco mais flexível nessa parte mais estática do modelo.

T - Perfeitamente, isso mesmo. Flexibilidade e paralelismo, acho que são duas duas palavras aí que são chaves aí pra você.

J - Perfeito, professor. Chegamos a última pergunta, até vou parar a gravação nesse momento.