

EXPANSÃO DE NEGÓCIOS POR MEIO DA CRIAÇÃO DE VALOR AO CLIENTE COM A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA BLUEPRINT, EM SOLUÇÕES DIGITAIS DE SERVIÇOS

Adriana Santana De Aguiar - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Lilian Aparecida Pasquini Miguel - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Implantar uma estratégia adaptativa ou a prática de uma gestão inovadora para que as organizações entreguem seus produtos ou serviços de uma maneira ágil e satisfatória aos seus clientes é desafiador, pois as pessoas são resistentes às mudanças. A cultura organizacional como também a mentalidade da alta gestão territorial e o comportamento do consumidor local são pontos relevantes a serem estudados para a criação de uma proposta inovadora. Neste artigo apresentamos a complexidade do processo de pré e pós-vendas, entendimento das oportunidades de mercado e os fatores que geram crenças limitantes e resistência na força de vendas para ofertar mais serviços. A análise crítica nos pontos de contato com os clientes, durante os processos de pré-vendas e pós-vendas, foi o ponto chave para a criação e geração da proposta de valor ao mercado, a fim de monitorar as experiências do consumidor e garantir o sucesso do cliente. O objetivo deste artigo é apresentar a proposta de expansão de negócios por meio da criação de valor ao cliente com a implantação da ferramenta Blueprint, em soluções digitais de serviço.

Palavras-chave: Blueprints de Serviços, Soluções Digitais, Criação de Valor, Sucesso e Experiência do Cliente

Abstract

Implementing an adaptive strategy or the practice of innovative management so that organizations deliver their products or services in an agile and satisfactory way to their customers is challenging, as people are resistant to change. The organizational culture as well as the mentality of the high territorial management and the behavior of the local consumer are relevant points to be studied for the creation of an innovative proposal. In this article we present the complexity of the pre- and post-sales process, understanding the market opportunities and the factors that generate limiting beliefs and resistance in the sales force to offer more services. Critical analysis at points of contact with customers, during the pre-sales and post-sales processes, was the key point for the creation and generation of the value proposition to the market, in order to monitor consumer experiences and guarantee the customer success. The purpose of this article is to present the proposal for business expansion through the creation of customer value with the implementation of the Blueprint tool, in digital service solutions.

Keywords: Service Blueprints, Digital Solutions, Value Creation, Customer Success and Experience

EXPANSÃO DE NEGÓCIOS POR MEIO DA CRIAÇÃO DE VALOR AO CLIENTE COM A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA *BLUEPRINT*, EM SOLUÇÕES DIGITAIS DE SERVIÇOS.

Resumo: Implantar uma estratégia adaptativa ou a prática de uma gestão inovadora para que as organizações entreguem seus produtos ou serviços de uma maneira ágil e satisfatória aos seus clientes é desafiador, pois as pessoas são resistentes às mudanças. A cultura organizacional como também a mentalidade da alta gestão territorial e o comportamento do consumidor local são pontos relevantes a serem estudados para a criação de uma proposta inovadora. Neste artigo apresentamos a complexidade do processo de pré e pós-vendas, entendimento das oportunidades de mercado e os fatores que geram crenças limitantes e resistência na força de vendas para ofertar mais serviços. A análise crítica nos pontos de contato com os clientes, durante os processos de pré-vendas e pós-vendas, foi o ponto chave para a criação e geração da proposta de valor ao mercado, a fim de monitorar as experiências do consumidor e garantir o sucesso do cliente. O objetivo deste artigo é propor a Expansão de negócios por meio da criação de valor ao cliente com a implantação da ferramenta *Blueprint*, em soluções digitais de serviço.

1 Introdução

Este relato apresenta a proposta de implantação da ferramenta *Blueprint*, em uma empresa global, líder mundial em comercialização de instrumentos para automação de processos industriais, está presente no Brasil por meio de representantes desde 1982 e com a subsidiária desde 2003.

Hoje, os consumidores prezam por mobilidade e conectividade, entretanto, por estarem conectados possuem fácil acesso às informações, tais como: características dos produtos, detalhes dos serviços, argumentos de vendas além de algumas promessas de empresas. Contudo, este grupo entende que servir o cliente proporcionando uma experiência memorável e significativa, ampliará os negócios atuais e novos negócios.

A relação *Business to Business* (B2B), assim chamada para a terceirização de serviços, tem sido cada vez mais comum nas indústrias, pois além da redução de custos para a capacitação e manutenção de profissionais, como um critério, as indústrias ganham na especialização, pois o contratante deverá ser especializado para o serviço, ágil e flexível. Por outro lado, dependendo do tipo de serviço prestado, as empresas optam por fornecedores que apresentam o melhor preço e prazo para pagamento. No geral, a prestação de serviços requer relacionamento, boa integração entre o prestador e o cliente, além do padrão de atendimento, qualidade e preço.

Para atacar as oportunidades no mercado e expandir os negócios no Brasil, esta organização tem como objetivo principal aumentar as vendas dos contratos de serviços. A fim de compreender o cenário, realizou-se pesquisas com dados secundários e primários, sendo elas qualitativa e quantitativa. Observou-se que as vendas de serviços crescem anualmente, tendo uma ótima taxa de conversão das oportunidades em negócios para serviços avulsos e por contratos. Também se observou que os consumidores entrevistados desejam obter serviços assertivos, atendimento rápido, ferramentas inovadoras e autonomia para gestão e reparos da instrumentação, sinalizando boa aceitação na prestação de serviços com soluções digitais.

Entretanto, para atender as necessidades dos clientes, a proposta é que o processo de vendas para contratos ou serviços avulsos (organograma e fluxograma) passe por melhorias tanto na elaboração de um novo planejamento de marketing quanto na execução para aumentar as vendas. Além disso, esta proposta é que a organização no Brasil melhore a qualidade e

atendimento nos serviços prestados para que obtenham clientes promotores, equalize os preços dos serviços de calibração acreditadas a Rede Brasileira de Calibração para que seja mais competitiva com o mesmo tipo de serviços que os concorrentes ofertam, trabalhe mais na divulgação destes tipos dos serviços em diversos canais (*inbound e outbound marketing*) e por fim, que a gestão de serviços reconquiste a confiança dos clientes internos, que é a força de vendas.

2 Contexto e realidade investigada

A organização e seus serviços

A empresa em questão (nome não mencionado por questões de sigilo) atua no mercado *business to business* comercializando produtos e serviços. Os produtos são instrumentos para medição de vazão, pressão, temperatura, nível, pH, condutividade, cor, turbidez, entre outros. Os serviços ofertados são: calibração, manutenção preventiva e corretiva, treinamento e serviço por assinatura.

O perfil e o comportamento do consumidor vêm mudando a cada dia e com isto, as empresas sentem dificuldades em antecipar ou reagir às necessidades e desejos dos clientes, sem ter o conhecimento do comportamento do consumidor. No Brasil, esta organização presta serviços de calibração e análise de base instalada para qualquer marca e, para os produtos de sua própria marca, a prestação é exclusiva, sendo os serviços de manutenção preventiva, preditiva, corretiva, comissionamento, treinamento e suporte técnico.

Atendendo às tendências de mercado em relação a digitalização, internet das coisas, sucesso e experiência do cliente, o grupo possui duas plataformas para serviços: (i) um ecossistema, serviço por assinatura, que através da conectividade em nuvem permite ao cliente o gerenciamento dos seus ativos, de diversas marcas, (ii) suporte remoto que, através de contrato pago por horas prestadas, os clientes receberem atendimento técnico, ao vivo, por meio de um tablet PC chamado Xpert, para configuração dos instrumentos, correções e que permite a gestão de ativos de toda a fábrica.

A organização possui também aplicativos, podendo ser instalados gratuitamente pelos clientes, em dispositivos móveis como tablet e celular.

Os concorrentes e o mercado

No passado, o departamento de manutenção nas indústrias ou serviços terceirizados por ele, era visto como um setor que gerava gastos, porém atualmente, de acordo com as transformações na indústria, é visto como um departamento estratégico que realiza um planejamento para antecipar e evitar falhas, reduzindo gastos inesperados na fábrica e colaborando com a vantagem competitiva.

A escolha para o prestador de serviços de manutenção, comissionamento e/ou calibração rastreável ou acreditada de acordo com a norma ABNT ISO/IEC 17025, é feita pelo cliente, utilizando como critérios para decisão: o melhor preço, prazo para execução e equipe técnica qualificada. Entretanto, as empresas ofertam ao mercado, prestação de serviços avulsos (spot) ou um pacote de serviços, através de contrato.

A atuação dos principais *players* desse mercado pode ser assim resumida:

a) Grupo Trecal Empresa multinacional presente em 24 países da Ásia, Europa, Norte da África e Américas, desde 1999 com prestação de calibração, manutenções, gerenciamento de base instalada e contratos de serviços para medidores de vazão, pressão e temperatura. No Brasil o grupo Trecal vem adquirindo pequenas empresas especialistas em serviços de calibração e

manutenções, como Gero e Mec-Q, a fim de expandir no mercado brasileiro. Os laboratórios são acreditados pelo Inmetro de acordo com a norma ABNT ISO/IEC 17025 para serviços de calibração nas instalações dos clientes e em sua própria estrutura. A empresa não fabrica os instrumentos de medição, mas possui sua equipe própria de vendedores dedicados a prestação de serviços avulsos ou por contrato.

b) Megasteam 6 Empresa nacional, localizada na cidade de São José dos Campos-SP, presente desde 1992 com prestação de calibração, comissionamento e manutenção nos medidores de vazão, pressão, temperatura, nível e analíticos. O laboratório é acreditado pelo Inmetro de acordo com a norma ABNT ISO/IEC 17025 para serviços de calibração nas instalações dos clientes e em sua própria estrutura. A Megasteam também possui laboratório móvel para prestação de serviços de calibração nas dependências dos clientes. A empresa não fabrica os instrumentos de medição, mas possui sua equipe própria de vendedores dedicados a prestação de serviços avulsos ou por contrato.

c) SGS Group Empresa multinacional, líder mundial em serviços de inspeção, verificação, comissionamento, testes e certificação. Localizada na cidade de Alphaville-SP, presente desde 1938 no Brasil, atuando fortemente no mercado de petróleo, gás, químicos e biocombustíveis. O laboratório é acreditado pelo Inmetro de acordo com a norma ABNT ISO/IEC 17025 para serviços de calibração nas instalações dos clientes e em sua própria estrutura. A empresa não fabrica os instrumentos de medição, mas possui sua equipe própria de vendedores dedicados a prestação de serviços avulsos ou por contrato.

Caracterização da oportunidade identificada

A automação de processos industriais com o ambiente virtual abre um mercado cheio de oportunidades para as empresas que buscam desenvolver uma forma diferenciada e inovadora de atender seu público-alvo. As indústrias estão cada vez mais investindo em instrumentação e maquinários livre de fios e que permitam maior conectividade e integração aos sistemas de informação da organização. Elas necessitam de verificação e manutenção dos instrumentos periodicamente para garantir a eficácia dos processos e evitar riscos de paradas não planejadas.

Os operadores de máquinas, mantenedores e gestores industriais desejam instrumentos e serviços customizados, que proporcionem comodidade, mobilidade, segurança, acessibilidade, facilidade de informação, velocidade de comunicação, redução nos custos e no tempo de produção. A tendência da Indústria 4.0 associada a manutenção de ativos é a garantia da disponibilidade dos equipamentos e minimização de custos.

Contudo, para a entrega de valor desejado pelos clientes e obtenção dos resultados que é o aumento das vendas de contratos de serviços, será importante compreender quais serviços são necessários para cada tipo de indústria, perfil de consumidor e quais são as expectativas destes consumidores para obter uma experiência positiva nos pacotes de serviços por contratos.

3 Diagnóstico da oportunidade

O diagnóstico buscou compreender e evidenciar as oportunidades nas indústrias para contrato de serviços, bem como quais são os valores para os clientes e grau de satisfação deles. Além disso, buscou entender como é a comunicação dos serviços aos clientes e como são exploradas e tratadas as necessidades do mercado.

Para o diagnóstico inicial o método adotado foi a pesquisa com dados secundários, em três tipos de fontes: (i) organograma dos departamentos de vendas, marketing e serviços; (ii) fluxograma dos departamentos de logística, serviços, marketing e vendas; (iii) pesquisa de marketing para

análise da satisfação dos clientes. O organograma ilustra a estrutura organizacional apresentando a hierarquia e as responsabilidades de cada cargo. Por meio dele, foram analisados ruídos ou conflitos entre as partes competentes de cada área.

A análise do fluxograma foi feita para identificar os processos que são ou não saudáveis realizados pelos departamentos que têm interação direta com processos comerciais e de execução dos serviços, os quais geram impacto positivamente ou negativamente nas vendas de produtos e serviços.

Na pesquisa de marketing, buscou-se informações mais precisas para analisar as incidências referente a satisfação do cliente em cada processo de vendas ou prestação de serviços finalizado. Para obter uma visão holística da questão ou oportunidade, adotou-se o método de pesquisa com dados primários, qualitativa, para entender os valores e percepções, o perfil do consumidor, os serviços contratados, as tendências e comportamentos de mercado.

A pesquisa foi estruturada com questionário com perguntas abertas como instrumento de coleta, entrevistas em profundidade virtuais com abordagem individual, em diferentes segmentos, nos clientes mais importantes para o negócio Brasil e com o departamento consumidor dos serviços.

Resumo do diagnóstico

O resultado do diagnóstico sugere que há boas oportunidades no mercado para o aumento de vendas dos contratos de serviços, pois os clientes demandam novos modelos de atendimento com autonomia, agilidade e segurança, cujos detalhes, para cada etapa, são apresentados a seguir.

A estrutura e divisão para vendas de produtos e serviços são iguais, pois os serviços avulsos ou por contratos são ofertados pela mesma força de vendas, ou seja, não há divisão por equipes ou unidade de negócios para diferentes tratativas e ficam sobre a responsabilidade do Diretor de Vendas. Para o planejamento das vendas e orientação da equipe de vendas, o departamento de marketing não possui um gerente de produto para serviços como são os gerentes de produtos para cada tipo de instrumento. A orientação e desenvolvimento da equipe de vendas para os serviços está sobre a responsabilidade da gestão de projetos, soluções e serviços, a qual está desalinhada com o formato de atuação e atividades em relação aos gerentes e especialistas de produtos que estão sobre a responsabilidade do Diretor de Marketing. O gestor do departamento de serviços, responsável pela execução dos serviços comercializados, é o mesmo gestor do departamento de projetos e soluções, sendo responsável por atividades execução técnica, mas também de crescimento em vendas de serviços, o qual podemos apontar como conflito de interesses e responsabilidades dentro deste organograma.

Os fluxogramas analisados foram dos departamentos que possuem interação direta e impactam no atendimento, tempo de resposta e entrega dos instrumentos reparados aos clientes. 8 Ao receber cada instrumento e para que este seja registrado no nosso banco de dados, o departamento de logística requer o envio da nota fiscal e formulário indicando o defeito do instrumento ou o tipo de serviços que o cliente deseja receber o orçamento, porém qualquer dado faltante neste formulário, como por exemplo, contato, telefone, número de série, tipo de serviço, o departamento de logística não registra a entrada do instrumento e não envia para o departamento de serviços, até que o cliente envie do formulário devidamente. O formulário completo é importante para agilidade do departamento de serviços, porém a empresa em questão, não faz campanhas para orientar os clientes de como enviar os instrumentos e da obrigatoriedade de preencher o formulário e na maioria das vezes, o cliente não preenche o mesmo e devido à demora para avaliação técnica, o cliente tem a impressão de que nosso prazo para avaliação, reparo e devolução é longo, não atende as expectativas.

Para envio de proposta comercial, o vendedor interno é responsável pela elaboração da proposta de serviços, peças de reposição e novos produtos e devido ao acúmulo de orçamentos, os orçamentos para serviços avulsos ou por contrato demandam mais tempo e revisões, não atendendo um prazo razoável entre cinco dias para envio de proposta, causando insatisfação do cliente externo e interno.

Durante o período de 2010 a 2020, a taxa composta de crescimento anual das vendas dos produtos é de 6,42%. Até 2020, registrou-se o total de 236.415 itens vendidos. As regiões que possuem maior percentual em vendas são: São Paulo, Norte e Nordeste e Sul do país. Os seguimentos de mercado com maior potencial estão na seguinte ordem: (1) Alimentos e Bebidas, (2) Mineração/Minerais/Metais e (3) Químicas.

As vendas de serviços crescem anualmente, sendo que a taxa média de conversão das oportunidades em negócios para serviços avulsos é de 29% e de 52% para contratos de calibração e suporte remoto.

A análise transacional de seus clientes no Brasil é feita nos principais pontos de contato, apresentando como resultado do grau de satisfação o NPS, sendo determinado como meta corporativa 60 e o mínimo aceitável de 40. Para vendas dos produtos o NPS é 64,2, vendas de serviços o NPS é 44 (sendo o NPS das vendas de serviços executados no laboratório igual a 26 e serviços executados no cliente igual a 61). Para o atendimento remoto do cliente pela plataforma inteligente o NPS é de 42. Em média o NPS é de clientes neutros, o que não está ruim, mas pode ser melhorado pois o objetivo é ter clientes promotores.

Analisando o sistema de gerenciamento de reclamações dos clientes, em 2021, no período de janeiro a março, o departamento de serviços é a área que mais recebe-se reclamação, tendo o total de 42% das reclamações obtidas.

Foram entrevistados profissionais dos segmentos de alimentos, laticínios, farmacêutica e cosmética, sendo o público com idade entre 31 e 41 anos, a maioria do gênero masculino e do departamento de manutenção. Em média, os clientes contratam serviços de calibração avulsos ou por contrato com pagamento mensal, e a empresa, deste estudo de caso, não se destaca como o melhor prestador de serviços, mas está na média entre as empresas que possuem um bom atendimento. Os respondentes optam por atendimento ágil e assertivo e para isto, de acordo com o novo modelo de atendimento (em fase de implementação no Brasil), o mercado sinaliza uma boa aceitação para a o produto de acesso remoto, que é o atendimento remoto híbrido.

4 Proposta de solução para aproveitamento da oportunidade

Nesta seção, detalham-se a solução adotada, assim como os recursos necessários, entre outros itens relacionados à sua aplicação prática.

Solução adotada

A solução adotada relaciona-se à metodologia para design de serviços, ou seja, Blueprint de serviços juntamente com o gerenciamento do sucesso e experiência do consumidor, pois entende-se que a organização terá maior benefício ao criar um diagrama, pois o uso do diagrama pode ajudar a identificar problemas antecipadamente, como também a desenvolver um processo de vendas de serviços ou execução deles. A empresa também ganhará vantagem competitiva inserindo um novo membro para gerenciar o sucesso e experiência do cliente na prestação de serviços, seja em contratos multimilionários ou pequenos serviços prestados em contas de clientes estratégicos.

Outro ponto importante para esta decisão foi que a organização irá investir na manutenção do relacionamento dos clientes atuais, sem a necessidade de gerar custos altos para aquisição de novos clientes, além de trabalhar sobre a motivação, orientação e acompanhamento da força de vendas para o desenvolvimento de novos contratos de serviços.

Detalhes do Blueprint e aportes teóricos de apoio à solução

Blueprints de serviço (*service Blueprint*) O design de serviços ganhou interesse nos últimos anos e com isto novas ferramentas atreladas a ele surgiram. O design de serviço tem como objetivo tomar ações deliberadas que criem, entreguem e sustentem experiências positiva de serviço, de modo consistente e repetido (Kalbach, 2017).

O design corrobora no atingimento dos objetivos de uma organização, pois pode apresentar soluções através de interação entre as pessoas e as organizações e os benefícios que cada uma consegue com esta interação. Os diagramas de alinhamento são veículos para auxiliar na visualização da história desta interação entre as pessoas e a organização.

De acordo com Kalbach (2017) o termo diagrama de alinhamento refere-se a qualquer diagrama, mapa ou visualização que ilustra uma visão composta ou melhor, os dois lados da criação de valor ao cliente em uma única visão gráfica. Os diagramas de alinhamento expõem os pontos de contatos e contexto destes pontos, criando assim, o protótipo das experiências. Os diagramas de alinhamento também apontam as oportunidades de melhorias e inovação nos processos ou serviços. Um grande exemplo de diagrama de alinhamento é o Blueprint de serviços, uma das principais ferramentas gráfica do design de serviços, utilizada para detalhar as operações de serviços e a oferta de serviço.

Outras ferramentas como mapas da jornada do cliente e mapas de experiência também são diagramas de alinhamento, porém a principal diferença entre estes três diagramas é o ponto de vista e a relação das pessoas com a organização. Um mapa da experiência foca na experiência ampla do cliente, enquanto o mapa da jornada do cliente tende a focar no lado experimental, descrevendo os processos de provisão dos serviços.

Já os Blueprints de serviço focam no processo de apoio, mostram como um serviço é experimentado pelo cliente. O Blueprint de serviço ajuda a entender como o serviço funciona atualmente ou deverá funcionar, para que seja possível tomar decisões sobre alterações em como prestar serviço ou melhorar processos relacionados a vendas ou execução de serviços. 13 O design de serviços, embora seja uma ferramenta pouco difundida, é antigo.

No Blueprint de serviço, todas as sequências e etapas de um processo de prestação de serviços são identificadas e representadas graficamente num fluxograma bidimensional. O eixo horizontal representa a sequência cronológica de todos os subprocessos, enquanto o eixo vertical descreve o nível, dentro do prestador de serviços, que uma tarefa está a ser executada.

O Blueprint de serviço possui duas linhas adicionais: a linha de implementação, que separa as atividades de apoio relacionadas com o processo de serviço e as atividades de gestão, e a linha de penetração, que separa as atividades induzidas pelo cliente das atividades independentes do cliente. Nesta ferramenta há cinco componentes-chave, são eles:

1. Evidência física: cada ação do cliente, manifestação dos pontos de contato com os quais os clientes interagem.
2. Ações do cliente: todas as ações das quais os clientes participam no processo de entrega do serviço
3. Pontos de contato na linha de frente: interação face a face entre clientes e funcionários (provedor).

4. Ações de apoio: Todas as ações realizadas pelos funcionários, não invisíveis aos clientes, mas que impactam diretamente na experiência do cliente.

5. Processos de suporte: todos os aspectos tangíveis aos quais os clientes estão expostos que podem influenciar suas percepções de qualidade, processos internos que impactam diretamente na experiência do cliente.

Segundo Kalbach (2017) os pontos de interação entre as duas partes envolvidas (pessoas e organização) são os meios de troca de valor. Analisando o processo comercial, há uma boa interação entre a equipe de vendas e o cliente, durante o processo de vendas do contrato. Entretanto, sugere-se melhorias no processo de prospecção e promoção dos contratos de serviços.

A solução adotada contém sugestões de melhoria no processo de vendas para contratos de serviços está ilustrada pelos blocos rosas, elaborados pelos autores deste relato. O processo de execução dos serviços em campo, através de contratos, e a experiência do cliente, são ilustrados na Figura 1.

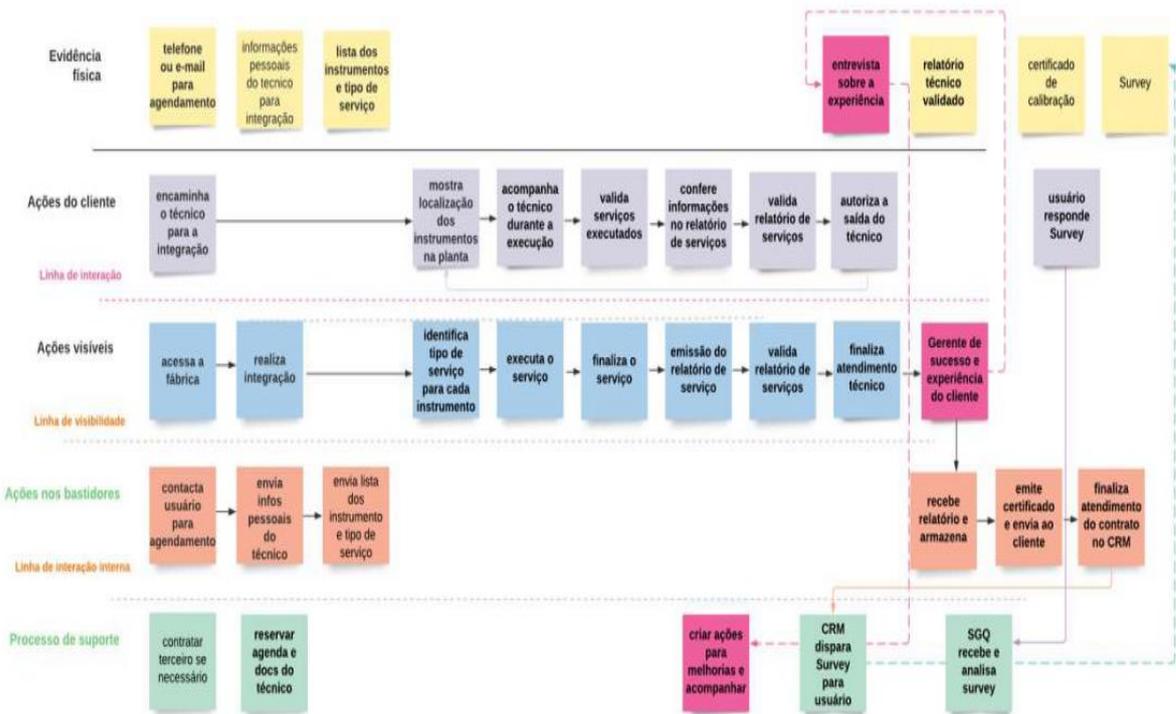


Figura 1 – Adaptado pelos autores com base em Kalbach (2017)

O aspecto relacionado ao sucesso e experiência do cliente envolve a ação das empresas em demonstrar que têm seu foco voltado para o mercado. Contudo algumas organizações ainda não conseguiram atingir o nível ideal no que se refere a proporcionar aos clientes algo mais do que satisfação ou atendimento de demandas. De maneira geral, toda organização deseja ter clientes leais e o sucesso do cliente está relacionado com a lealdade. A conquista de um cliente requer muito esforço, é dispendiosa e por este motivo vale a pena as empresas preservarem os clientes ao invés de se preocupar em superar altas taxas de churn (evazão) com a conquista de novos clientes.

Segundo Schmitt (2004), o sucesso do cliente está destinado a cultivar a lealdade atitudinal e resulta em alguns benefícios à organização quando é executado adequadamente. Estes

benefícios são: gerenciamento e redução de *churn* (evasão); promove o aumento do valor dos contratos com os atuais clientes; melhora a experiência e a satisfação do cliente.

A implementação do *customer success* na organização irá contribuir com o bem-estar financeiro da empresa, gerando receita de duas maneiras: a) promove renovações dos contratos – transação de vendas que irá gerar uma nova assinatura de contrato ou renovação automática do contrato; b) promove *Upsells* – a empresa irá vender um pacote mais amplo de produtos ou serviços. Para garantir o sucesso da implementação do *customer success*, a alta gestão deve estar comprometida, as equipes alinhadas e métricas definidas para o gerenciamento do sucesso e experiência do cliente.

As métricas mais importantes a serem definidas são: taxa de renovação, taxa de retenção líquida, taxa de evasão, *upsell*, *downsell* e escore da satisfação do cliente (NPS). Com a organização centrada em *customer success* e uma equipe ou um membro dedicado ao sucesso do cliente, impactos positivos nos produtos, serviços e nas vendas serão gerados.

O gerenciamento da experiência do cliente também se volta para a construção de relações saudáveis com os clientes em cada ponto de contato, construindo também uma relação de experiência dos colaboradores com a empresa, e envolve as etapas de: i- Analisando o mundo experiencial do cliente, ou seja, analisa-se o contexto do negócio, inclusive as exigências e soluções capazes de causar impacto sobre a experiência dos clientes; ii- Construindo a plataforma experiencial, ou seja, a experiência do cliente deve ser sentida como fonte e objetivo principal da empresa. Toda estratégia para a implementação da ferramenta e coordenação de ações subsequentes de marketing, comunicação e futuras inovações, devem ser direcionadas ao cliente. iii- Projetando a experiência da marca, ou seja, criar aspectos experienciais e estéticos do produto, marca e sinalizações, embalagens e espaços de varejo, definição das mensagens e imagens experienciais em publicidade e outros recursos promocionais, além de espaço virtual. iv- Estruturando a interface do cliente, ou seja, criar intercâmbios apropriados e interativos com os clientes nos pontos de contato, considerando aspectos experienciais do cliente. v- Comprometendo-se com a inovação contínua: entender o que se traduz como melhorias na vida pessoal e no ambiente de trabalho do cliente, de forma continuada (Schmitt, 2004).

A inovação da proposta

Segundo Senge (2000), o sucesso de uma organização dependerá do grau em que ela conseguirá sustentar seus processos de mudança e transformação. Para Daft (2002), as mudanças acontecem em: (i) produtos e serviços, (ii) nos processos e na tecnologia, (iii) na estratégia e na estrutura organizacional e (iv) mudanças na cultura organizacional. Ao falar em inovação as pessoas compreendem o termo com invenção ou mudança. A palavra inovação vem do latim *innovatio* (in “em” + *novus* “novo”) que significa novidade, fazer algo novo. A inovação é o ato ou efeito de inovar, isto é, introduzir uma novidade, tornar algo novo ou renovar (Ferreira, 1995).

Definir inovação é notoriamente desafiador, pois como podemos ver, há várias definições de inovação que aparecem na literatura. Estas definições podem variar, porém a concordância entre os autores é de que a inovação agrega valor para as empresas (Feeny e Rogers, 2003). Desta forma, podemos dizer que a inovação é qualquer ideia, produto ou serviço que é percebida pelo consumidor como um algo novo. Também descrevemos como um fenômeno de impacto econômico com reflexos financeiro importante para o desenvolvimento de uma empresa.

A inovação de processos é a implementação de um método de como um produto será produzido ou um serviço será executado, sendo um processo novo ou significativamente melhorado. As inovações de processo têm como objetivo reduzir custos de produção ou de distribuição,

melhorar a qualidade como também produzir ou distribuir produtos e/ou serviços novos ou significativamente melhorados (Tidd, 2001).

De acordo com Tidd (2001) a inovação possui impactos diferentes que podem ser classificados como: inovação radical, que implica na introdução de novos produtos; ideias novas ou tecnologias as quais necessitam de qualificação de pessoal, novos processos ou sistemas e inovação incremental, e inovação incremental, que reflete as melhorias, correções ou características adicionais em produtos, serviços e processos. Uma inovação incremental gera a otimização do negócio existente e promove o reforço das competências já desenvolvidas.

Tidd et al. (2008) afirmam que na maioria das vezes as inovações ocorrem de forma incremental. Para os autores a inovação incremental está centrada na otimização de processos já existentes. Inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas. As inovações são capazes de agregar valor aos produtos e serviços de uma organização e gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo. Contudo, a escolha da solução deste projeto é a inovação incremental, definida para este trabalho, pois será sugerido à organização uma melhoria no processo de vendas por meio de Blueprints de serviços, adicionando aos processos novas orientações e monitoramento dos resultados da força de vendas como também, a sugestão da contratação de um novo membro na equipe de vendas para o gerenciamento do sucesso e experiência dos consumidores.

Essa inovação tem como objetivo mostrar para a organização, em especial à equipe de vendas, como os clientes se encaixam nos contratos de serviços para que então a força de vendas e/ou marketing possa criar ações em tempo real e conseqüentemente aumentar a oferta de contrato de serviços em todo território nacional.

Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2005) a inovação pode ocorrer a partir da criação e lançamento de um produto novo, mas pode também, ocorrer a partir de uma submissão de ideia já existente a uma nova forma de realizá-la, ou até mesmo uma nova situação (Schumpeter, 1982).

A criação de valor ao cliente ao cliente da proposta

Para o desenvolvimento deste trabalho e obtenção de sucesso no processo de melhoria deste, o consumidor foi tido como a principal fonte de informação. Como ponto de partida buscou-se o entendimento de todas as partes envolvidas na cadeia de oferta dos contratos de serviços, para que então seja possível a transformação do processo de vendas destes contratos. O conceito de criação de valor ao cliente permite incorporar mais de uma perspectiva no âmbito de estratégia empresarial.

A criação de valor ao cliente envolve inovação, que estabelece ou aumenta a avaliação dos benefícios do consumo (valor de utilização). Para Priem, a inovação tem por objetivo criar valor para os *stakeholders* da empresa (Priem, 2007). Segundo as principais linhas teóricas, valor é gerado nos processos de transformação dos recursos na cadeia de valor, envolvendo vários atores ao longo desta cadeia (Barney, 1991; Bowman & Ambrosini, 2000; Porter, 1985).

Quando o valor é criado, o consumidor estará disposto a pagar por um benefício novo, ou estará disposto a pagar mais por algo percebido como melhor, ou ainda optará por receber um benefício previamente disponível a um custo unitário, o que resulta frequentemente num maior volume adquirido.

Brandenburger e Stuart (1996) definem o domínio da criação de valor ao cliente pela empresa como a diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição a pagar pelo cliente. Esta criação de valor ao cliente é pautada na percepção que o cliente tem do produto e serviço oferecido pela empresa e neste caso, de acordo com a entrevista realizada com os

consumidores, os respondentes desejam atendimento ágil, assertivo e tendem a decidirem por soluções digitais para o controle, monitoramento e reparo dos instrumentos industriais.

Faz-se necessário ressaltar que há dois clientes para os quais proposta criará valor: (a) clientes internos que são as equipes comerciais internas e externas, que serão mais bem orientadas para ofertar ao mercado os contratos de serviços e terão seu desempenho e resultados monitorados e (b) clientes externos que são as Indústrias alimentícias, bebidas, farmacêuticas, petróleo, químicas, águas, entre outras, que receberão a proposta de valor para contrato de serviços.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes ou consumidores escolhem um ou outro fornecedor, pois ela resolve um problema ou atende uma necessidade do consumidor. Osterwalder e Pigneur (2011) mencionam em sua obra que uma proposta de valor cria valor para um segmento de clientes específicos e com uma combinação de elementos direcionados para atender especificamente as necessidades daquele segmento. Nesta proposta, para a criação da proposta de valor ao cliente foi adotada a ferramenta Canvas e o mapa da empatia, conforme modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), representado na Figura 2.

O Canvas de modelo de negócio foi criado e proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), para ser uma ferramenta que descreve, visualiza, analisa e projeta modelos de negócios. Os autores acreditam que o modelo de negócio pode ser mais bem descrito por meio de nove componentes básicos, que mostram, claramente, a lógica de como uma organização deseja gerar valor. Os nove blocos básicos que compõem o modelo de negócio estão inclusos dentro do macro ambiente, em quatro áreas: clientes (proposição de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita).

O Canvas da construção da Proposta de Valor é dividido em duas partes: (i) no lado esquerdo está o Mapa de Valor e, (ii) do lado direito, o entendimento da necessidade do cliente. Os produtos e serviços são obtidos por meio da convergência entre os benefícios e os analgésicos mapeados, ou seja, do ponto de vista do cliente.

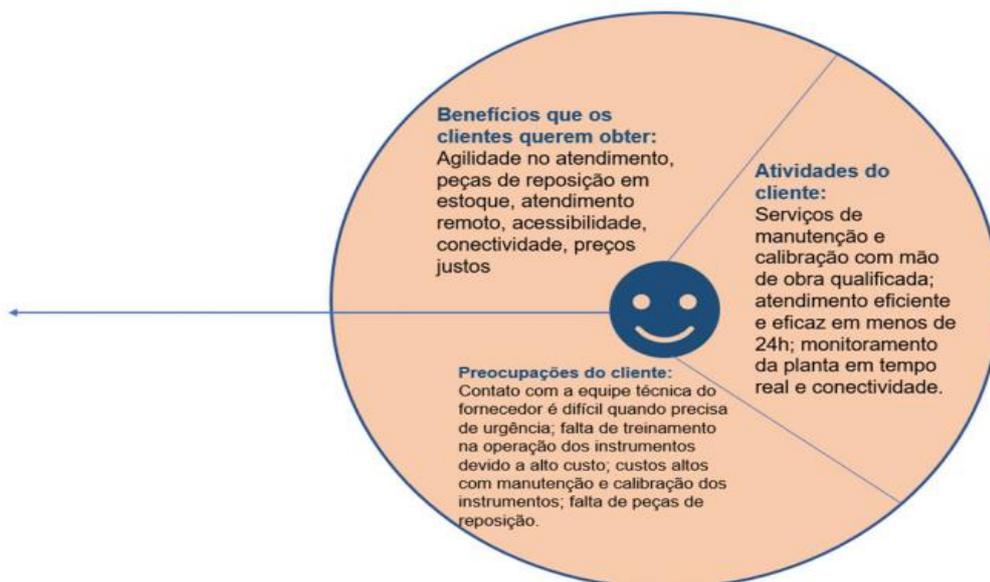


Figura 2 - Benefícios que os clientes demandam

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Osterwalder e Pigneur (2011)

O *Value Proposition Canvas* busca primeiro entender as necessidades do cliente para então propor produtos e serviços alinhados a essas oportunidades. Os produtos e serviços são obtidos por meio da convergência entre os benefícios e os remédios mapeados. O mapa da empatia, foi desenvolvido pela companhia de pensamento visual XPLANE e esta ferramenta tem como objetivo compreender o sentimento do cliente. Adotado este modelo, a seguir, a figura 7 será apresentado o mapa da empatia (segmentos de clientes), para o entendimento do valor para os clientes externos.

Para os clientes externos o valor está nas soluções digitais exclusivas e suporte remoto que são serviços que permitem monitorar o processo fabril, monitora toda a instrumentação e documentações e é capaz de reparar os instrumentos com agilidade, segurança e assertividade, por meio do suporte híbrido.

Aos clientes internos, a equipe de vendas, a criação de valor ao cliente está na orientação da jornada do cliente e pontos de contato, que será apresentado por meio de Blueprints de serviços além de incentivos por parte da gestão para o melhor aproveitamento das oportunidades do mercado (Figura 3).

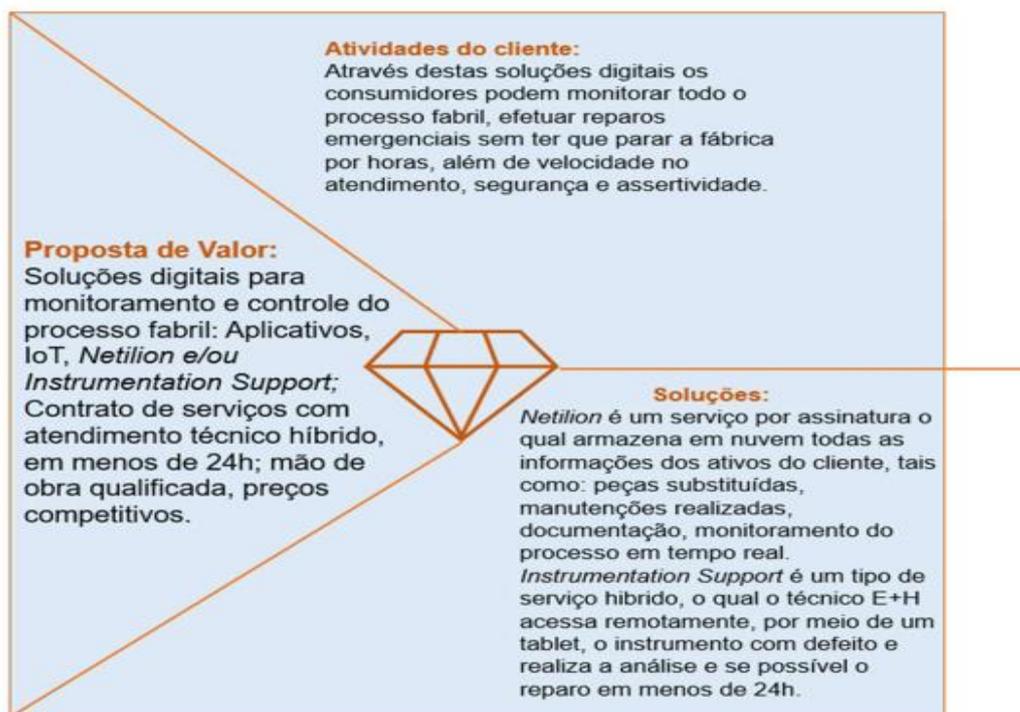


Figura 3 - Proposta de valor

Fonte: Elaborado pelos autores

Resultados esperados

Com as inovações a serem realizadas no processo de vendas por meio de Blueprints de serviços e a contratação de um profissional para garantir o sucesso e experiência do cliente, a organização espera alcançar os seguintes resultados:

- Aumento mensal de 100% na emissão das propostas de contratos;
- Aumento mensal de 100% para demonstração para os clientes das soluções digitais exclusivas e suporte remoto;
- Aumento anual de 20% nas vendas de contratos para prestação de serviços em contas estratégicas (contas TOP);
- Aumento anual de 30% nas vendas de contratos para prestação de serviços em clientes regulares (contas REGULAR);

Previsões sobre investimentos, custos e retornos

Para o aproveitamento da oportunidade, será necessário a contratação de um Gerente de Sucesso e experiência do cliente, com um custo mensal aproximado de R\$16.000,00. Para tal, a empresa terá que considerar os custos variáveis que surgirão decorrentes da atuação em campo por este profissional, custos variáveis em torno de R\$2.000,00 por mês. Os detalhes para tal investimento, não serão declarados, por questão de sigilo. Espera-se que com estas melhorias a organização tenha retorno sobre este investimento a partir do sexto mês. Para a implementação deste projeto, a empresa utilizará recursos financeiros próprios.

Estratégia de mudanças

Para a eficiência e eficácia desta inovação nos processos de vendas dos contratos de serviços, primeiramente é necessário um alinhamento com a equipe de vendas internas e externas para a definição das ações mensais e semanais garantindo assim o comprometimento das equipes para o atingimento dos objetivos deste projeto.

Os gestores regionais são os responsáveis por orientar cada gerente de contas e definir, em conjunto, referente as ações e atividades para gerar novas propostas comerciais para contratos e obter um pipeline de vendas adequado para desenvolver os projetos e garantir o sucesso nas vendas.

Outro ponto chave para o desenvolvimento deste plano, é o gerente de negócios para contratos de serviços e o gerente de soluções digitais trabalharem juntos no apoio à força de vendas, e terem suas metas individuais para abertura de novas propostas dos contratos de serviços com as soluções digitais como item deste.

O terceiro ponto para dar consistência nesta estratégia, é o departamento de marketing ter como meta mensal a divulgação dos contratos de serviços através de mais canais de divulgação, como por exemplo: mailing marketing, webinar, Youtube, Instagram e outros meios de comunicação, focando em serviços por meio de soluções digitais.

É de suma importância a ação em conjunto destas três equipes nos três primeiros meses para a sustentação deste projeto e obtenção dos resultados esperados.

Avaliação da eficácia da proposta

Com a implementação das melhorias propostas, a empresa pretende explorar cada vez mais a sua cultura, obter engajamento entre os departamentos de serviços, marketing e vendas, entender as necessidades dos consumidores e sua jornada de compras para que então possa, com as ações definidas e realizadas, obter a lealdade atitudinal desejada além da percepção de valor em todas as partes interessadas.

Pretende-se iniciar a implementação total deste projeto até o final de 2022. Após seis meses desta implementação, serão avaliados os ganhos da empresa (eficiência) e os ganhos dos clientes e consumidores (eficácia).

5 Considerações finais e contribuições

O presente relato apresenta a proposta de adoção do *Service Blueprint*, em implementação. O projeto partiu da crescente participação da contratação de serviços nas indústrias e das exigências do mercado referente a qualidade no atendimento, excelência nos serviços prestados, tecnologia embarcada nos produtos e preços justos.

A metodologia Marcondes et al. (2017), adotada para estruturar o trabalho e teve grande contribuição no sucesso deste empreendimento. Durante o desenvolvimento, pode-se compreender que as empresas de sucesso entregam experiências de serviço e valor que satisfaça os clientes buscando a melhoria na relação entre eles, criando assim a fidelidade e valorização da marca. Esse relacionamento pode ser aprimorado ou atingido pelo sucesso e experiência do cliente em conjunto com o design de serviços. A empresa está disposta a investir no processo de melhoria, a fim de fidelizar os clientes e ganhar vantagem competitiva.

O projeto identificou as interações entre os clientes e a empresa, nos processos comerciais, para oferta de contrato de serviços, e nos processos de execução dos contratos de serviços e assim, sugerir melhorias nestas interações e a estratégia, a fim de garantir a experiência positiva dos clientes externos e internos.

A ferramenta adotada para estudar estas interações foi a Blueprint de serviços e sua utilização pode realmente melhorar a qualidade dos serviços prestados por uma empresa aos seus clientes. No entanto, o resultado de um processo de um Blueprint de serviço só pode ser positivo, se a alta gestão não negligenciar os aspectos estratégicos da técnica.

A estratégia sugerida foi a contratação de um profissional e a implementação da filosofia *customer success* (sucesso do cliente) para a garantia do alto desempenho dos clientes, sendo esses resultados provenientes das interações estratégicas com a empresa.

Contudo, percebe-se que tanto o mapeamento de experiências, por meio de Blueprints de Serviços, quanto o sucesso e experiência do cliente estão com seus objetivos alinhados, tendo o cliente como foco e diretriz, colaborando com a visão e a criação de novas estratégias. O mapeamento de experiências dos clientes e o gerenciamento do sucesso e experiência dos clientes apresentam vários relacionamentos que facilitam o trabalho em conjunto de fatores contribuindo para que os serviços desenvolvidos tenham um valor percebido perante os clientes, consumidores e seus colaboradores.

O tipo de inovação adotada é a inovação de processos, classificada como inovação incremental, sendo um método aplicado no processo de pré-vendas e pós-vendas dos contratos de serviços, que apresenta uma melhoria significativa nos processos comerciais e de gerenciamento destes serviços, a fim de garantir a satisfação dos clientes.

No processo de pré-vendas, a inovação ocorre em dois momentos: (i) na adoção da técnica Blueprints de serviços para mapear os pontos de interação com os clientes e (ii) no treinamento e acompanhamento das métricas da equipe de vendas referente a nova abordagem comercial dos contratos de serviços como também, na adição das soluções digitais em cada nova proposta de contrato gerada. No processo de pós-vendas a inovação ocorre com a implementação da metodologia *customer success* e do profissional para gerenciamento do sucesso e experiência do cliente. Esta estratégia é adequada para monitorar a execução dos serviços prestados e, conseqüentemente, irá melhorar o relacionamento com o cliente durante e após a execução dos serviços.

Os esforços em inovar e estabelecer uma conexão com os clientes criam valor para o negócio e por meio desta solução, a organização almeja criar valor para toda a cadeia: clientes e demais *stakeholders*.

Entende-se que a complexidade desta solução e os custos da implementação tendem a diminuir a cada ano, a partir do momento que a alta gestão da organização alinhar com as equipes que a inovação e a criação de valor ao cliente devem ser encaradas como um meio para garantir a sustentabilidade e sustentabilidade do negócio.

Este projeto irá gerar impactos econômicos e sociais positivos, pois além de contribuir com a produtividade, segurança e inovação tecnológica dos clientes, o grupo no Brasil terá crescimento significativo na área de serviços e conseqüentemente, novos empregos.

Espera-se que os resultados desta implantação conquistem cada vez mais contratos de serviços de alto valor agregado, garantindo o sucesso e captura de valor para o negócio.

Referências

ABDI. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Recuperado em 25 de setembro de 2021, de <https://www.abdi.com.br/postagem/industria-4-0-pode-economizar-r-73-bilhoes-ao-ano-para-o-brasil>

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B.; HESTERLY, W. S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Prentice Hall, 2008.

Brandenburger, A., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24. doi: 10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x

Ferreira, A. B. H. *Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira, 1995.

Grupo Trescal (2021). Sobre a empresa e serviços. Recuperado em 05 de Janeiro de 2021, de <https://www.trescal.com.br/solucoes-e-servicos/calibracao-e-manutencao/>

Kalbach, J. *Mapeamento de Experiências: Um Guia para Criar Valor por Meio de Jornadas, Blueprints e Diagramas*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade. Recuperado de https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-posgraduacao/upm_higienopolis/mestrado-doutorado/admin_desennegocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf

Megasteam (2021). Sobre a empresa e serviços. Recuperado em 05 de Janeiro de 2021, de <http://www.megasteam.com.br/servicos/>

Mehta, N. *Customer Success: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes*. São Paulo: Autêntica Business, 2020.

Osterwalder, A. e Pigneur, S. *Business Model Generation – Inovação em Modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Atlas, 2011.

- Pennings, J. M. Innovations as precursors of organizational performance. In: Information technology and organizational transformation – innovation for the 21 st century organization. Edited by Robert d. Galliers e Walter R. J. Baets. Editora Wiley, 1998.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219-235. doi: 10.5465/AMR.2007.23464055
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, Collier Macmillan.
- Roos, J. et al. *Intellectual capital* (1997). London: MacMillan.
- Schmitt, Bernd. H. *Gestão da Experiência do Cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores*. São Paulo: Bookmann, 2004
- Schumpeter, J.A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. 3ª edição. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- Service Strategy, Proceedings of the 7th Annual Services Marketing Conference, Chicago, IL.
- SGS Group (2021). *Sobre a empresa e serviços*. Recuperado em 05 de Janeiro de 2021, de <https://www.sgsgroup.com.br/pt-br/office-directory>
- Steinman, D.; Murphy, L. e Mehta, N (2017). *Customer Success: como as empresas inovadoras descobriram que a forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes*. São Paulo: Editora Autêntica Business.
- Tidd, J. Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), p. 169-183, 2001.
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. *Managing innovation – integrating technological, market and organizacional change*. 3rd Ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2005.
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K.; Becker, E. R. *Gestão da inovação*. 3. ed. Bookman, Porto Alegre, 2008.