

**DA GESTÃO DA INOVAÇÃO AO *DESIGN* DE SERVIÇOS:
ARTICULAÇÕES E CONEXÕES**

**FROM INNOVATION MANAGEMENT TO SERVICE DESIGN:
ARTICULATIONS AND CONNECTIONS**

**DE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN AL DISEÑO DE SERVICIOS:
ARTICULACIONES Y CONEXIONES**

Gabriela de Sousa Rosa, graduanda em Administração pela Newton Paiva.

Beatriz Garcia Faria, graduanda em Administração pela Newton Paiva.

Tatiane Barleto Canizela Guimarães, Doutora em Administração pela Université Paris-Est e pela PUC Minas, professora adjunta da Newton Paiva.

Luiz Antônio de Carvalho Godinho, Doutor em Administração pela FACE/UFMG, professor adjunto da Newton Paiva.

RESUMO

No contexto de alterações no cenário econômico e tecnológico do setor de serviços, é preciso que as organizações busquem formas de inovar para sobreviverem e se destacarem no mercado. Nesse sentido, a gestão da inovação destaca-se como área fundamental das organizações. Como meio de implantar a inovação nas empresas, destacam-se as metodologias de *User Experience* (UX) e *Design* de Serviços, que utilizam o *Design Thinking* (DT) como meio de desenvolvimento de seus processos. Pensando nisso, este artigo visa demonstrar a conexão entre a Gestão da Inovação e *Design* de Serviços. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas em questão (UX, DT, Gestão da Inovação e *Design* de Serviços). Por fim, foi proposto um modelo teórico analítico que faz a conexão dos conceitos supracitados.

Palavras-chave: gestão da inovação, design de serviços, *design thinking*, *user experience*.

ABSTRACT

Considering the context of changes in the economic and technological scenario of the service sector, organizations need to look for ways to innovate to survive and excel in the marketplace. In this sense, innovation management stands out as a fundamental area of organizations. As a means of implementing innovation in companies, stand out the methodologies of User Experience (UX) and Service Design, that use Design Thinking (DT) as a means of developing their processes. With this in mind, this article aims to demonstrate the connection between Innovation Management and Service Design. To this end, a literature research was conducted on the topics in question (UX, DT, Innovation Management and Service Design). Finally, an analytical theoretical model was proposed that connects the above concepts.

Keywords: innovation management, service design, design thinking, user experience.

RESUMEN

En el contexto de los cambios en el panorama económico y tecnológico del sector de servicios, las organizaciones deben buscar formas de innovar para sobrevivir y sobresalir en el mercado. En este sentido, la gestión de la innovación se destaca como área fundamental de las organizaciones. Como medio para implementar la innovación en las empresas, destacamos las metodologías de *User Experience* (UX) y *Service Design* que utilizan *Design Thinking* (DT) como medio para desarrollar sus procesos. Con esto en mente, este artículo tiene como objetivo demostrar la conexión entre la Gestión de la Innovación y el Diseño del Servicio. Con este fin, se realizó una búsqueda bibliográfica sobre los temas en cuestión (UX, DT, Gestión de la Innovación y Diseño de Servicios). Finalmente, se propuso un modelo analítico teórico que conecta los conceptos anteriores.

Palabras clave: gestión de la innovación, diseño del servicio, *design thinking*, *user experience*.

INTRODUÇÃO

No contexto das transformações que marcam o século XX observam-se mudanças sociais, políticas e econômicas fortemente influenciadas pelo advento das tecnologias da informação. Essas mudanças impactam diretamente os processos produtivos das organizações que buscam inovar seus processos, produtos e serviços na tentativa de se adaptarem e adquirirem vantagens competitivas.

Nesse contexto, o setor de serviços está adquirindo uma posição de destaque no Brasil. Respondendo por 75,8% do PIB, conforme dados do IBGE (2019) o setor apresenta crescimento, apesar da retração da economia nos últimos anos. Em 2018, o setor cresceu 1,3% e em maio de 2019 houve crescimento de 4,8% do setor comparado ao mesmo período anterior (IBGE, 2019). Tais dados estatísticos mostram a velocidade e importância do setor terciário no país.

Souza, Bastos e Perobelli (2010) apontam que o setor de serviços cresce porque as prioridades do mercado consumidor estão se modificando e o setor se desenvolve para atendê-las. Crescimento esse que demanda atenção dos gestores e do governo, uma vez que o crescimento de um mercado significa maior competição e, conseqüentemente, maior busca em inovação para atrair o consumidor. Partindo de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) é possível inferir que em todo o mundo há a prevalência de economias voltadas para serviços, que se expandem tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento, gerando nas organizações a necessidade de buscar estratégias eficazes para gestão de serviços, como a inovação em serviços e as estratégias de crescimento e avanços tecnológicos da atividade.

Se o avanço tecnológico impulsiona as empresas rumo à inovação, a concorrência do mercado em busca do protagonismo e da inovação impulsiona as empresas a obterem uma cultura inovadora. Logo, a inovação se torna uma questão de sobrevivência no mercado (BESSANT e TIDD, 2007).

O conceito de gestão da inovação se desenvolve à medida em que o processo de inovação se faz necessário para a manutenção de uma organização no mercado. Assim, a utilização de ferramentas, que otimizam ou modificam processos e produtos para melhorar a visão dos mesmos aos olhos do consumidor, tornam-se indispensáveis às empresas inovadoras. (SILVA FILHO, 2012; STICKDONR e SHINEIDER, 2014)

Dentre essas ferramentas destaca-se o *design* de serviços (DS) que consiste em uma forma de aperfeiçoar os processos organizacionais e desenvolver serviços que tenham como foco principal o usuário e a participação desse em seu processo de formulação, o que pode acontecer por meio do *Design Thinking* (DT) que a partir da identificação de um aspecto de comportamento humano, busca convertê-lo em benefícios para o consumidor, além de adicionar valor ao negócio. (SILVA FILHO, 2012; STICKDONR e SHINEIDER, 2014; HINNIG *et al.*, 2015; RAMIRÉZ e ZANINELLI, 2017, BROWN, 2018).

O foco no usuário dado pelo DT leva ao conceito de *User Experience* (UX), o qual segundo Hartson e Pyla (2018) permite analisar a sensação, o sentimento e a opinião dos usuários em relação ao produto ou plataforma oferecida aos mesmos. Assim, a inovação por meio do *design* de serviços e com foco na experiência do usuário torna-se fundamental para as empresas, em especial para aquelas do segmento de serviços

Partindo do exposto, o objetivo do presente artigo é analisar possíveis conexões entre a gestão da inovação e o *design* de serviços. Para isso, foi realizada uma revisão teórica acerca dos conceitos de inovação, gestão da inovação, serviços e design de serviços. Finalmente, foram identificados pontos de conexões entre os conceitos para posterior análise em organizações.

SERVIÇOS – DEFINIÇÕES E CLASSIFICAÇÕES

A partir da década de 1930, os serviços passam a adquirir destaque nas análises econômicas, ainda sob uma denominação genérica de “setor terciário”, com destaque para os autores Fisher (1933) e Clark (1940). Ao passo que Fisher (1933) classificou as atividades econômicas em três setores: setor primário, formado pela agropecuária; setor secundário, formado pela indústria; e setor terciário, que incorpora todos os serviços que não se adequam nas primeiras classificações, ou seja, bens imateriais, Clark (1940) introduziu a expressão “serviços”, referindo-se ao setor terciário classificado por Fisher (1933), defendendo que essa nova nomenclatura anunciava uma crescente diversificação. Nesse sentido, destacou que enquanto certas atividades se orientavam para o consumo final, outras se orientavam para o consumo intermediário e que enquanto algumas atividades eram baseadas no capital para transformação outras utilizavam o trabalho intensivo. Assim, a partir das definições de Clark (1940), os serviços se caracterizariam por serem intangíveis, intransferíveis, não-estocáveis e exigirem o contato direto entre produtores e consumidores para serem realizadas.

De acordo com Corrêa e Caon (2012) a importância e a ciclicidade histórica dos serviços é vista antes mesmo da definição feita por Fisher (1933), para os autores a importância do setor de serviços para a atividade econômica é observada desde a Grécia antiga, onde a educação dos cidadãos era relevante, até a Idade Média, com os transportes de mercadorias.

Kon, (1992) e Melchert (2003) destacam que ainda que a importância dos serviços para o desenvolvimento econômico já se encontrava presente nas obras do contexto do iluminismo do século XVIII, pelos fisiocratas, que enfatizavam a noção do trabalho produtivo como fonte de riqueza nacional é só após as mudanças dos processos produtivos e organizacionais em oposição ao sistema rígido de produção de massa, que começa a surgir um novo paradigma produtivo no qual atividades não estratégicas e auxiliares passam a ser externalizadas ou terceirizadas criando assim uma conexão interfirmas e entre firmas que apoiam atividades de uma central produtiva..

Passando para uma definição mais atual do termo, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.4) afirmam que serviços “são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. Complementando essa

definição, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) afirma que serviços são conceitos, portanto intangíveis, produzidos e consumidos simultaneamente, desta forma, não há estoque de serviços, além de sofrerem variações de cliente para cliente, sendo assim, são heterogêneos. Nessa mesma linha Penin (2018), afirma que o serviço acontece quando há troca de valores entre o provedor do serviço e o usuário. Assim, conforme Hinnig *et al.* (2015) os serviços precisam ser pensados de maneira diferente dos produtos e o papel de cada ator nesse processo é importante para o sucesso desse. Observa-se assim, que apesar das diferentes visões e definições propostas, em todas elas os usuários são sempre coprodutores dos serviços.

A partir da década de 1980, os dados econômicos referentes ao setor de serviços passaram por um crescimento motivado por duas categorias: os motivos político-sociais que envolvem o avanço tecnológico, a urbanização, as mudanças demográficas, as mudanças socioeconômicas e o aumento da sofisticação da população; e os motivos industriais oriundos do apoio das prestadoras de serviço na criação do diferencial competitivo e do suporte e geração de “centros de lucro dentro da manufatura (CORRÊA e CANON, 2012).

Seguindo a linha de expansão do setor apontada por Corrêa e Canon (2012), Tartas *et al.* (2016) apontam que, a partir da década de 1980, houve um processo de modernização dos serviços, fazendo com que o conceito de *Design de Serviços* (DS) começasse a ganhar destaque na literatura e nas organizações, trazendo a necessidade de definição do conceito.

DESIGN DE SERVIÇOS

O conceito de Design de Serviços (DS) surgiu em 1990, assim, Azizpour (2017) coloca que o *DS* é um termo relativamente novo, sendo uma abordagem centrada no usuário, objetivando promover a esse uma experiência única e memorável, além otimizar processos de uma organização.

Moritz (2005, p.39) aponta que o “*design* de serviços é o *design* de toda a experiência de serviço bem como o *design* do processo e da estratégia para prover aquele serviço”. Para Hinnig e Fialho (2013, p.14), ao projetar soluções para organizações e usuários, o DS “é capaz de lidar com problemas complexos e oferecer soluções viáveis para quem presta o serviço e soluções eficientes e eficazes para quem o utiliza.”

Ramos *et al.* (2016) afirmam que como o *DS* tem foco no usuário, cria interações entre esse e a empresa que projeta a experiência de serviço que envolve a entrega de valor. Para tanto utiliza de ferramentas para conhecer o usuário e para “identificar necessidades e oportunidades” reforçando o usuário como parte central do processo.

Para Stickdonr e Shineider (2014), o DS ocorre em três etapas, nas quais são utilizadas ferramentas específicas, conforme figuras 1, 2 e 3 abaixo.

Na primeira etapa, a da exploração, objetiva-se identificar novas perspectivas sobre um serviço e buscar novos insights sobre a experiência de uso, utilizando 3 grupos de ferramentas. O grupo em azul representa as ferramentas destinadas para dar foco nos problemas, o grupo em roxo destinadas para dar foco nos usuários e finalmente o grupo em verde destinadas para dar foco nos stakeholders, conforme Figura 1 abaixo.

FIGURA 1 – Ferramentas da etapa de exploração.



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Stickdorn e Shineider (2014)

Na segunda etapa, a de criação e reflexão, o objetivo é visualizar e criar insights em forma de ideias e conceitos, que serão testados para possíveis aperfeiçoamentos. Também nesta etapa as ferramentas são divididas em três grupos. O grupo em azul representa as ferramentas destinadas para dar foco nos problemas, o grupo em roxo destinadas para dar foco nos usuários e finalmente o grupo em verde destinadas para dar foco nos stakeholders, conforme Figura 2 abaixo.

FIGURA 2 – Ferramentas da etapa de criação e reflexão



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Stickdonr e Shineider (2014)

Na terceira e última etapa, a de implementação, busca-se implementar as ideias inicialmente identificadas e depois avaliadas. Para tanto, utilizam-se de ferramentas que auxiliam no processo de engajamento, envolvimento e criação de argumentações juntos aos usuários. Nesta etapa as ferramentas são divididas em dois grandes blocos, em roxo aquelas destinadas a dar foco nos usuários e em verde as destinadas a dar foco na inovação de serviços e ou modelos de negócios, conforme Figura 3 abaixo.

FIGURA 3 – Ferramentas da etapa de implementação.



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Stickdonr e Shineider (2014)

Assim, Hinning *et al.* (2015) afirmam que o *DS* pode ajudar tanto na melhoria quanto na inovação de serviços, dado que ao identificar, conjuntamente com os usuários suas necessidades é capaz de gerar soluções efetivas e eficientes para quem presta o serviço ao mesmo tempo que sejam úteis, utilizáveis e desejáveis para seus usuários.

De acordo com Stickdonr e Shineider (2014) o *DS* se refere a uma abordagem interdisciplinar e em constante evolução. Moritz (2005) já relacionava os conceitos de *DS* ao conceito de *design thinking (DT)* dando luz ao *Design Thinking* de Serviços, por ele definido como a área que direciona o *Design* de Serviços, transformando dados complexos em ideias. Dessa linha Stickdonr e Shineider (2014) abordam o *Design Thinking* de serviços (*DTS*), por meio de cinco princípios-base, que postulam que o *DTS* é centrado no usuário, é co-criativo, sequencial, evidente e holístico.

Ramiréz e Zaninelli (2017) pontuam, ainda, que o *DT* pode gerar vantagem competitiva de mercado e maior satisfação dos usuários de um serviço, o que nos permite inferir que a experiência do usuário, se faz presente no processo de *DT* de serviços. O foco no usuário dado pelo *DT* introduz a expressão *User Experience (UX)*, definida como o efeito causado pela interação do usuário com um produto durante todo o seu processo, nos mais diversos contextos de uso, gerando percepções internas, que se distinguem entre os demais usuários (HARTSON e PYLA, 2018). Essa experiência se dá a partir dos comportamentos, pensamentos e sentimentos gerados pelo contato do usuário com um produto ou serviço ao longo do tempo (KALBACH, 2009).

Morville (2004) utiliza o conceito de “*User experience Honeycomb*” composto por sete tópicos que os usuários consideram ao usufruir de um serviço, programa ou produto, os quais são descritos de acordo com o quadro 1.

QUADRO 1 – Sete Facetas da Experiência do Usuário

Útil	O produto final deve ter finalidade para o usuário
Utilizável	Deve ser de fácil utilização
Desejável	Deve ter um valor de imagem, uma conexão emocional com o cliente
Encontrável	Deve oferecer navegação simples e facilitada
Acessível	Deve atender as diferenças de usuários, atendendo aqueles com deficiência
Credível	Deve obter a confiança do usuário em relação as informações disponibilizadas
Valioso	Deve apresentar valor aos patrocinadores com o objetivo de melhorar a experiência do usuário final

Fonte: Morville (2004)

Pode-se inferir, a partir de Knight (2018), que UX é um processo essencial em todos os outros que envolvem um produto ou serviço, sendo afetado por toda decisão tomada por aqueles que nele estão envolvidos, desta forma, não foca apenas no usuário, ainda que suas necessidades e comportamentos estejam constantemente envolvidos. De acordo com Haubert, Schreiber e Pinheiro (2019, p.85), é “um novo modelo que coloca o ser humano como elemento central do processo criativo”.

Partindo dos conceitos expostos e das ferramentas de *Design* de Serviços (DS) citadas, conclui-se que o termo se refere ao processo de criação, desenvolvimento e implantação de um serviço, tendo o usuário e sua experiência como foco central, de forma que suas necessidades sejam identificadas e atendidas e que sejam geradas oportunidades para as empresas que utilizam das etapas de DS e DT.

Segundo Vianna *et al.* (2012, p. 32),

a inovação guiada pelo *design* veio complementar a visão do mercado de que para inovar é preciso focar no desenvolvimento ou na integração de novas tecnologias e na abertura e/ou atendimento a novos mercados: além desses fatores tecnológicos e mercadológicos, a consultoria em *Design Thinking* inova principalmente ao introduzir novos significados aos produtos, serviços ou relacionamentos.

Esta relação entre *design* e inovação nos leva a refletir sobre a necessidade de pesquisar e entender o conceito de gestão da inovação (GI), para que se possa ampliar essa conexão existente entre os termos abordados neste capítulo: DS, DT e GI.

GESTÃO DA INOVAÇÃO: um olhar no contexto dos serviços

Inovação provém do latim *innovatio* que significa “alterar, renovar ou inovar” (BESSANT, 2003, p. 761). Contudo, foi Schumpeter quem em 1912 formulou o conceito de “destruição criativa” e propôs que o termo inovação não deveria se reduzir pura e simplesmente àquilo que é novo ou à alguma novidade que possa ser vendida. Schumpeter propôs assim a figura do empreendedor, como um empresário inovador que percebe que pode produzir um produto ou serviço por meio de novos arranjos produtivos e, assim conquistar uma oportunidade de lucro acima da média dos mercados (SCHUMPETER, 1997). O conceito de inovação de Schumpeter (1997) abrange tanto a inovação de produtos quanto de processos, mercados, insumos e organizações.

No contexto organizacional existe uma extensa literatura sobre inovação (SCHUMPETER, 1997; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; VAN DE VEN ET AL., 1999; SHAVININA e SEERATAN, 2003 BIRKINSHAW e MOL, 2006; HAMEL, 2007). De acordo com a lei brasileira nº 11.196 de 11/2005, Lei dos Incentivos a Inovação Tecnológica, inovação é

concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado.

Já segundo o Manual de Oslo (2005, p.55), inovação é

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Tigre (2006, p. 72), ressalta que o conceito de inovação é mais amplo do que o desenvolvimento de novos produtos e processos, são atividades de exploração e criação de métodos, mercados, processos e produtos antes não existentes, consistindo, assim, na “reestruturação dos métodos de organização.” Nesse sentido, ao seguir na mesma linha apresentada pelo Manual de Oslo, define esse tipo de inovação como “mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa, na forma de articulação entre suas diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com fornecedores e clientes e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios” – o que o autor nomeia “inovação organizacional”.

Segundo esse mesmo autor, é esse tipo de inovação que permite que a organização aproveite as inovações tecnológicas, se ajustando ao contexto. Ao ampliar assim a dicotomia das inovações radicais e incrementais apresenta quatro tipos de mudanças tecnológicas em processos, produtos e serviços já existentes; i) a mudança Incremental, na qual ocorrem alterações contínuas e cotidianas; ii) a mudança radical, na qual tecnologias

disruptivas promovem saltos descontínuos na tecnologia de produtos e processos, originando um novo campo tecnológico; iii) o novo sistema tecnológico, na qual mudanças afetam mais de um setor e dão origem a novas atividades econômicas e iv) o novo paradigma tecnoeconômico, na qual as mudanças ocorridas afetam e modificam toda a economia, envolvendo desde mudanças técnicas, organizacionais até sociais, alterando produtos e processos, criando novas indústrias e trajetórias de inovações ao longo das décadas.

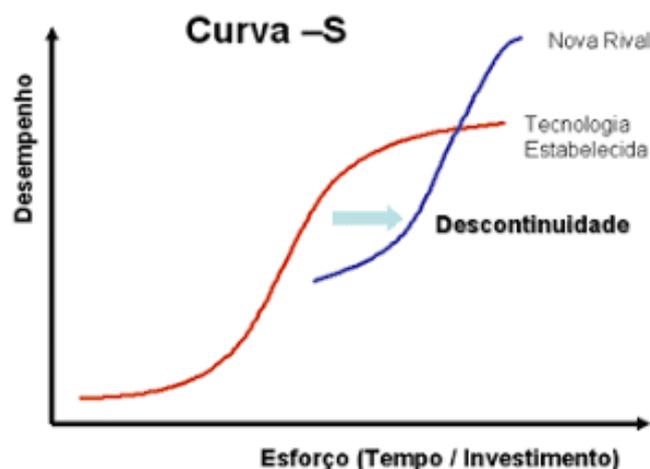
Os ciclos longos de desenvolvimento são atribuídos a câmbios sucessivos de paradigma tecnológico, como, por exemplo, a máquina a vapor, a eletricidade e a microeletrônica. Tais inovações constituíram, em diferentes épocas, os fatores-chave que estavam na raiz das transformações tecnológicas e econômicas mundiais. (Tigre, 2006, p. 75)

Por outro lado Hamel (2007, p. 36) define inovação como “um processo iterativo em que as soluções surgem à base da tentativa e erro”. Já Proença *et al.* (2015), sustentam que inovação é uma estratégia que permite às empresas ter competitividade e se inserirem em novos mercados, e, desta maneira, possibilita o desenvolvimento econômico. Seguindo essa linha, Brito (2015, p.63) pontua que

A necessidade de inovar ampara-se no desejo das empresas de obter lucros, perpetuar-se no mercado e, principalmente, cumprir sua função social de atender a demanda das pessoas por produtos de qualidade melhorada ou de novos produtos. Enfatizando, as empresas existem para atender às necessidades das pessoas; lucro e sobrevivência acontecem em decorrência da satisfação da demanda social. E para atender às necessidades dos consumidores, inovar é imprescindível.

Williams (2017, p. 137) discorre sobre a inovação incremental e radical incluindo-as no que ele chamou de ciclo da inovação, que tem como forma uma curva em S. O formato é devido à descontinuação sofrida pela tecnologia, como ilustrado na Figura 4 abaixo. Esse salto é chamado de disruptura no processo de inovação, ou seja, inovação radical.

FIGURA 4 – Curva S da Inovação



Fonte: Williams (2017 p.37)

A primeira curva (em vermelho) se inicia ao analisar uma tecnologia já existente, aumenta seu desempenho quando essa tecnologia em questão sofre uma inovação incremental, ou seja, seus processos são otimizados. Quando a segunda curva (em azul) começa a surgir significa que houve uma inovação radical, a criação de um processo, produto ou método inovador que sobressai a tecnologia já existente e a substitui. A descontinuidade mostrada visualmente pela seta, é o que é chamado de disruptura, um salto, já que a inovação radical modificou os métodos de utilização da tecnologia já existente e tende a sufocar a mesma (WILLIAMS, 2017).

Hamel (2007, p. 226) afirma que as empresas inovadoras se sobressairão as demais, mas ressalta que a inovação precisa se popularizar para que o ciclo continue. De acordo com este autor uma boa gestão de inovação auxilia as organizações a “galgarem pela próxima curva S”.

A inovação nas organizações depende das fontes de informação, tecnologia e aprendizado (internas e externas), é necessário haver a busca por novidades dentro da empresa e no mercado. A inovação tem que ser desejada, procurada e estudada pelas organizações (HAMEL, 2007, p. 226).

As fontes de inovação internas, de acordo com Tigre (2006), têm base na inovação incremental e radical, desenvolve tanto otimização de produtos e processos (inovação incremental) como também a disruptura de uma tecnologia já existente (inovação radical). As atividades na empresa que visam a melhoria ou modificação de um processo ou produto são as atividades de inovação interna.

Já as fontes de inovação externas, de acordo com Tigre (2006), envolvem quatro pontos: a aquisição de informações externas por meio de livros, reportagens, palestras, manuais entre outros; as consultorias externas realizadas na empresa; licenças de fabricação de produtos e patentes; e tecnologias incrementais em máquinas e equipamentos.

A inovação requer um ambiente criativo, colaborativo e multidisciplinar para se desenvolver, mas não significa que é fruto de geração espontânea. A inovação é “o resultado de intenções deliberadas e geradas num ambiente propício, onde as ideias prosperam” (SCHERER e CARLOMAGNO, 2016, p.37).

Scherer e Carlomagno (2016) apresentam o Octógono da Inovação (figura 2), que ilustra as 8 dimensões que empresas inovadoras devem possuir: liderança, estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo e *funding*. As oitos dimensões estão explicitadas abaixo.

A liderança inovadora é o que remete a Hamel e Prahalad (1995), quando foi dito que a competição pelo futuro exige uma remodelagem no gerenciamento, todos os líderes devem agir como facilitadores do fluxo de ideias. Nas palavras de Scherer e Carlomagno (2016, p.40) “Uma cultura de inovação bem desenvolvida demanda lideranças comprometidas com a inovação”. Na linha de ideia destes autores, quando os líderes, ou seja, a alta gerência se mostra envolvida no processo de inovação e disposta a assumir riscos a tendência é que essas atitudes influenciem toda a linha de produção.

A estratégia inovadora é tratar inovação não só como um plano, mas como uma ação contínua, definir metas, objetivos e traçar temáticas de inovação, para que as ideias não sejam criadas do zero, ou seja, facilitar a criatividade e o plano de ações a ser seguido. “Para otimizar a contribuição da inovação nos resultados da empresa, é necessário alinhar estratégia de negócios com estratégia de inovação”. Scherer e Carlomagno (2016, p.38)

Os relacionamentos na base para inovação é a base da inovação aberta, uma empresa sozinha não inova o mercado, então as parcerias corporativas de inovação facilitam as ideias e os projetos. (SCHERER E CARLOMAGNO,2016, p. 45). Correlacionando Hamel e Prahalad (2005, p. 220) “é impossível inovar sozinho, os relacionamentos com organizações parceiras precisam ser de longo prazo e interdependente”.

“A cultura organizacional impacta diretamente no potencial inovador da mesma” Scherer e Carlomagno (2016, p.38). Levando em conta que a cultura é a reflexão das crenças da empresa, se a mesma não tem na sua base cultural a crença na inovação, a empresa não terá sucesso ao inovar. A alta gestão e a forma de criação da empresa impactam na sua cultura, então tudo deve ser planejado para que as atitudes dos que possuem poder se alinhem com atitudes inovadoras, para que seja refletido nos colaboradores.

As pessoas são os elementos principais no papel de inovação e devem estar imersos na cultura de inovação. “Uma equipe se forma com indivíduos competentes, motivados, comprometidos e que aceitam desafios” (SCHERER e CARLOMAGNO, 2016, p.41). Recompensa, divisão de equipes, estimula aos desafios e à inovação, esforços para introduzir uma estratégia e uma cultura inovadora nas empresas fazem parte da gestão de inovação.

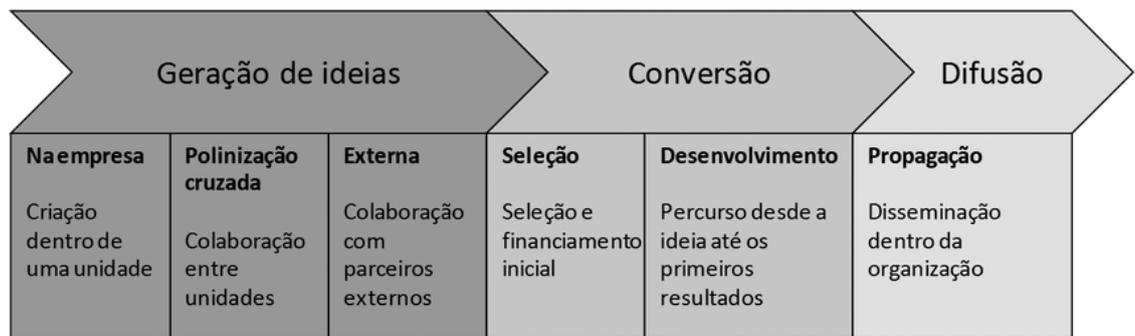
Estrutura centralizada e burocrática não é ideal para desenvolvimento inovador, assim como um departamento isolado de produção e de desenvolvimento também não é. As empresas que se mostram com um maior potencial inovador têm estrutura de poder horizontal, equipes multidisciplinares, um líder para cada projetos, metas e parâmetros para serem obedecidos na gestão dos projetos de inovação.

A importância dos processos nos projetos de inovação se dá pela necessidade de se ter definido os passos para a base das pesquisas, estudo e criação. A inovação não deve ser tratada como uma atividade eventual, e sim, com um processo sempre a ser seguido e realizado. O processo básico da inovação envolve a cadeia de valor da inovação.

E, finalmente, funding é a alocação de recursos para o projeto, saber quanto e porque deve-se utilizar na realização e na gestão da ideia.

A cadeia de valor da inovação citada, conforme Figura 5 a seguir, é discutida por Hansen e Birkinshaw (2011) sobre os benefícios da mesma. Segundo eles, a cadeia de valor da inovação é um processo sequencial, cada fase é um elo na cadeia, não podendo ser ignorado. Essa ferramenta auxilia a percepção do gerente em relação as vantagens e desvantagens da inovação e nos possíveis diferenciais competitivos.

FIGURA 5 – Cadeia de Valor da inovação



Fonte: Silva, D. O *et al.* (2014, p. 483)

A cadeia de valor da inovação se baseia em quatro etapas (vide figura 5): idealização, conceituação (Geração de Ideias), experimentação (Conversão) e implementação (Difusão). A etapa de idealização se baseia na geração de novas ideias, análise de tendências e oportunidades, ou seja, avaliação de ideias viáveis e produtivas. A segunda etapa, conceituação, avalia o potencial das ideias obtidas anteriormente e aprimora os conceitos das mesmas. A etapa de experimentação é a que o suposto cliente da inovação, analisa suas preferências, suas dores, suas possíveis escolhas e deve haver no processo uma conversa direta com esse cliente, para que a inovação encontre sucesso nas demais etapas. É onde é feita a prototipagem, o *funding* e um planejamento mais profundo do projeto. E, por fim, a implementação é a etapa final, que acelera as iniciativas, coloca o projeto em prática e avalia o resultado do mesmo. (HANSEN; BIRKINSHAW, 2011)

No contexto da inovação em serviços, Howells (2010) apresenta uma perspectiva que engloba três abordagens conceituais diferentes: a da assimilação, a da demarcação e a da integração. A primeira, a abordagem de assimilação ou “tecnologista”, considera as formas de inovação em serviços como derivadas de tecnologias e sistema adotados

externamente ao setor, em particular de computadores e outros equipamentos de informação do processo de criação inovadora.

Em oposição surge a segunda abordagem, a da demarcação pois, ao considerar a especificidade dos produtos e setores de serviços, partir do fato de que o produto é muitas vezes intangível e frequentemente produzido e consumido, com o envolvimento direto do consumidor, o que dificulta a definição do momento em que houve mudanças resultantes de alguma inovação, as quais podem permanecer despercebidas. Com essa abordagem, a inovação em serviços passa a ser considerada como importante para a geração de valor agregado (HOWELLS, 2010).

Já terceira e última abordagem conceitual citada por Howells, (2010), denominada integradora, propõe uma síntese e integração das duas anteriores. Nessa abordagem surge a ideia da complementação dos conceitos sob uma visão dos aspectos tecnológicos não tangíveis, que podem ser aplicados tanto a manufaturas quanto aos serviços. Para o autor, a crescente interdependência e integração entre a produção e o consumo de bens e de serviços trouxe mudanças também nas estratégias competitivas o que mudou o foco da inovação de “novas tecnologias” para “novo conhecimento”, e da realização individual de inovação da firma para as cadeias, redes e sistemas de tecnologias que colocam atividades de manufaturas e serviços como fortemente inter-relacionadas.

Kon (2015) cita o aparecimento de uma nova abordagem às três abordagens de Howells (2010), denominada de segmentalista. Essa considera que a heterogeneidade dos serviços requer o estudo da inovação em subsetores específicos, dessa forma não é possível construir um modelo abrangente que cubra todas as formas de inovação nos serviços. Nessa linha, Kon, (2015) cita que ao considerar as peculiaridades dos serviços, vários autores (GADREY et al. 1995; SUNDBO; GALLOUJ, 1998, 2000; GALLOUJ; KON, 2015) desenvolveram novos conceitos ao referirem à inovação ad hoc, descrita como uma construção interativa (social) de resolução de um problema particular imposto por um dado cliente.

Barcet (2010) destaca que alguns autores fazem uma distinção entre a noção de inovação nas firmas que fornecem serviços, das inovações propriamente em serviços. Christensen e Raynor (2003) introduzem o papel do cliente na inovação. Para os autores, o cliente é fator essencial e decisório no decorrer do projeto de inovação. Remetendo à cadeia de valor na inovação, a etapa da experimentação, citada anteriormente, também trata da importância do usuário no processo de criação e atualização do produto ou serviço. Assim, Gorniak (2018) aplica o conceito de UX à gestão afirmando que o mercado exigente pede por um produto que seja mais que somente funcional, pois a opinião e o sentimento do cliente ao utilizar o produto que vai ser vendido é tão importante quanto a funcionalidade teórica do produto para a sociedade. A opinião do usuário é de extrema importância para a

criação, desenvolvimento e manutenção de um produto ou serviço. Sem o usuário não há mercado e sem mercado a organização não se sustenta. Silva Filho (2012, p.10) “sucesso do produto é determinado pelo cliente final”, desta forma o autor aponta a importância da análise do ponto de vista do usuário em projetos de inovação, a qual deve proporcionar ao usuário final uma experiência que o conquiste e o convença que a mudança apresentada é melhor. Essa confiança do usuário, de acordo com Silva Filho (2012, p.10), aumenta a lealdade do cliente, pois “a satisfação (subjetiva) com a experiência de uso de um produto torna o usuário (cliente) leal e mais predisposto a recomendar o produto ou serviço, além de ficar mais relutante em trocar por outro”.

Tidd e Bessant (2015) apontam que, no contexto da inovação em serviços – os quais são consumidos no momento em que são criados – o entendimento e empatia pelo usuário são fundamentais. Prahalad e Hamel (2005) afirmam que a culpa do fracasso das novas ideias (inovações) é colocada na falta de preparo do mercado, “mas o mercado está sempre pronto; o que não estava pronto era o produto ou serviço, pois era excessivamente caro, muito difícil de usar, não confiável ou falho em alguma outra dimensão de desempenho”.

A contribuição dos novos conceitos sobre inovação em serviços ilustra a multiplicidade de formas que podem assumir estas inovações, de acordo com as características diversificadas das atividades de serviços em que ocorrem, e são muito discutidos tanto a natureza quanto o grau de novidade, no sentido de confirmação se verdadeiramente constituem uma inovação (KAN, 2015).

A entrega de um produto final em quantidade deixa de ser motivo de ansiedade das organizações que utilizam a experiência do usuário. A vivência e a qualidade do produto na visão do cliente é o foco, o design de serviços é uma ferramenta que contribui nessa área de gerar experiência para o cliente.

As ferramentas de *Design Thinking* utilizadas para “identificar necessidades e oportunidades”, abordadas anteriormente com base em Stickdorn e Shineider (2014), são ferramentas de gestão de inovação que interceptam com o conceito de Experiência do Usuário. Utilizando o raciocínio de Silva Filho (2012), as ferramentas que são utilizadas para garantir ou aprimorar a satisfação do cliente no processo como um todo de aquisição do produto, é uma forma de aplicar UX no processo da organização.

Hamel e Prahalad (1995, p.34) apontam que “a falta de habilidade para inovar não só estagna o crescimento e as oportunidades de uma empresa como também empobrece a mesma”. Seguindo este raciocínio, Christensen (2003, p. 205) afirma que os erros dos projetos de inovação nas organizações ocorrem “não por causa de alguma falha tecnológica fatal ou porque o mercado ainda não esteja pronto”, mas sim pela falta de capacidade de gerenciamento desses projetos. Neste sentido, Proença et al. (2015) coloca a gestão da inovação como um desafio e primeiro passo às empresas que desejam se diferenciarem no

mercado por meio da inovação, cabendo ao gestor da inovação monitorar a quantidade de ideias e projetos e alinhá-los à estratégia da organização. Williams (2017) completa essa ideia, explicando que a gestão das fontes de inovação é o ponto de partida para gerir os projetos de inovação.

Dessa maneira, conclui-se que, gestão da inovação é um conjunto de processos, atividades e ferramentas utilizadas com finalidade de aprimorar e possibilitar continuidade nos processos de inovação de uma empresa. Controlar os processos de inovação e as variáveis que os envolvem, utilizando de técnicas e ferramentas como as oferecidas pelo DS e UX – que lidam das variáveis que envolvem o cliente – faz parte da gestão da inovação.

CONCLUSÃO

O setor de serviços, bem como seu conceito, sofre alterações no decorrer do tempo à medida que mudanças nos contextos econômicos, políticos, sociais, culturais e tecnológicos trouxeram mudanças na maneira como os usuários se relacionam com as organizações ao utilizar produtos e serviços. Assim, é preciso que as empresas se adequem a essas alterações e busquem meios que permitam suas permanências no mercado em que estão inseridas. Entre esses meios, conforme percebido a partir da revisão teórica realizada, se encontram os conceitos de *Design de serviços* e da Gestão da inovação em serviços.

Observou-se que o conceito de DS é um conceito em constante evolução, bem como o contexto de serviço com o qual esse se relaciona, e tem em sua base o usuário e a interação deste com as diferentes etapas de relacionamento com uma organização. Propondo-se assim soluções que possam contribuir para a inovação de produtos e serviços, através da análise, criação, desenvolvimento e otimização dos serviços, bem como do entendimento das necessidades de todos aqueles que interagem com ele. Já a GI apresenta suas bases na inovação de processos, produtos e serviços a partir de pesquisas do contexto em que se insere uma organização e da satisfação das demandas dos usuários.

Características como a diferenciação gerada nas organizações e nos mercados que utilizam destas abordagens como fator de competitividade, o envolvimento dos *stakeholders* nos diversos processos que ocorrem para concepção de serviços e a inovação – não só do serviço final, mas dos meios usados para que ele seja prestado – demonstram a conexão existente entre os termos, o que levou à proposição do modelo teórico analítico a seguir, que aponta não só os aspectos em comum das duas abordagens, mas produtos que podem ser extraídos dessa relação, como o UX e o DT, conceitos que, assim como as abordagens anteriores, possuem um amplo foco no usuário e suas necessidades, são fatores competitivos para as empresas, se baseiam na forma como ocorre a interação entre as diferentes partes envolvidas com os processos de serviço e este, podem ser utilizados como forma de gerar inovação e apresentam novas perspectivas sobre os serviços.

FIGURA 6 – Conexões e articulações conceituais



Fonte: Elaborado pelos autores

As análises propostas facilitam o entendimento de que tanto o DS quanto a GI buscam a diferenciação pela inovação, com atenção ao usuário e à forma como este se

relaciona com os processos acerca do ambiente e contexto de serviços. Ele também permite verificar com mais clareza as possibilidades de compreensão e utilização, por empresas de serviço, dos conceitos revisados ao longo deste artigo. Como proposta futura, faz-se necessário verificar de forma empírica a aplicabilidade efetiva pelas organizações do modelo e entender se ele realmente é válido na realidade atual do setor de serviços.

REFERÊNCIAS

- AZIZPOUR, A. **A Practical Guide to Outside-In Service Design** (English Edition), 2017.
- BARCET. Innovation In services: a new paradigm and innovation modelo. In GALLOUJ, F.; DJELLAL, F. **The Handbook of Innovation and Services**. Cheltnham: Edward Elgar, 2010.
- BESSANT, J.; TIDD, Joe. **Gestão da Inovação**, 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- BESSANT, J.; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BIRKINSHAW, J. M., MOL, M. J. How management innovation happens. **MIT Sloan Management Review**. N. 47, Vol. 4. 2006.
- CHRISTENSEN C. M.; RAYNOR Michael E. **O Crescimento pela Inovação**: Como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes, São Paulo: Atlas, 2012.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**, 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- GADREY. J.; GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. **New modes of innovation**. How services benefit industry. International Journal of service industry management, v. 6, n. 3, p. 4-16, 1995.
- GORNIK, G. **A Experiencia do Usuário (UX) Aplicada aos Sistemas de Gestão**. 2018. Disponível em: <<http://www.neomind.com.br:81/blog/user-experience-ux-sistemas-de-gestao/>> Acesso em: 20 de junho de 2019.
- HAMEL, G. **O futuro da administração**, Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANSEN, T. M.; BIRCKINSHAW, Julian. **A cadeia de Valor da Inovação**. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/a-cadeia-de-valor-da-inovacao/>> Acesso em: 15 junho 2019.
- HARTSON, R.; PYLA. P. S. **The UX Book**: Agile UX Design for a Quality User Experience, 2018.

HAUBERT, B.; SCHREIBER, D.; PEREIRA, C. M. P. **Combinando o Design Thinking e a Criatividade no Processo de inovação Aberta**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 20, p.73 – 89, 2019.

HINNIG, R.; FIALHO, F. A. P. **Design de Serviço no setor público: estudo de caso do projeto Make It Work na cidade de Sunderland (Inglaterra)**. Estudos em Design | Revista (online). Rio de Janeiro: v. 21, n.2, p. 01 – 17, 2013.

HOWELLS, J. **Services and innovation in services innovation: new theoretical directions**. In: GALLOUJ, Farid; DJELLAL, Faridah. *The Handbook of Innovation and Services*. Cheltenham: Edward Elgar, 2010.

KALBACH, J. **Design de Navegação Web: Otimizando a experiência do usuário**, 2009.

KNIGHT, W. **UX for Developers: How to Integrate User-Centered Design Principles Into Your Day-to-Day Development Work**, 2018.

KON, A. **A nova economia política dos serviços**. São Paulo: Perspectiva, 2015.

KON, A. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, v. 19, n. 2, p. 74, 1999.

Manual de Oslo. Disponível em: <<https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acesso em: 06 junho 2019.

MELCHERT, R. R. **Micro e pequenas empresas formais: uma análise da contribuição à economia paulista nos anos 90**. PUCSP, dissertação de Mestrado, São Paulo, 2003.

MORITZ, S. **Service Design: Practical access to an evolving field**, 2005.

MORVILLE, P. **User Experience Design**, 2004. Disponível em: <http://semanticstudios.com/user_experience_design/> Acesso em: 28 maio 2019.

NETO, J. **PIB cresce 1,1% pelo segundo ano seguido e fecha 2018 em R\$ 6,8 trilhões**, IBGE, 2019. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23885-pib-cresce-1-1-pelo-segundo-ano-seguido-e-fecha-2018-em-r-6-8-trilhoes>> Acesso em: 06 agosto 2019.

PAVITT, K. **Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory**. Research Policy. v. 13, n. 6, p. 343-373, 1984.

PENIN, L. **An Introduction to Service Design: Designing the Invisible (English Edition)**, 2018.

PROENÇA, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JR, J. A. V.; TÁVORA JR, J. L.; SALERNO, M. S. **Gestão da Inovação e Competitividade no Brasil: Da Teoria para a Prática**, Porto Alegre: Bookman, 2015.

RAMÍREZ, D. M. B.; ZANINELLI, T. B. **O uso do design thinking como ferramenta no processo de inovação em bibliotecas**. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 22, n.49, p.59 – 74, 2017.

RAMOS, M. *et al.* **Design de Serviços e Experiência do Usuário (UX): uma análise do relacionamento das áreas**. DAPesquisa, v.11, n.16, p105-1023, 2016.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da Inovação na Prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**, 2016.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1997.

SHAVININA, L. V., KAVITA L. S. On the nature of individual innovation. **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier. 2003.

SILVA FILHO, A. M. Conectividade e Informação: usabilidade e mobilidade orientada para user experience. **Revista Espaço Acadêmico**, Paraná, nº135, p. 9 – 14, 2012.

SOUZA, K. B.; BASTOS, S Q de A.; PEROBELLI, F. S. **As múltiplas tendências da terciarização: uma análise insumo-produto da expansão do setor de serviços**. ANPEC, 2011.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. **Isto é design thinking de serviços: Fundamentos, ferramentas, casos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SUNDBO, J. The toilsome path of service innovation: the effects of the law of low human multi-task capability. In: GALLOUJ, F.; DJELLAL, F. **The Handbook of Innovation and Services**. Cheltenham: Edward Elgar, 2010.

TARTAS, D. *et al.* **Uma análise bibliográfica e histórica entre serviços e design de serviços**. DAPesquisa, v.11, n.17, p33 – 46, 2016.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: A economia da tecnologia no Brasil**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

VAN de VEN, A. H., et al. "Building an infrastructure for the innovation journey." **The Innovation Journey**. Oxford: University Press. 1999.

VIANNA, M *et al.* **Design Thinking: Inovação em negócios**, 2. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WILLIAMS, C. **ADM: Princípios de Administração**, 9. ed, São Paulo: Cengage, 2017.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**, 6. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.