

negócios

2023



A INFLUÊNCIA DO
DESIGN E INOVAÇÃO
PARA A CONSTRUÇÃO
DE **FUTUROS**

JUNHO
 2021

Carta aos leitores

No dia 12 de março de 2020, o Brasil registrou o primeiro caso de morte de uma pessoa infectada pelo novo coronavírus. Um ano depois, seguimos numa curva ascendente de óbitos, com mais de 400 mil pessoas vítimas da COVID-19 só no Brasil. Apesar dessa catástrofe global, não só no campo da saúde, mas também no econômico, há aspectos de mudanças com consequências positivas para a humanidade. Uma delas é a onda ASG, sigla para ambiental, social e governança corporativa que reúne pilares que reforçam os compromissos com o meio ambiente, com as pessoas e com as práticas empresariais. Outra é o impulso por novos modelos de negócio, mais digitais e preocupados com todos os pontos de contato que existem entre os diversos stakeholders.

No report a seguir, tratamos especificamente do campo das práticas empresariais, com avaliações sobre os impactos de mais de um ano de pandemia e mostrando como o Design e Inovação se tornaram agentes importantes nesta era inter-covid. Não só para a aceleração digital das empresas, mas entendendo os novos padrões comportamentais de consumo, na adaptação dos modelos de trabalho, mais voltados para o teletrabalho e, mais do que nunca, trabalhando de maneira sistêmica os problemas das empresas.

Para este material, consultamos cerca de 20 especialistas das áreas de design e inovação a partir de uma simples provocação: e agora, como repensar os negócios? E o resultado mais evidente é que uma revolução silenciosa, muitas vezes tímida, que acontecia até entrarmos na pandemia, de repente emergiu como prioridade dentro de algumas das principais empresas brasileiras. O MVP (produto mínimo viável) passou a ser o grande norte para plugar rapidamente inovações nas corporações.

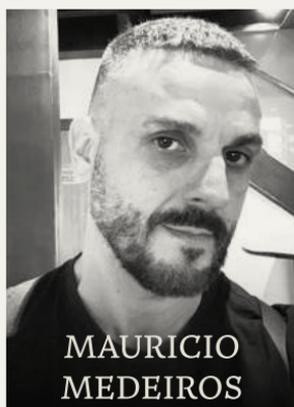
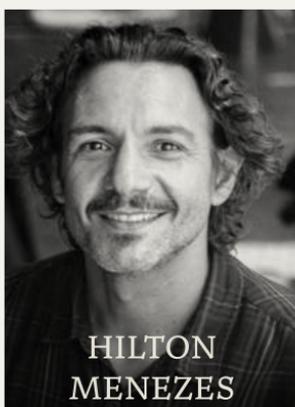
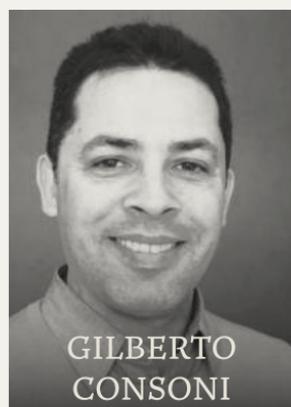
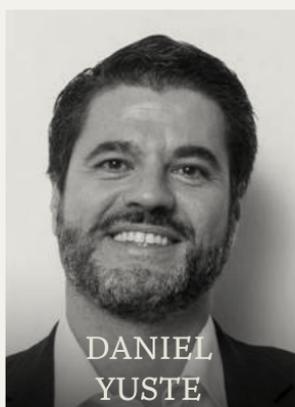
Sairemos desta crise muito machucados, sem dúvida alguma. E um cenário global livre de pandemia, com a vida voltando ao normal, só a partir de 2023, na visão de economistas e especialistas em saúde. Até por isso, neste relatório, estamos com o horizonte de negócios para 2023. Este também é um prazo bastante realista para corporações que aspiram uma transformação cultural inspirada pelo design.

Aproveito para agradecer imensamente o tempo e conhecimento edicado ao *report* por este timaço de especialistas e executivos que aplicam o design estratégico no dia a dia de suas empresas. É motivador ver um ecossistema contribuindo para o bom debate. Espero que gostem.

Boa leitura!

Hilton Menezes, CEO da Kyvo

Colaboradores



Como navegar?

Para uma melhor experiência digital, este material possui áreas clicáveis que facilitam sua navegação!

Sumário interativo

Números e títulos clicáveis para você ir direto ao seu tema de interesse.



Use este ícone sempre que precisar voltar ao sumário.

Textos clicáveis

Durante sua leitura, você encontrará alguns textos que redirecionam para determinado link.

Texto clicável em fundo claro

Texto clicável em fundo escuro

08

Introdução

10

Primeiros impactos da pandemia

18

A saída pelo design

25

A era inter-covid

37

Tendências do design

47

Design de serviço

57

O que esperar?

60

Analisando cases

61

Visa

65

Banco Carrefour

68

Banco do Brasil

71

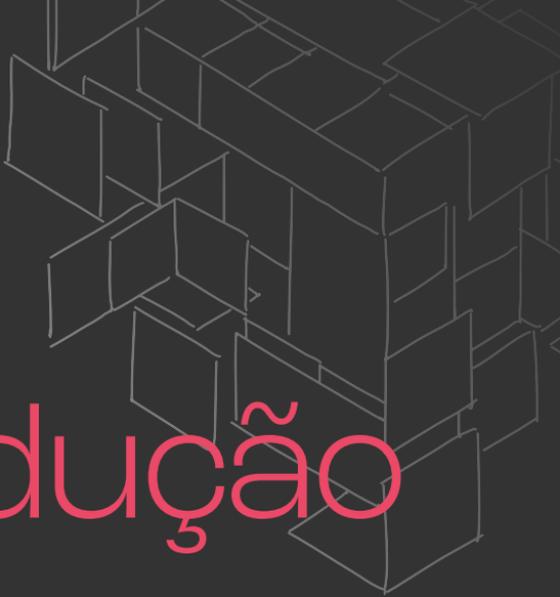
Estrella Galicia

74

Bayer

77

Votorantim Energia



introdução

Como tangibilizar os efeitos de uma estratégia baseada em design numa corporação? Essa pergunta tem sido feita com frequência há quase duas décadas e múltiplas são as respostas para ela. Em 2017, Stephen Miller, executivo de pesquisas e estimativas do Design Council, da Inglaterra, chegou a comparar o design com o conceito de matéria escura, algo que físicos e astrônomos ainda não identificaram no detalhe, mas que é a explicação para diversos fenômenos do universo. Ou seja, sabemos que influencia muito as nossas vidas, porém, não conseguimos mensurar com precisão.

Nos últimos anos, diversas iniciativas para medir o impacto do design surgiram no mercado. Em 2014, pesquisadores de Harvard criaram um **índice composto por empresas centradas no design** e o compararam com o S&P.

O resultado estimado é de que um investimento no Design Index, como o batizaram, seria mais de 200% superior ao do tradicional índice do mercado acionário americano. Já a consultoria McKinsey, em 2018, lançou o seu próprio **índice de design** e constatou que as empresas centradas na disciplina apresentaram receitas 32% maiores e retorno aos acionistas até 56% superiores na comparação com as outras.

Isso tudo foi no cenário pré-pandemia da Covid-19. E é aí que a matéria escura tende a ficar ainda mais perceptível e, ao mesmo tempo, imensurável. Isso porque nunca antes na história passamos por um processo de transformação digital tão acelerado, impactando diretamente a maneira como vivemos e trabalhamos em tão pouco tempo.

Esse contexto também está presente na narrativa visual deste relatório, a qual reflete três tempos importantes: o tempo de adaptar, o tempo de aprender e o tempo de planejar. Dos desafios da casa-escritório-escola, passando pela revisão dos serviços e ofertas do mercado até a construção de cenários futuros sustentáveis e mais humanos.



PRIMEIROS
IMPACTOS DA
PAN
DEMIA

O ANO DE 2020 FOI
ATÍPICO EM VÁRIOS
SENTIDOS, MAS
NEM TODOS OS
ASPECTOS FORAM
IMPREVISÍVEIS.





A pandemia do novo coronavírus causou o fechamento dos estabelecimentos, o que levou as empresas a buscarem alternativas ao trabalho e ao atendimento presencial para contornar a situação e evitar a falência.

E NÃO É PRA MENOS.

De acordo com a primeira Pesquisa Pulso Empresa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 39,4% das 1,3 milhão de empresas que fecharam as portas na primeira quinzena de junho de 2020, deram como justificativa as medidas de contenção a COVID-19. Com isso, o vírus fez com que muitas empresas adiantassem algumas tendências no mercado que já estavam por vir nos próximos anos, como a transformação digital e a transformação dos serviços.



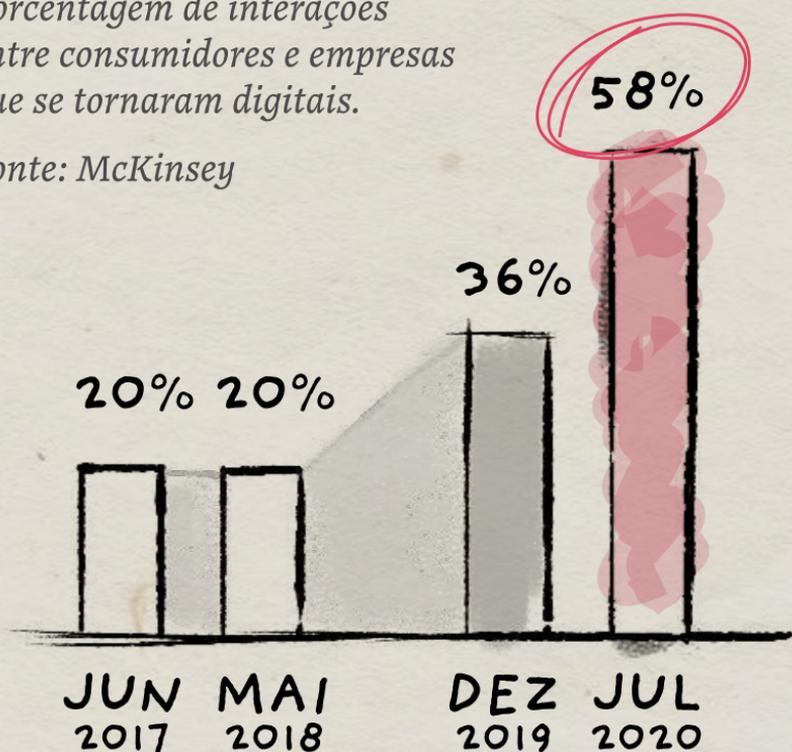
Os negócios que já tinham passado pelo processo de introduzir o digital e os processos de inovação como parte do funcionamento da empresa ficaram em uma posição mais confortável, apesar da crise causada pelo novo coronavírus. Em pesquisa feita em parceria com a FGV, o Sebrae apontou que os pequenos negócios que estão com as dívidas em dia são aqueles que já usavam as redes sociais para vender (53% das 6 mil empresas que responderam) e já utilizavam ferramentas digitais de gestão do negócio.

Segundo a análise *“How covid-19 has pushed companies over the technology tipping point — and transformed business forever”* * da consultoria americana McKinsey, de todas as interações entre consumidores e empresas, 58% passaram a ser digitais em julho de 2020.

* *“Como o covid-19 empurrou as empresas para além do ponto de inflexão da tecnologia - e transformou os negócios para sempre”.*

Porcentagem de interações entre consumidores e empresas que se tornaram digitais.

Fonte: McKinsey



Este número era de 36% no final de 2019. “Antes a gente falava de transformação digital, hoje eu brinco que é ‘transformou digital’. É uma coisa que foi obrigada a ser para ontem, principalmente no contexto que estamos vivendo”, explica Fabio Amado.

“TRANSFORMOU DIGITAL”



Fabio Amado,
Head de Produtos no KES



AS EMPRESAS TIVERAM
QUE BUSCAR UM ATALHO DA
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
PARA
ACELERAÇÃO DIGITAL”

Maurício Medeiros, Head de Design na Kyvo

A digitalização das empresas é um caminho sem volta e que só tende a aumentar, de acordo com a co-fundadora da consultoria de inovação e estratégia criativa Archipelago e professora de Design da PUC-Rio, Clarissa Biolchini. “O futuro digital é ampliar, a tecnologia está cada vez mais presente nas nossas vidas, de formas que a gente nem percebe”, acrescenta.

Este movimento de aceleração aconteceu tanto nas empresas privadas, quanto nos órgãos públicos.

Acessos ao portal do
Governo Federal em
2020 (milhões de
usuários)

Fonte: Gov.br



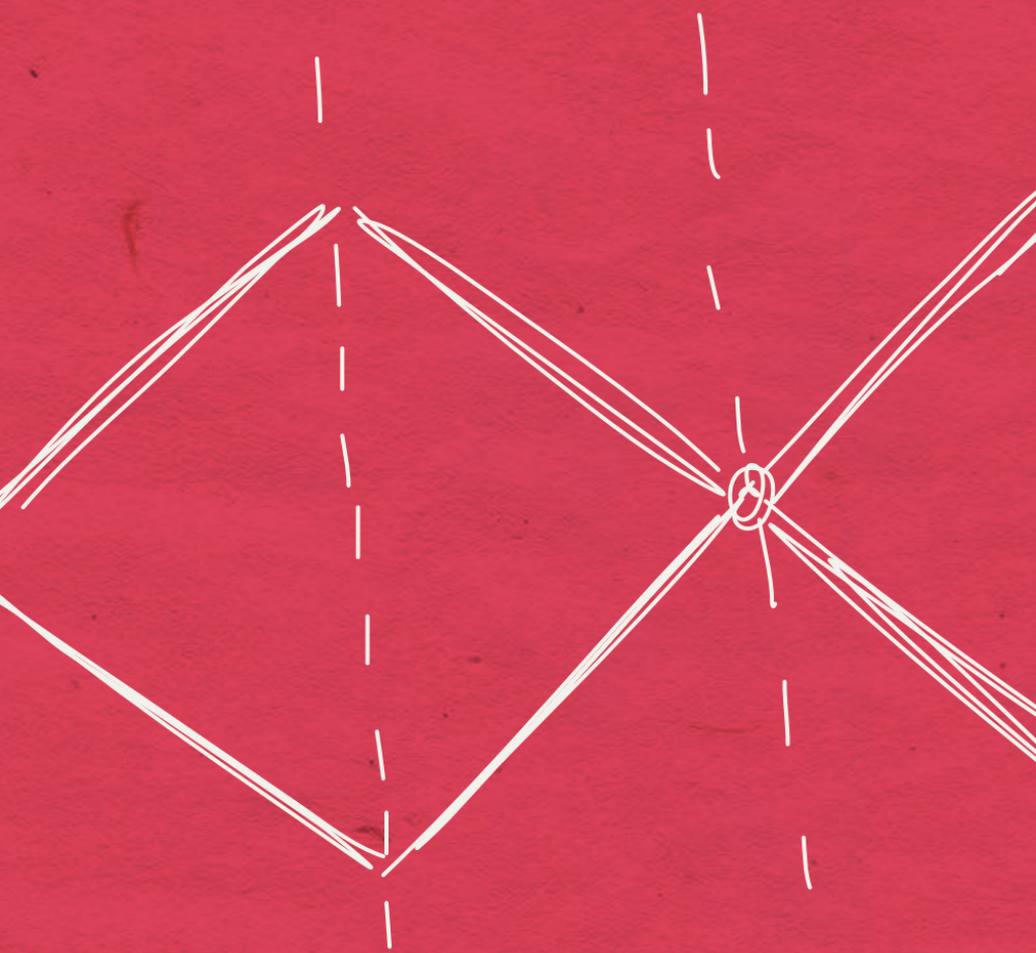
Em janeiro de 2020, os acessos ao portal Gov.br, o site do Governo Federal para solicitação de serviços, eram de 4,6 milhões de usuários diferentes. Em junho, o número esteve perto de triplicar, chegando a 12,1 milhões de usuários. A estimativa é que a digitalização dos serviços federais traga uma economia de R\$ 2 bilhões anuais ao País. A meta é atingir a digitalização de todos os serviços até 2022.



Ainda que nem toda a população esteja digitalmente alfabetizada, permanecendo com uma demanda de atendimento presencial, a utilização do design de serviço pode criar pontos de contato exclusivamente para essas pessoas, os quais serão também digitais, mas acessados por meio de intermediários que auxiliam nessas interações.

De toda forma, seja na iniciativa privada ou na esfera pública, a pandemia da Covid-19 evidenciou a necessidade de uma migração acelerada para um mundo mais digital e adequado às necessidades dos usuários, o que se traduz imediatamente numa maior importância do design. E este, por sua vez, também precisa se adaptar.

A SAÍDA PELO
DESIGN





Apesar de todos os benefícios da transformação digital, existem outros recursos estratégicos que, quando combinados à migração para o digital, podem potencializar os resultados positivos nas empresas, como é o caso do design. “Empresas com mais pessoas de design reagiram melhor por causa da questão da adaptabilidade que a mentalidade do design traz”, afirma o coordenador da graduação em Design de Serviços na Savannah College, Maurício Manhães. Segundo ele, as empresas mais previsíveis sofreram mais com a pandemia.



PARA AS PESSOAS COM
A MENTALIDADE DO
DESIGN, ESTES TIPOS
DE CRISE SE TORNAM
OPORTUNIDADES DE
CERTA FORMA”



*Maurício Manhães, coordenador
em Design de Serviço na Savannah
College of Art and Design (SCAD)*

Neste sentido, Fabio Amado explica que a falta de vivência entre o funcionário e o design dificulta na hora de se adaptar às mudanças, porque eleva o tempo gasto para construir o aprendizado. “As áreas com processos mais flexíveis tem uma aceitação melhor aos novos formatos de trabalho e é aí que entram os processos de inovação, design, etc.”, adverte ele.



No entanto, os designers também tiveram que encarar as adaptações, inclusive na maneira de ensinar o design, como explica a professora da PUC-Rio. “Até ano passado, todo mundo só fazia workshop presencial. Ia no lugar, preparava as mesas, o material e fazia”, relembra Clarissa. Com o distanciamento social, a dinâmica transportou-se para o online. “Por um lado é muito bacana, porque você pode chamar várias pessoas de todos os lugares do Brasil e do mundo para conduzir ou participar de um workshop com você”, argumenta a professora. “Por outro, você tem as restrições do digital que você não vai estar ali próximo, tem que ser mais curto, não se aprofunda tanto”, reconhece ela.

O mestrando em Neurociências da Aprendizagem e Criatividade pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e um dos líderes do processo de adaptação ao trabalho remoto da Kyvo Israel Lessak afirma que não é possível transpor o presencial para o digital, porque sempre será apenas uma imitação da experiência.



TEMOS A POSSIBILIDADE
DE DECUPAR, COMPOR,
RECOMPOR E RECONFIGURAR
O QUE ESTÁVAMOS
ACOSTUMADOS A FAZER
NO PRESENCIAL”

Israel Lessak, co-fundador da Kyvo



DECUPAR
COMPOR
RECOMPOR
RECONFIGURAR

*Israel Lessak,
co-fundador da Kyvo*



De acordo com Lessak, a adaptação de workshops, por exemplo, não pode ser simplista, já que apenas a transposição do presencial para o digital tem suas limitações para o aprendizado.

“O próprio ambiente digital não é tão propício ao improviso quanto o presencial”, ressalta. “Lidar com a fragmentação do tempo dos workshops, a alternância entre momentos síncronos e assíncronos e a aparente dificuldade da distância, são algumas amostras da complexidade do ‘novo’ contexto”.

**Diante de todo
esse contexto,
precisamos de
uma pausa
para refletir e
nos organizar.**

a era
inter-

to

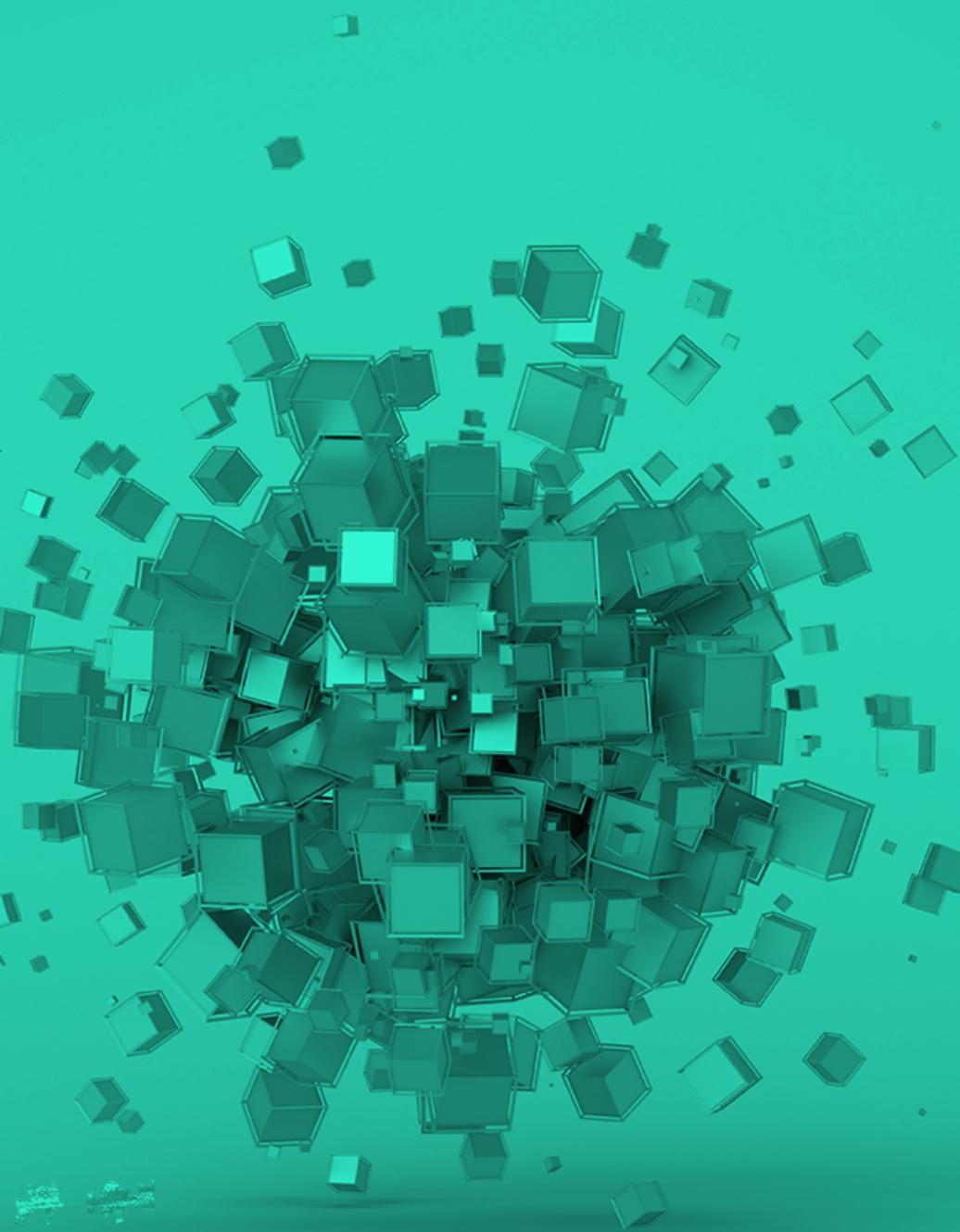
is

is

is

is

Os desafios das
empresas não
terminarão após a
pandemia do novo
coronavírus.





O mundo em que estávamos foi levado pela pandemia e será preciso entender as novas demandas do mercado e dos consumidores no mundo que se apresenta agora.

Nisso, o design terá um papel fundamental para a solução dos problemas que estão pela frente, e que vão muito além da herança que a COVID-19 deixará. Entre as principais questões que as organizações precisarão lidar está na mudança de comportamento das pessoas e entender quais serão as novas necessidades delas. “O maior desafio vai ser entender o comportamento pós-pandemia. Vamos precisar de um tempo para reconhecer o padrão de comportamento das pessoas na hora de consumir, trabalhar, interagir”, aponta Fabio Amado.

Além disso, a alteração no comportamento também traz uma troca nas prioridades do consumidor. Segundo a co-fundadora da Archipelago, Clarissa Biolchini, alguns setores se beneficiaram da substituição da preferência de compra dos consumidores.

“

Hoje tem mais valor
uma luminária na
sua escrivaninha para
você trabalhar do que
um par de sapatos
para sair à rua”

*Clarissa Biolchini,
co-fundadora da Archipelago.*





O professor de Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Gilberto Consoni, também acredita que a pandemia afetará o modo como as pessoas consomem objetos no futuro, e a prioridade será a compra de experiências. Para ele, este tipo de consumo não será o que era antes e as pessoas poderão chegar à conclusão de que é melhor investir em novas experiências, como viagens, em vez de comprar produtos caros, assim modificando a dinâmica de mercado.

Neste sentido, acrescenta Consoni, serviços de assinatura, como automóveis, têm um bom espaço para avançar entre os consumidores e, por consequência, serem um campo amplo para a aplicação de design de serviços estratégicos.



Eu observo que a grande pergunta que o mercado terá de responder é se esse consumo de supérfluos vai retornar como antes”

Gilberto Consoni, professor de Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)



Contudo, as alterações causadas pela pandemia atingiram os funcionários das empresas. Conforme o artigo da consultoria Boston Consulting Group (BCG), “*Human-Centered Design Is More Important Than Ever*” *, um dos maiores problemas enfrentados pelos colaboradores durante o *home office* era a falta de interação orgânica entre os companheiros de trabalho nas reuniões. A ausência das expressões faciais e sons como grunhidos e risadas afetou a interação entre quem falava e quem ouvia. A BCG apontou que, após a pandemia, uma possível saída para essa situação seria equilibrar o digital com o presencial na vida das pessoas e ampliar as experiências crosschannel.

A harmonia entre o digital e o presencial também precisa atingir os consumidores. De acordo com a designer de serviço e professora do Istituto Europeo di Design (IED), Cássia Desbesel, a experiência deve ser fluida em todos os espaços.

* “O Design centrado no ser humano está mais importante do que nunca”.

“

A relação entre o *online* e *offline* deve melhorar e, cada vez mais, vamos vivenciar jornadas *omnichannel* mais fluidas."

Cassia Desbeseli, designer de serviço e professora do Istituto Europeo di Design (IED)



Para o Head de Design da Kyvo, Mauricio Medeiros, os negócios devem esperar comportamentos polarizados após a passagem da COVID-19. “Já observamos um comportamento hedonista, exploratório e extrovertido dos jovens em contraponto a um perfil mais minimalista e focado em um comportamento cívico - a responsabilidade social”. O designer acredita que alguns setores podem ser favorecidos.



“Alguns segmentos podem se beneficiar antecipando as adaptações necessárias para esses comportamentos de consumo, a pós-covid-economia-da-experiência”

Maurício Medeiros, Head de Design da Kyvo



As corporações ainda precisarão lidar com outras questões além das provocadas pela COVID-19. Uma delas é a demanda dos consumidores de que as empresas estejam alinhadas com causas sociais e ambientais que refletem o pensamento deles. De acordo com a análise de tendências “*Fjord Trends 2020*”* da consultoria de negócios Accenture, a fabricante de calçados Dr. Martens aumentou as vendas em 70% quando introduziu uma coleção de calçados veganos, utilizando material sintético.

A questão da autonomia dos funcionários também é discutida desde antes da COVID-19 e será algo a se pensar após a pandemia. Para Manhães, durante a pandemia ficou provado para as empresas que o funcionamento continuava mesmo sem a supervisão direta dos colaboradores.

* “*Fjord Tendências 2020*”



Haverá um repensar estratégico e econômico, uma horizontalização das empresas”

Maurício Manhães, coordenador de Design de Serviço da Savannah College of Art and Design (SCAD)

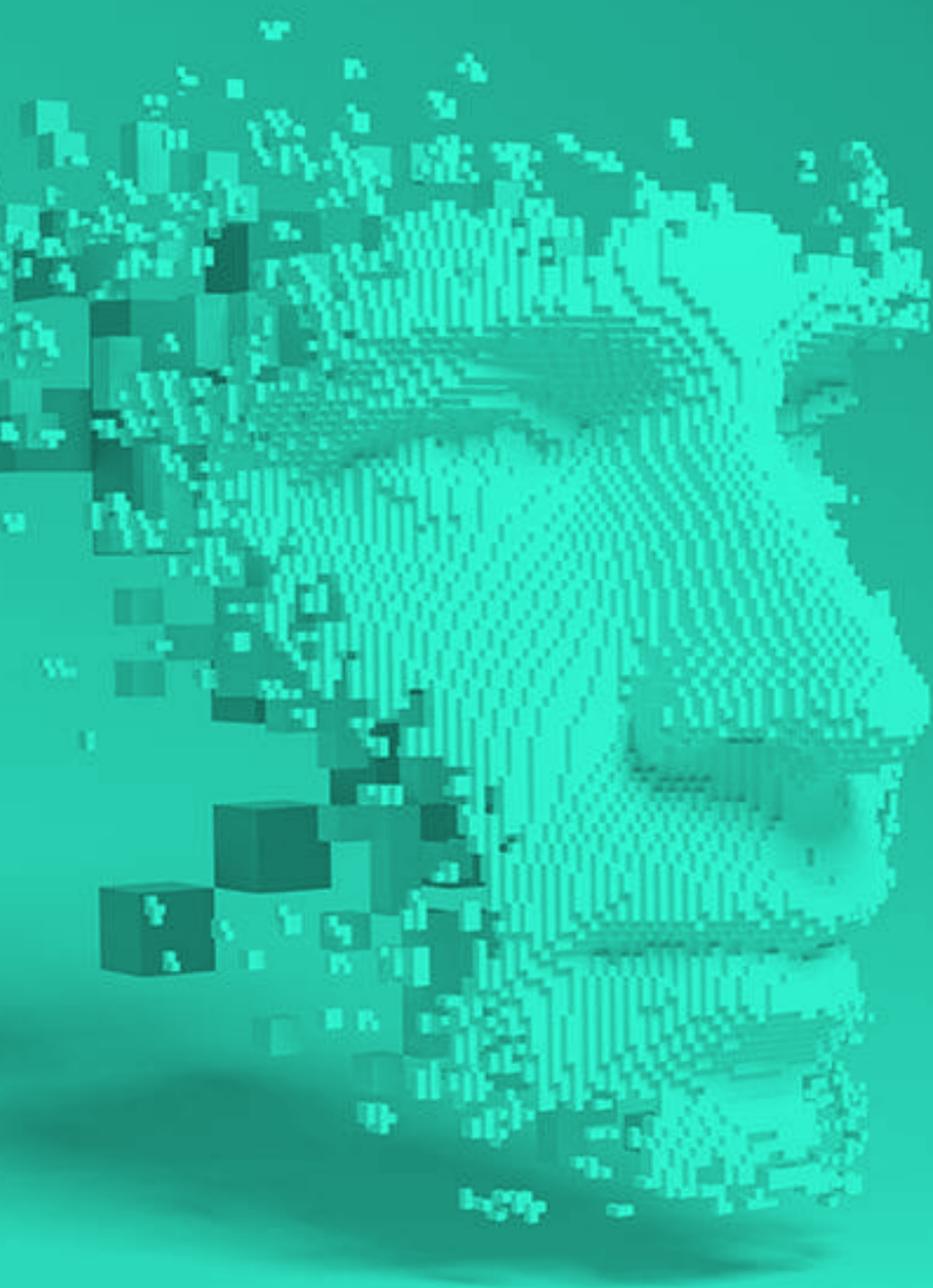
Problemas complexos, que podem estar ou não relacionados ao novo coronavírus, virão à tona afetando diversos departamentos dentro das empresas. Dessa forma, a demanda por soluções multifacetadas e construídas a partir de projetos baseados em design sistêmico ganhará peso. “O design sistêmico facilita o entendimento do problema de forma holística, através do envolvimento de diferentes áreas e *stakeholders*,



em busca de soluções conjuntas que atendem às necessidades do usuário e geram impactos positivos para todo o negócio", descreve a designer Cássia Desbesel.

Para Lessak, a atuação com design sistêmico não envolve apenas enxergar o sistema, compreendê-lo e distinguir a rede de relações que o compõe. “É necessário conseguir intervir. Além de propor intervenções naquele ecossistema, o designer estratégico deve ser um agente, com capacidade e efetividade de ação, mapeando os resultados de suas intervenções nos outros atores”, argumenta. E ainda é preciso entender o que estes atores fazem a partir da intervenção. “Como eles correspondem e interagem com outras intervenções existentes e emergentes. Não há controle sobre um ecossistema, mas a partir do momento que se propõe algo, é possível provocar mudanças”, conclui.

tendências do **design**

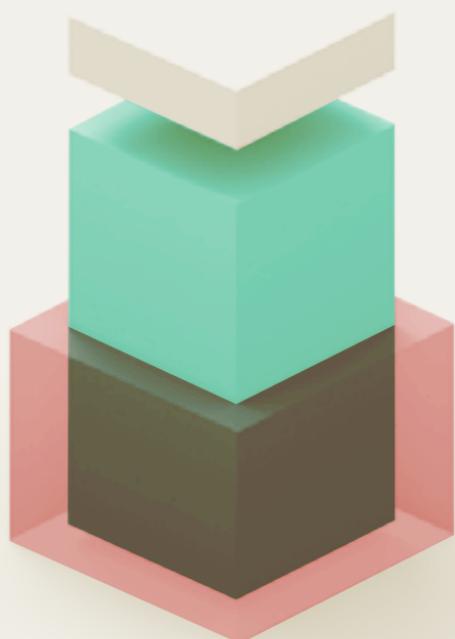




“O principal desafio ainda é o reconhecimento da importância do design no mercado, a consolidação do seu uso nas empresas”

Letícia Castro, diretora superintendente do Centro Brasil Design (CBD)

As corporações conseguem enxergar a capacidade de mudanças benéficas que o design pode trazer para os negócios? Para a diretora superintendente do Centro Brasil Design (CBD) Letícia Castro, o design ainda não é visto de forma estratégica pelas empresas. Mesmo assim, a diretora do CBD afirma que quando os líderes das empresas entram em contato com este universo, o design se prova como uma boa ferramenta de trabalho. “O empresário acaba entendendo que com design o lucro é mais certo e traz resultados efetivos para a empresa”, avalia Letícia.



83%

*das empresas
investiram em design
para a inovação*

52%

*dessas empresas
contrataram
designers para
fazer o trabalho*

*Fonte: Ministério da
Economia*

É o que mostra a primeira e única pesquisa do Governo Federal sobre o assunto no país. O relatório “**Diagnóstico do Design Brasileiro**”, publicado em 2014 pelo Ministério da Economia com participação do CBD e da ApexBrasil, calcula que 83% das empresas participantes da pesquisa investiram em design como parte da inovação e crescimento da empresa, mas apenas 52% contratam designers profissionais para fazer o trabalho.



No Brasil, existe muito a cultura do empreendedor fazer tudo sozinho: marca, produto, serviço, embalagem”

Letícia Castro, diretora superintendente do Centro Brasil Design (CBD)

Para Letícia, que participou junto ao CBD na construção do relatório, o que acontece é que o empreendedor brasileiro é estimulado a fazer tudo por conta própria. “Existe muito a cultura de fazer tudo sozinho, marca, produto, serviço, embalagem”, observa a diretora do CBD. Para mudar esta característica do mercado, as empresas têm que vivenciar o design na prática.



“Utilizar o design para devolver produtos e processos. Se colocar no lugar das pessoas que vão consumir”, recomenda Letícia.

Outro problema para o reconhecimento do design como ferramenta competitiva é que os efeitos do design são invisíveis para as organizações. De acordo com o artigo *“The Dark Matter of Design: Making the Value and Impact of Design More Visible”** de Stephen Miller, gerente de Pesquisa e Estimativas da **Design Council**, também conhecido como o conselho de design do Reino Unido e responsável pela difusão do conceito do **Double Diamond**, o design pode ser comparado a Matéria Escura, que é um elemento da física que não pode ser visto, mas afeta a matéria que é observável, ou seja, o design mexe com as coisas ao redor dele, mas muitas vezes não é possível enxergá-lo com clareza no processo.

* “A Matéria Escura do Design: Tornando o Valor e o Impacto do Design mais Visível”



“Empresas que antes criavam seus produtos e serviços a partir de visões internas, estão reconhecendo o design centrado no usuário como peça-chave nos negócios”

Cássia Desbesel, designer de serviço e professora do Instituto Europeo di Design (IED)

Entretanto, na visão de Cássia, há um movimento de maior valorização do uso do design dentro das empresas brasileiras, com todas as vertentes ganhando relevância. “Percebo que o mercado está evoluindo rapidamente. Empresas que antes criavam seus produtos e serviços a partir de visões internas, estão reconhecendo o design centrado no usuário como peça-chave nos negócios”, ressalta a professora.

Os próximos anos serão de grandes transformações dentro das empresas, principalmente em relação aos processos de funcionamento. O estudo **“Future of Jobs”***, publicado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF) em 2018, mostra que 59% dos empregadores entrevistados para o relatório esperam que eles terão modificado de maneira significativa o jeito de produzir e distribuir, mudando a composição da cadeia de valor. A pesquisa ainda prevê que até 2022 crescerá a procura por profissionais que possuem habilidades mais “humanas”. Algumas das qualificações que serão as mais almejadas serão os especialistas em desenvolvimento organizacional, gerentes de inovação, designers de Experiência do Usuário (UX), especialistas em interação entre máquinas e humanos, engenheiros robóticos e especialistas em *blockchain*.

* “O futuro dos trabalhos”

Já na edição 2020 do estudo do WEF, há um bom panorama de como o design estratégico se encaixa nas principais ambições de recursos humanos das empresas brasileiras. Entre as dez habilidades desejadas para seus profissionais, as empresas destacam as seguintes:



**pensamento crítico
e inovador**



**tecnologia, design
e programação**



**orientação
pró-serviço**



**solução de problemas
e ideação**



**criatividade,
originalidade e
iniciativa**



Na Irlanda e no Reino Unido, as previsões do FEM já se apresentam como acertadas. O relatório *“Using Design as a Force to Change: Strategy 2020-24”** do Design Council, prevê um investimento em design para melhorar áreas como saúde, bem-estar e qualidade de vida. Há também uma preocupação em investir para que os trabalhadores adquiram habilidades em design, já que os dados coletados pela instituição indicam que aqueles que possuem a mentalidade do design são 47% mais produtivos do que os trabalhadores comuns, o que chega a agregar 10 libras a mais por hora de produção.

Além disso, o Design Council ainda aponta que o design está ligado diretamente com o ramo da inovação: 43% das pessoas que trabalham na economia britânica usam ferramentas do design para gerar inovação, desenvolver o pensamento criativo e resolver problemas.

* *“Usando o Design Como uma Força para a Mudança: Estratégia 2020-24”*

Retorno financeiro do investimento no design para as empresas.

Fonte: Design and Crafts Council Ireland

1
euro

investido no design

20
euros

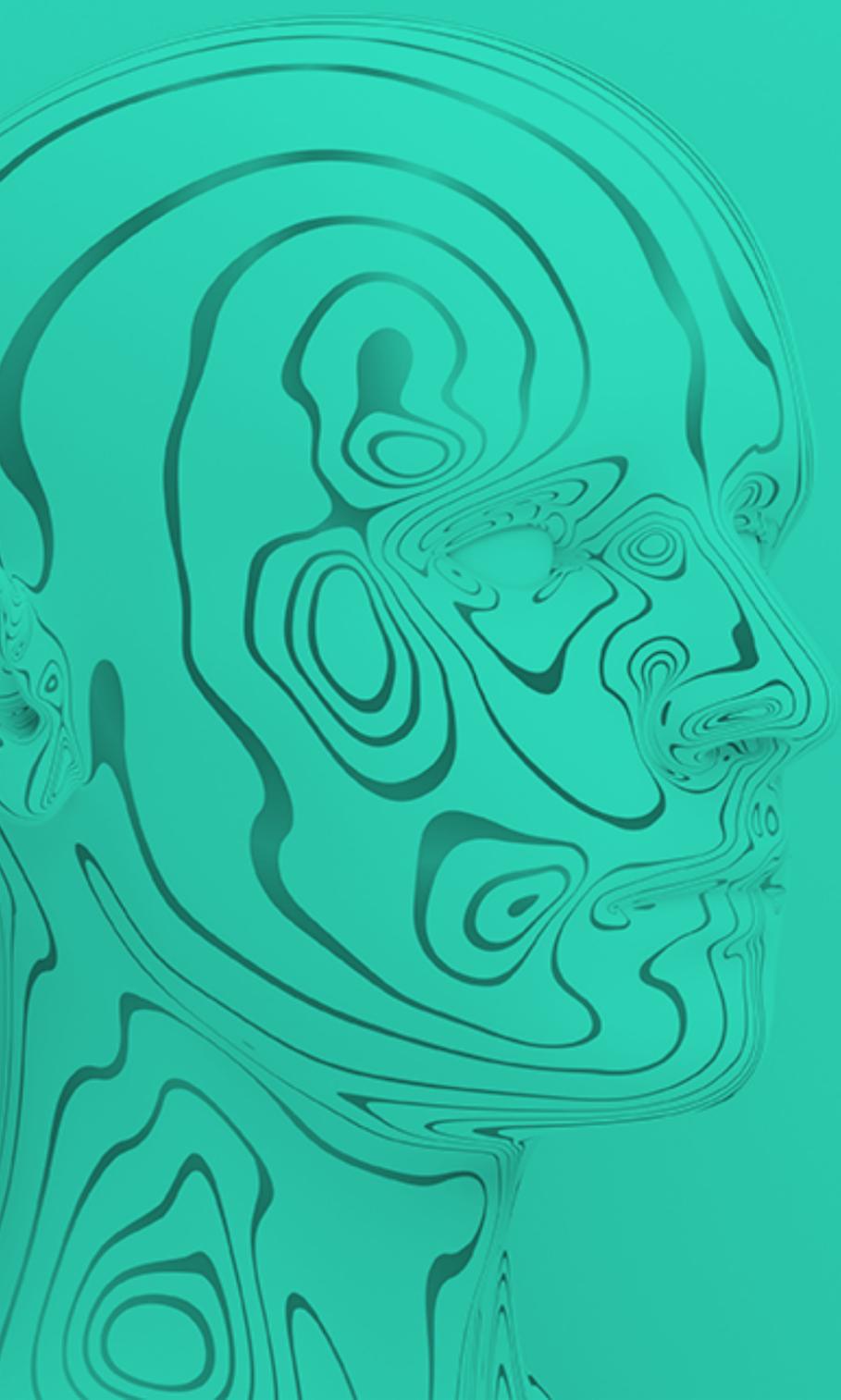
de receita para as empresas



A importância do design vem crescendo na Irlanda também. O relatório **“Ireland: The Design Island”*** de 2017, feito pela Design and Crafts Council Ireland, revela que a cada um euro investido em design, 20 euros são gerados de receita para as empresas.

* “Irlanda: A Ilha do Design”

design de **serviço**





O primeiro passo é entender internamente qual é a ideia, qual é a missão, quais são as preocupações, entre outras coisas, dentro da empresa”

Daniel Yuste, ex-CEO da Designit e catalisador da TheVentureCity.

Uma das vertentes do design que pode ser aplicada dentro das empresas é o de serviços. Nele, o maior obstáculo é combinar as necessidades das pessoas com as expectativas das empresas e instituições públicas, como explica o ex-CEO da Designit e fundador da Fruta - Design para Sustentabilidade, Daniel Yuste.



“O primeiro passo é entender internamente qual é a ideia, qual é a missão, quais são as preocupações, entre outras coisas, dentro da empresa”, inicia.

A segunda etapa consiste em entender as pessoas, não apenas os consumidores da empresa. “Você precisa entender o comportamento das pessoas, quais são as ideias, qual é o futuro das suas ações, o que faz as pessoas dizerem ‘eu quero estar lá’. É muito importante entender pessoas, cidadãos, de diferentes maneiras”, acrescenta.

O ex-CEO da Designit ainda afirma que a chave para o terceiro passo é pensar nos múltiplos universos que as pessoas transitam, como elas enxergam determinados aspectos da vida, saúde, trabalho e como o serviço pode ter apelo para a pessoa, como a empresa pode fazer parte dessa jornada do indivíduo.



Só aí o Design de Serviço pode ajudar e entender quais são os principais pontos de contato, não da perspectiva da empresa, mas da perspectiva do usuário”

Daniel Yuste, ex-CEO da Designit e fundador da Fruta - Design para Sustentabilidade.



“Acho que cada vez mais o design de serviço vai se tornar importante, porque propõe um olhar sistêmico de entender os *stakeholders* e os atores que estão presentes no serviço”

*Clarissa Biolchini,
co-fundadora da Archipelago.*

A professora de design da PUC-Rio, Clarissa Biolchini, acredita que o caminho do design de serviço é se tornar cada vez mais estratégico dentro das empresas. Para ela, a tendência é que o design de serviço se torne cada vez mais relevante e presente nas organizações.

A vantagem do design é mostrar que é possível pensar diferente e chegar a novas soluções para os problemas, de acordo com Manhães.



“O principal desafio do design será prover essa forma diferente de pensar; diferente da engenharia, que trouxe seus benefícios como consistência e repetição”, acrescenta. Ainda segundo o coordenador da Savannah College of Art and Design, o problema está em mostrar que é possível passar pelas instabilidades do mercado com um pensamento mais dinâmico. “Outro desafio vai ser mostrar para as empresas e fazê-las entender que é possível existir vida mesmo com toda a imprevisibilidade”, explica.

Contudo, é importante criar discussões acerca do futuro e planejar soluções para os possíveis obstáculos a serem enfrentados pela empresa. O ex-CEO da Designit, Yuste, questiona se os líderes das empresas debatem sobre as possíveis crises que a organização pode passar. “Isso não é apenas sobre o design de serviço, isso é sobre a sua estratégia como empresa, essa é a missão de um líder”, complementa. Ele ainda explica que o que funciona agora pode ser ultrapassado e a estagnação do pensamento prejudica a empresa futuramente.

Um exemplo são as empresas de telecomunicações. Em 2005, elas tinham como carro-chefe dos serviços as ligações e os SMS. As telecomunicações precisaram se perguntar sobre novas maneiras de lucrar, muito além do SMS e das “ligações analógicas”. “Quantos SMS você está mandando hoje? Quantas ligações você está fazendo? Tirando aquelas com Whatsapp, Google Meet, Telegram... qualquer uma dessas milhares de tecnologias. Quantas ligações? (...) A questão é: você tem que criar esse tipo de discussão na sua empresa”, afirma Yuste.



Percentual das pessoas que têm a experiência do cliente como fator de compra.

Fonte: PwC Brasil



No entanto, a essência do design de serviço não são as imprevisibilidades e as crises no mercado, e sim a experiência de quem consome. De acordo com a pesquisa da consultoria de negócios PwC Brasil, 73% das pessoas entrevistadas no mundo têm a experiência do cliente como fator de compra. No Brasil, o índice chega a 89%, o mais alto de toda pesquisa. A consultoria também calcula que 47% dos brasileiros deixariam de consumir de uma empresa se passassem por somente uma experiência ruim.



A questão da fidelidade deixou de passar pela marca e foi para a experiência”

Fabio Amado, Head de Produtos no KES

Segundo ele, a experiência precisa estar conectada à realidade e à necessidade do consumidor.

E a tendência é que o mercado fique cada vez mais exigente em relação às expectativas das pessoas. “O futuro do design de serviço está muito ligado a uma indexação com o User Experience”, explica a co-fundadora da Archipelago, Clarissa Biolchini.



Com a intenção de evitar as experiências ruins, ela explica que quando o serviço é desenhado, o designer se baseia nas oportunidades de torná-lo o melhor possível, para trazer a jornada ideal para aquela pessoa, evitando assim o abandono da empresa. “As pessoas têm muita oferta, têm muita opção. Então, se ele não foi bem tratado, não foi bem da forma que ele esperava, ele vai embora”, acrescenta Clarissa.

Para Yuste, ex-CEO da Designit, faz parte do processo a jornada do cliente passar por várias remodelagens até chegar ao serviço ideal. “Você pode alterar, você pode tirar ou até mesmo inventar um novo jeito para o cliente”, sumariza Yuste. Só assim é possível chegar na inovação desejada pela empresa. “Você consegue ver como pode mudar a empresa, mudar seu lucro, mudar seus serviços. Aumentar a felicidade interna da empresa e aumentar os negócios também”, finaliza.



O que esperar?

2023 é apontado por especialistas em saúde e economistas como o ano em que a vida voltará de fato ao normal em todo o mundo. É o prazo estimado para que as vacinas estejam disponíveis e adequadas aos desafios impostos pelo vírus da Covid-19. Até lá seguiremos debatendo os efeitos da pandemia em nossas vidas e certamente convivendo com transformações significativas em todas as áreas.

Trabalharemos mais em casa do que no escritório? Voltaremos a comprar no varejo físico? Entraremos novamente numa agência bancária?

Nada disto está claro, basta lembrar que no início da pandemia muitos davam como certa a adoção do *work from home* de maneira definitiva e hoje o que podemos observar é que há um esgotamento das pessoas em permanecer distantes do ambiente de trabalho.

O coordenador da disciplina de design de serviço do Savannah College, Mauricio Manhães, alerta para um período crítico de avaliação de todo o movimento de transformação digital promovido às pressas por causa da pandemia. Será que os nossos sistemas estão seguros para evitar ataques *hackers*? O caso recente de interrupção de um dos principais oleodutos dos Estados Unidos, deixando milhares de pessoas sem combustível, indica que não.

Isso não significa, porém, um menor ímpeto das corporações em busca de maneiras de promover a inovação em seus processos e produtos e serviços. Pelo contrário, a tendência é centrar cada vez mais nas necessidades do usuário as estratégias de inovação.

Atualmente, segundo dados da Kyvo Design-Driven Innovation, o setor financeiro é a área que mais demanda projetos de design estratégico, seguido por mídia, TI, saúde e varejo. Isso significa que muitos outros ainda irão aderir.

Por fim, vale destacar que, apesar da grande aceleração da digitalização e maior busca por inovação entre as corporações vistas recentemente, ainda há muito o que percorrer nesta trilha. A seguir, selecionamos cases de empresas em diferentes estágios de maturidade na utilização do design para mostrar a diversidade de possibilidades em que a disciplina pode ser aplicada. Servem, de quebra, para tangibilizar um pouco mais a tal matéria escura que tratamos na introdução deste relatório.

analizando

sesiones



VISA

Design no centro da estratégia



**ASSISTA AO
VÍDEO DO CASE 1**



**ASSISTA AO
VÍDEO DO CASE 2**



Há cerca de dez anos, uma mudança inicialmente conceitual impactou radicalmente a área de inovação dentro da Visa. Na época, o time de soluções demandou a criação de um departamento de design para auxiliar seus profissionais na elaboração de novas ofertas para o mercado. Era o início da transição de um design voltado à execução de projetos de interfaces digitais e projetos gráficos para o desenvolvimento de novas soluções.

O movimento da matriz da empresa, nos Estados Unidos, logo foi replicado através de centros e estúdios de inovação por todos os continentes. Em São Paulo, o Innovation Studio foi lançado em 2016. De lá para cá, segundo Erico Fileno, head de inovação e design da Visa no Brasil, já foram criadas 14 soluções em conjunto com diferentes áreas e clientes da Visa, o que dá uma média de um novo produto/solução a cada 100 dias.



"Hoje posso dizer que passamos de uma fase de descobertas, de como aplicar o design para diferentes áreas da empresa, e chegamos ao design como verbo, que traz implícito em seu conceito a ação de projetar", afirma Fileno.

Algumas dessas soluções vêm de outra iniciativa em que a Visa é pioneira do país e que traz o design em seu DNA, um **programa de inovação aberta para startups**. Em março de 2021, a empresa apresentou as startups que desenvolveram projetos em conjunto com a empresa na última edição de seu programa de aceleração. Já são quatro anos de programa de aceleração, com cerca de 70 *fintechs* participantes. Deste total, mais de um terço das startups aceleradas já celebraram contratos com a Visa e parceiros da empresa. "Para além das soluções incorporadas, o programa é uma ferramenta fundamental para mudar a cultura da empresa", diz Beatriz Montiani, diretora de inovação e engajamento com startups da Visa do Brasil.



Impacto semelhante também é verificado entre as startups. Segundo a executiva, a fase de bootcamp, em que o design estratégico é a principal disciplina, faz muito empreendedor maduro rever seu plano de negócios. "Só na última turma tivemos startup que conseguiu conhecer as diferentes personas de seu público-alvo, outra que mudou totalmente sua abordagem com o mercado e uma terceira que desenhou uma solução do zero."

O próximo passo do design na Visa, afirma Fileno, é que seja parte integral da cultura da empresa, nas tomadas de decisão do CEO ao analista junior. Ou seja, ainda mais no centro da estratégia.



Carrefour

A consolidação de uma mentalidade de inovação



**ASSISTA AO
VÍDEO DO CASE**



O Banco Carrefour desenvolveu um *hackathon* em 2020 com o objetivo de se aproximar de novas startups e melhorar a jornada do cliente. Com a chegada da pandemia, o desafio ficou maior, como explica a consultora de Inovação do Banco Carrefour, Silvana Braga. “Eu acho que veio um primeiro receio de ‘como que a gente leva isso completamente para o online?’”, questiona ela. “Mas realmente funcionou e o pessoal, de fato, gostou”, comemora Silvana.

Em um contexto de pandemia de COVID-19, promover novas dinâmicas para o que antes era feito presencialmente é um dos desafios de um departamento de inovação. Mas a relevância da área para as corporações vai além disto. O departamento de inovação ficou mais consolidado no ano passado, muito por conta do COVID-19, explica o head de Inovação do banco, Charles Schweitzer. “A área ganha realmente essa responsabilidade de entregar resultados de forma consistente”, avalia. Entretanto, a inovação precisa propor soluções concretas para a empresa.



“A inovação está a serviço da organização como um todo para resolver problemas reais, não ficar criando coisas baseado em tecnologia ou qualquer coisa do tipo”, diz Schweitzer. Para o executivo, as grandes empresas ficam acostumadas aos mesmos processos e isso acaba travando o modo de pensar. “Se você for seguir um processo, você tem uma entrada conhecida, tem um roteiro mais conhecido ainda e, portanto, a saída é algo conhecido também”, explica o head de Inovação. “Eu brinco muito que a inovação é a arte de quebrar processos”, acrescenta.

E com a ruptura bem-sucedida de processos, o departamento de Inovação do Banco Carrefour ganhou mais força dentro da empresa. Conforme os projetos foram ganhando visibilidade e amadurecimento, outras áreas do banco passaram a buscar soluções inovadoras no banco. “A gente passa a não ser tão ativo na cobrança pessoal. Eles vêm procurar a gente também”, acrescenta Silvana. Em 2021, a tendência é que o Banco Carrefour procure ter ainda mais eventos com startups. “A gente conseguiu transformar o Banco Carrefour numa empresa mais permeável a fazer inovação”, finaliza Schweitzer.



BANCO DO BRASIL

Carteira digital
aos moldes de
uma startup



ASSISTA AO
VÍDEO DO CASE



Em 2019, o Banco do Brasil queria acrescentar mais um serviço ao portfólio e assim começou a desenvolver o aplicativo Carteira BB, uma carteira digital, com a pretensão de mostrar que qualquer pessoa consegue lidar com o dinheiro. A intenção era atingir o público que era desbancarizado e melhorar a relação dele com o dinheiro, como explica a gerente de Soluções de TI do Banco do Brasil, Soraya Cortez. “Acesso, inclusão, ou seja, ter uma solução que consiga atingir esse público”, diz Soraya. “O banco tem as soluções dele, como conta-corrente, mas ainda não tinha uma solução parecida com uma carteira digital”, acrescenta.

Para a criação da carteira digital, o Banco do Brasil queria uma solução diferenciada e por isso a equipe deveria trabalhar como se fosse uma startup. “A gente começou com um time apartado, numa formatação de startup para desenvolver a carteira, principalmente porque o banco queria que fosse algo diferenciado”, pontua ela. Depois da formatação da equipe, o processo de criação seguiu com a definição do escopo inicial e chegou ao Minimum Viable Product (MVP).



“Fizemos designs sprints e aproveitamos alguns estudos de mercado, que foram feitos pela nossa área de marketing em parceria com outras empresas”, detalha Soraya.

No meio do caminho, com a pandemia, o aplicativo também passou a ser um canal para o recebimento de auxílios governamentais à população. “Queriam uma solução extremamente simplificada, que não tivesse a afiliação que outros produtos do banco tinham, como conta-corrente. E aí decidiu-se usar a carteira digital pela simplicidade”, conta a gerente. A ideia deu tão certo que a carteira digital passou a agregar um leque ainda maior de benefícios no decorrer de 2020, chegando até a fornecer o auxílio alimentação para os mesários nas eleições.

Hoje o aplicativo conta com mais de 2.5 milhões de usuários. Para Soraya, o Banco do Brasil vai continuar com esse formato de startup em outros projetos. “Estamos caminhando para ter mais soluções criadas a partir deste tipo construção em que temos mais liberdade de olhar o mercado e suas dores antes de partir para o desenvolvimento do serviço”, analisa ela.



PROGRAMA DE
EMPRENDIMIENTO
COLABORATIVO
Estrella Galicia 

Potencializando uma rede global de startups



ASSISTA AO
VÍDEO DO CASE



A Estrella Galicia trouxe o programa de empreendedorismo TheHop da Espanha para o Brasil em 2019. A iniciativa tinha como objetivo selecionar cinco startups para promover melhorias em áreas estratégicas dentro da empresa. Acabou colhendo uma transformação cultural importante em sua subsidiária.

Para a advogada da Estrella Galicia, Daniella Almeida, um dos desafios de se inovar dentro da empresa é parar o trabalho cotidiano para pensar em novas maneiras de trabalhar. “O The Hop foi um momento para a gente parar e realmente observar o que que de novo o mercado pode trazer para melhorar nosso dia a dia”, destaca ela. Para a advogada, o programa enriquece a experiência da empresa e dos funcionários. “Eu acho que um programa como esse oferece um espaço na sua agenda, no seu tempo e até no seu mindset de ‘olha, vamos ver o que o mercado pode trazer e pode melhorar a nossa vida’”, explica Daniella.



E não é para menos. O programa, feito antes da pandemia, trouxe um projeto de assinaturas digitais com a startup Contraktor para a Estrella Galicia. Sem isso, a área jurídica, que depende muito de assinaturas, estaria enfrentando atrasos para entregar os contratos neste período de isolamento social. “Eu tenho sido uma das pessoas mais beneficiadas, porque eu não sei como eu estaria fazendo meu trabalho hoje, se não tivesse conhecido essa plataforma”, acrescenta Daniella.

Graças ao projeto, Daniella consegue responder aos questionamentos sobre a validade das assinaturas digitais a todos os envolvidos. “Eu tenho todo material que foi trabalhado e estudado nesse período para oferecer isso para os meus parceiros com maior segurança”, diz a advogada. Além da área jurídica, o **TheHop Brasil** aproximou startups dos segmentos de logística, experiência com o cliente e comércio exterior para o universo da Estrella Galicia no país.



Construindo uma agricultura mais sustentável



ASSISTA AO
VÍDEO DO CASE



A Bayer começou 2020 com o desejo de fazer mudanças em suas estratégias de mercado. A empresa tinha um foco muito grande no produto e passou a colocar os serviços também no cerne de seus planos no país, como afirma a gerente de Criação de Valor da empresa, Milena Pereira. “Isso não é diretamente ligado às linhas de produto originais da Bayer, até porque a gente lida muito com produto, e aqui, a gente está falando de levar um serviço”, explica Milena. Foi assim que surgiu a Iniciativa Carbono Bayer. A intenção do projeto era levar aos agricultores maneiras mais sustentáveis de se fazer agricultura, sequestrando carbono do solo e dando créditos de carbono aos agricultores, que podem virar recompensas depois.

O principal desafio era convencer o agricultor que sustentabilidade seria bom para ele também, uma tarefa muitas vezes complexa. Para a executiva, este mercado estava sendo desperdiçado e isso motivou a construção do projeto. “A menor parte [dos créditos de carbono] é gerada dentro da agricultura. E um dos maiores potenciais que a gente tem hoje, para a geração

de crédito de carbono, vem de agro”, analisa Milena. Sendo assim, a Bayer optou por focar em uma estratégia que priorizasse o design de serviços para conduzir este projeto. “Olhar para a relação da empresa não só com o cliente, mas com os outros stakeholders que impactam direta e indiretamente nessa experiência que a gente vai ter”, avalia Milena.

As investigações feitas para entender o que deveria ser feito no projeto ajudaram a orientar e mapear as necessidades para que a iniciativa desse certo também para o cliente. “Muitas vezes, em processos que a gente achava que estavam redondos, depois a gente via que tinha ruído sob a perspectiva do cliente”, aponta Milena. Com a pandemia, a elaboração do projeto ganhou mais uma adversidade e passou a ser virtual, mesmo assim, a mudança trouxe benefícios como o foco total para a iniciativa. “Conhecendo a nossa dinâmica do escritório, se a gente tivesse ficado lá na Bayer, dentro da nossa salinha, a gente teria tido várias interrupções”, exemplifica a gerente. “O trabalho fluiu bem”, finaliza Milena.



JORNADA DE RELACIONAMENTO PLAYBOOK

VOTORANTIM
energia

atendimento

atuação comercial

atendimento

negocios

V.e

Jornada de vendas mais relacional



ASSISTA AO
VÍDEO DO CASE



Muitas vezes o olhar sistêmico do design permite algo maior dentro de uma corporação, até mesmo uma mudança de cultura. Foi o que a Votorantim Energia viveu no início de 2020. A ideia original do projeto era conhecer o próprio cliente e entender como satisfazer todas as necessidades dele durante sua jornada na Votorantim Energia, como conta a gerente de Inovação e Projetos Estratégicos, Helena Velloso. “A gente não tinha as personas. Em algum momento a gente ainda se perguntava ‘quem é o nosso cliente?’”, afirma ela. Para a executiva, a principal dificuldade era por onde começar. “O projeto foi muito importante para a gente olhar e dizer: ‘essa é a nossa jornada do cliente. É assim que ele passa em todos os contatos pela gente, e é isso aqui que ele está falando que ele precisa em cada um desses pontos de contato’”, exemplifica Helena.

Além de dar um ponto de partida, a iniciativa indicou que uma das questões prioritárias era a comunicação no atendimento ao cliente. “Como que a gente se comunica com nosso cliente logo na entrada? Aparece muito no projeto a relevância de uma comunicação eficiente, sem ruídos e com atendimento rápido”, explica ela.

A ideia também era adiantar para o cliente as necessidades futuras. “A gente pode adiantar aquilo que ele nem sabe que ele precisa ainda”, acrescenta.

Mesmo com o contratempo de realizar o trabalho de maneira 100% remota, por conta da pandemia de COVID-19, o resultado atendeu às expectativas. “Sempre tem as expressões corporais das pessoas e outros aspectos que você precisa ler no momento em que está fazendo esse tipo de entrevista, mas conseguimos sair com um material denso e com bastante profundidade”, afirma Helena.

Ainda de acordo com a executiva, o mais relevante foi sair desse projeto com um plano concreto para promover mudanças. “Saímos com algo que tem sentido para Votorantim Energia, que tem estratégia. Como olhamos para o cliente, para a jornada, para as personas”. Helena diz também que entender as personas e a jornada do cliente tem se mostrado algo transformador. “Não acho que isso seja um projeto pontual. Vai ser sempre perene para a Votorantim Energia.”

Equipe Técnica



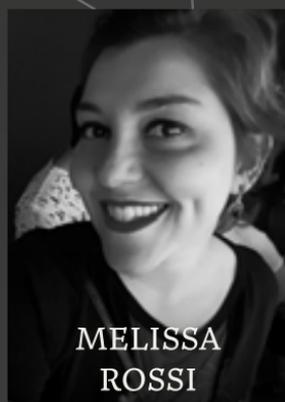
GUILHERME
MANECHINI

Supervisor Editorial



IZABEL
GALDINO

Editora



MELISSA
ROSSI

Revisora de texto



YUKA
YAMADA

Designer Visual



GILBERTO
JUNIOR

*Produtor
Audiovisual*



kyvo