

Universidade de Brasília
Programa de Pós-Graduação em Design

**A CONSTRUÇÃO DA EXPERIÊNCIA OMNICHANNEL DE RELACIONAMENTO NAS
INTERFACES DO SISTEMA SEBRAE**

HENRIQUE TELES DA MOTA

Linha de Pesquisa em Design, Informação e Interação

BRASÍLIA

2019

Universidade de Brasília
Programa de Pós-Graduação em Design

**A CONSTRUÇÃO DA EXPERIÊNCIA OMNICHANNEL DE RELACIONAMENTO NAS
INTERFACES DO SISTEMA SEBRAE**

HENRIQUE TELES DA MOTA

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Design na linha de pesquisa em Design, Informação e Interação do Programa de Pós-Graduação em Design do Departamento de Design da Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Barros Pontes e Silva

BRASÍLIA

2019

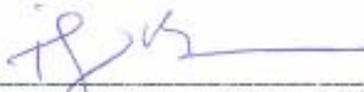
HENRIQUE TELES DA MOTA

**A CONSTRUÇÃO DA EXPERIÊNCIA OMNICHANNEL DE
RELACIONAMENTO NAS INTERFACES DO SISTEMA SEBRAE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design do Instituto de Artes da Universidade de Brasília como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Design.

Aprovada em 15/07/2019

BANCA EXAMINADORA



Tiago Barros Pontes e Silva - DIN/UnB



Célia Kinuko Matsunaga Higawa - FAC/UnB



Marcelo Ortega Júdice - UDF

FICHA CATALOGRÁFICA

Tc	Teles da Mota, Henrique A construção da experiência omnichannel de relacionamento nas interfaces do Sistema Sebrae / Henrique Teles da Mota; orientador Tiago Barros Pontes e Silva. -- Brasília, 2019. 88 p. Dissertação (Mestrado - Mestrado em Design) -- Universidade de Brasília, 2019. 1. omnichannel. 2. omnicanalidade. 3. experiência do usuário. 4. Sebrae. I. Barros Pontes e Silva, Tiago, orient. II. Título.
----	--

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

NOME DO AUTOR: Henrique Teles da Mota

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: A construção da experiência *omnichannel* de relacionamento nas interfaces do Sistema Sebrae

GRAU: Mestre

ANO: 2019

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado para única e exclusivamente propósitos acadêmicos. O autor reserva para si outros direitos autorais de publicação. Nenhuma parte dessa dissertação pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

Nome: Henrique Teles da Mota

E-mail: henriquetm@gmail.com

“Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo” Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Dinah e André, por reforçarem, desde sempre, o valor da educação, e a todos os que me apoiaram nessa caminhada.

RESUMO

A crescente incorporação de tecnologias móveis de comunicação à nossa rotina vem estimulando o surgimento de novos comportamentos. O acesso à internet, antes restrito a computadores de mesa, tem se tornado cada vez mais pervasivo, complementando – ou concorrendo com – a nossa experiência de vida no mundo físico. Dessa forma, se faz necessário repensar a maneira como projetar interfaces que respondam a esses novos contextos e a essas novas necessidades, estruturando ambientes que integrem os diversos canais por meio dos quais consumimos informações, produtos e serviços. A esse cenário de máxima integração, dá-se o nome de *omnichannel*, ou omnicanalidade, e o presente trabalho objetiva investigar como materializar uma experiência *omnichannel* a partir da aplicação prática do uso de abordagens de design de interfaces interativas no redesenho dos canais de relacionamento do Sistema Sebrae. O estudo pôde ser organizado em dois blocos que, combinados, viabilizaram as conclusões alcançadas nesse trabalho. O primeiro bloco contemplou a revisão bibliográfica e análise dos documentos relativos à conformação do Sistema Sebrae. O segundo bloco, por sua vez, tratou do estudo do caso de integração dos canais de relacionamento do Sistema Sebrae, por meio questionário, entrevistas e análises de interface. Foi possível, assim, identificar de que maneira a omnicanalidade ocorre na prática, por meio de um processo que parte de definições estratégicas genéricas e segue por etapas de especificação que culminam na materialização de interfaces. Também foi possível identificar que projetos de integração de canais com a dimensão e complexidade do Sistema Sebrae apresentam desafios de execução que devem ser discutidos nas abordagens de design, como o exemplo de desafios relacionados à cultura organizacional. Tais conclusões reforçam a importância de considerar a experiência do usuário em qualquer processo de design, independente de contexto, dimensão e complexidade.

Palavras chave: omnichannel, omnicanalidade, experiência do usuário, Sebrae

ABSTRACT

The increasing incorporation of mobile communication technologies into our routine has been a stimulus for the emergence of new behaviors and access to the internet, once restricted to desktop computers, has become increasingly pervasive, complementing - or competing with - our life experience in the physical world. In this way, it is necessary to rethink the way to design interfaces that respond to these new contexts and these new needs, structuring environments that integrate the various channels through which we consume information, products and services. This scenario of maximum integration is referred to as omnichannel, and the present work aims to identify how it occurs in the real context of a company, by studying the real case of the company Sistema Sebrae. The study was organized in two blocks that, combined, enabled the conclusions reached in this work. The first block refers the document's analysis, which included the bibliographic revision and revision of the documents related to the company Sistema Sebrae. The second block, in turn, dealt with the study of the integration of the relationship channels of this company, through questionnaire, interviews and interface analysis. It was possible to identify the way in which interactive interface design approaches contribute to the structure of an omnichannel relationship architecture, through a process that starts from generic strategic definitions and follows specification steps that culminate in the materialization of interfaces. However, it has also been possible to identify that channel integration projects with the size and complexity of Sebrae present implementation challenges that go beyond design approaches, such as challenges related to organizational culture. These conclusions only reinforce the importance of considering the user in any design process, regardless of context, size and complexity.

Keywords: user experience, omnichannel, omnicanality, Sebrae

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Diagrama ontológico do design.....	6
Figura 2	Facetas da experiência do usuário.....	9
Figura 3	Elementos da experiência do usuário.....	10
Figura 4	Os dois eixos da arquitetura pervasiva da informação	14
Figura 5	Os chamados Dash Buttons realizam compras ao serem clicados.....	16
Figura 6	Composição de Receitas do Sebrae nos anos de 2018 e 2019.....	24
Figura 7	Bloco 1 de pesquisa.....	28
Figura 8	Bloco 2 de pesquisa	29
Figura 9	Indicação de <i>link</i> de acesso aos sites estaduais no Portal Sebrae.....	35
Figura 10	Distribuição dos respondentes do questionário por idade.....	40
Figura 11	Distribuição dos respondentes do questionário por tempo de trabalho no Sebrae.....	40
Figura 12	Estrutura de funcionamento da Unidade de Relacionamento com o Cliente.....	44
Figura 13	Modelo simplificado da arquitetura <i>omnichannel</i> de relacionamento Sebrae.....	46
Figura 14	Arquitetura genérica dos canais de relacionamento do Sebrae.....	48
Figura 15	Arquitetura genérica com indicação dos canais relacionados.....	49
Figura 16	Proposta de arquitetura do canal Central de Relacionamento.....	51
Figura 17	Proposta de arquitetura do canal Agência.....	52

Figura 18	Proposta de arquitetura do canal Portal	53
Figura 19	Distribuição dos pontos de atendimento Sebrae por estado.....	58
Figura 20	A organização do Portal Sebrae segue, prioritariamente, 9 temas.....	64
Figura 21	Exemplo de site estadual, com conteúdos organizados segundo 39 categorias.....	65
Figura 22	O que significa ser <i>omnichannel</i> para os colaboradores do Sebrae.....	67
Figura 23	Obstáculos para a integração dos canais, segundo os colaboradores.....	69
Figura 24	A macroarquitetura de canais compreende a porção estratégica do processo.....	72

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A	Roteiro de entrevista com gestores das agências Sebrae/UF.....	80
Apêndice B	Roteiro de entrevista com gestores da Central de Relacionamento.....	81
Apêndice C	Roteiro de entrevista com gestores do Portal.....	82
Apêndice D	Roteiro de análise de interface Portal.....	83
Apêndice E	Roteiro de entrevista com gerente Sebrae/NA.....	84
Apêndice F	Roteiro de entrevista com coordenadora Sebrae/NA.....	85
Apêndice G	Questionário aplicado a colaboradores Sebrae.....	86

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	DESIGN – DA INDÚSTRIA À EXPERIÊNCIA	5
2.1.	EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO	8
2.2.	INFORMAÇÃO PERVASIVA E A FOFOCA DAS MÁQUINAS	12
2.3.	COMPUTAÇÃO UBÍQUA E A INTERNET DAS COISAS	15
2.4.	ESTÉTICA E EXPERIÊNCIA	16
3.	CANAIS DE RELACIONAMENTO	18
3.1.	DO <i>SINGLE</i> AO <i>OMNICHANNEL</i>	19
3.2.	DESIGN DE CANAIS DE RELACIONAMENTO	20
4.	O SISTEMA SEBRAE	22
4.1.	ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO.....	22
4.2.	ORÇAMENTO.....	24
4.3.	CANAIS DE RELACIONAMENTO DO SEBRAE.....	25
5.	MÉTODO	27
5.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
5.2.	CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES.....	30
5.3.	LEVANTAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DO SEBRAE.....	31
5.4.	ANÁLISE DA CONFORMAÇÃO VIGENTE DOS CANAIS DE RELACIONAMENTO.....	32
5.4.1.	Agência.....	32
5.4.2.	Central de Relacionamento.....	33
5.4.3.	Portal.....	34

5.5.	LEVANTAMENTO DAS PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DOS CANAIS.....	35
5.5.1.	Visão gerencial.....	36
5.5.2.	Visão da coordenação.....	37
5.5.3.	Visão operacional.....	38
5.5.4.	Visão do especialista externo.....	40
6.	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	42
6.1.	CARACTERÍSTICAS DO SEBRAE.....	42
6.1.1.	Posicionamento Estratégico.....	43
6.1.2.	A Unidade de Relacionamento com o Cliente.....	44
6.1.3.	Os canais de relacionamento.....	45
6.1.4.	Proposta técnica para a omnicanalidade.....	47
6.1.5.	Portfólio de produtos e serviços.....	54
6.1.6.	Sistema de Atendimento - SAS.....	56
6.2.	A INTEGRAÇÃO DOS CANAIS.....	57
6.2.1.	Agências.....	58
6.2.2.	Central de Relacionamento.....	61
6.2.3.	Portal.....	63
6.3.	RELATO DAS PERCEPÇÕES A RESPEITO DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DOS CANAIS.....	66
6.4.	AS CONTRIBUIÇÕES DA ABORDAGEM DE DESIGN DE INTERFACES.....	71
7.	CONCLUSÃO	75
8.	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE.....	80

1. Introdução

É inegável que a incorporação do uso da internet à nossa rotina modificou profundamente a forma como nos relacionamos com a tecnologia e entre nós mesmos. Desde o seu surgimento, no final da década de 1960, a maneira como compartilhamos e consumimos informação sofreu grandes transformações, e o surgimento e a popularização dos *smartphones* nas duas primeiras décadas dos anos 2000 parecem catalisar esse processo.

Segundo dados do Cetic - Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CGI.br/NIC.br, 2007), 106 milhões de brasileiros já estavam conectados à internet em 2017 e 96% desse grupo o fazia por meio do celular. Isso se traduz em pouco mais da metade da população com mobilidade no acesso à internet, o que desperta o potencial de desenvolvimento de uma série de novos comportamentos - agora, além do acesso à rede, é possível fazê-lo em diferentes lugares e também de maneira complementar a diversas atividades.

No que diz respeito ao comportamento do consumidor, os impactos dessas transformações já vêm sendo observados por empresas e instituições de diversos setores, como varejistas que operam também no ambiente virtual e empresas de serviços que integram a recursos digitais em seu atendimento. Surge o que se chama de consumidor *omnichannel*, que seria aquele consumidor que faz uso de diversos canais de relacionamento para a conclusão de sua jornada de consumo - ele pesquisa preços e atributos dos produtos e serviços no ambiente digital para efetuar a compra nas lojas físicas ou então conhece o produto no ambiente físico para depois efetuar sua compra no ambiente online.

Esse público, naturalmente, tem a expectativa de uma continuidade e coerência na sua experiência de consumo, ainda que ela extrapole um único canal de relacionamento. Dessa forma, não basta que sua experiência isolada em cada um dos canais seja satisfatória se estiver fora de contexto com relação aos demais canais. Nesse sentido, não basta apenas propor uma interface de e-commerce considerando as melhores práticas e preceitos para desenvolvimento de interfaces digitais, por exemplo. É

necessário considerá-la no contexto em que está inserida - em que momento da jornada do consumidor ela é acessada e de que forma se relaciona com os demais canais – a loja física, o suporte por telefone, o aplicativo.

Tal cenário tem impactos diretos na forma como esses canais são estruturados e apresentados. Assim, essa mudança de comportamento, motivada pelo crescente acesso móvel à internet, acaba interferindo diretamente no design dos canais de atendimento e relacionamento das empresas.

Dessa maneira, esse fenômeno desperta a necessidade de identificar métodos para o desenvolvimento de uma estrutura *omnichannel* de relacionamento, prevendo não somente a funcionalidade de cada canal de forma autônoma e isolada, mas também a sua atuação integrada ao ecossistema de canais em que ele está inserido. Esse é, na verdade, o próprio conceito de experiência de usuário, que extrapola questões de usabilidade e funcionamento dos sistemas isolados e analisa a experiência de uso de um produto ou serviço como um todo e em seu ambiente real de uso (Garret, 2011, p. 6).

Portanto, o presente estudo tem como objetivo investigar como materializar uma experiência *omnichannel* a partir da aplicação prática do uso de abordagens de design de interfaces interativas no redesenho dos canais de relacionamento do Sistema Sebrae.

Para tanto, propõe-se uma narrativa estruturada em quatro momentos distintos. Em um primeiro momento, é necessário conhecer as abordagens de design de interfaces interativas existentes, identificando suas etapas e suas abordagens, de maneira a evidenciar possíveis pontos de convergência e padrões. Essa fase de revisão bibliográfica recupera questões a respeito da própria definição de design, assim como o histórico dessa construção, uma vez que o processo de design está intimamente relacionado à maneira como o design é compreendido. Nesse momento, são apresentados autores como Gui Bonsiepe e Christopher Alexander para contextualizar os primeiros momentos de conformação do design e Rafael Cardoso para contrapor essas primeiras propostas e situá-las em um contexto contemporâneo.

Posteriormente, são detalhadas as abordagens para a estruturação de interfaces interativas, considerando dois aspectos centrais, em referência ao modelo proposto por Jesse James Garret - o detalhamento de funcionalidades de determinada interface e a estruturação e apresentação da informação que ela comporta. Em complemento ao diagrama proposto por Garret, apresentam-se os conceitos trabalhados por Andrea Resmini e Luca Rosati no que diz respeito à arquitetura de informação pervasiva, explora-se o conceito de ubiquidade da computação e aprofunda-se na relação existente entre experiência e estética.

Em seguida, é preciso determinar o que constitui uma arquitetura *omnichannel* de relacionamento, considerando a literatura mais comumente referenciada de canais de marketing e entendimentos mais contemporâneos de canais de relacionamento. Para tanto, consideram-se os conceitos apresentados principalmente por Kotler e Verhoef.

Por fim, segue-se à análise do processo de intervenção realizado no Sebrae com o objetivo de estruturar uma arquitetura *omnichannel* em seus diversos canais de relacionamento, até então configurados como estruturas autônomas e independentes e apresentando diferentes graus de integração e em diferentes aspectos.

Esse processo, muito além de aprimorar a usabilidade dos canais e sua experiência de uso, promove também a otimização dos recursos destinados à estruturação dessa rede canais, uma vez que evita sobreposições e redundâncias desnecessárias e adéqua a estrutura à configuração mais adequada aos seus fins.

No caso de uma empresa com atuação nacional como o Sebrae, uma organização sistemática desse ecossistema de canais assume uma importância ainda mais significativa, uma vez que referencia um substancial volume de investimento – a ausência de uma visão sistêmica dos canais de relacionamento pode levar, por exemplo, ao desenvolvimento de múltiplas plataformas digitais, múltiplos serviços de atendimento ao consumidor e múltiplos investimentos em treinamento e modernização física, apenas para citar alguns exemplos de investimentos que podem ser otimizados com uma estratégia mais integradora.

Tais pontos se tornam especialmente sensíveis nos casos em que o orçamento da empresa é composto em qualquer medida pelo orçamento público, como é o caso do Sebrae – nessas situações, a otimização dos investimentos é muito mais do que um objetivo, ou mesmo um desejo dos gestores, e passa a ser uma questão de responsabilidade fiscal e um compromisso público com o país, que usufrui dos seus serviços e, indiretamente contribui para o seu financiamento.

2. Design – da indústria à experiência

O conceito de design na forma como o conhecemos atualmente surgiu em meados do século XIX e, assim como em outras disciplinas, a complexidade de seus métodos evoluiu conforme a complexidade do seu objeto de estudo.

A princípio, o mundo industrial que se desenvolvia na Europa e nos Estados Unidos entre os anos de 1850 e 1930 demandava soluções que atendessem a uma produção crescente e em série, que se contrastava com a produção artesanal que existia até então (Cardoso, 2013). O design, portanto, tinha a função de otimizar a atratividade e eficiência dos artefatos como forma de viabilizar sua produção e comercialização (Cardoso, 2013, p. 9). Nesse sentido, distanciava-se das artes e das artes aplicadas e passava a posicionar-se como projeto (Bonsiepe, 2011).

O discurso projetual, que começou a desenvolver-se nesse período, tinha foco na produtividade, racionalização e padronização (Bonsiepe, 1997, p. 10), elementos que se tornaram atributos característicos da própria produção industrial.

Não se tratava apenas de um novo modo de produzir, mas sim de uma dinâmica social, política, econômica e cultural completamente novas - e o design desempenhava um papel de destaque nesse contexto. Ele estava associado ao processo de criar novos artefatos e respondia ao desafio de projetar a forma ideal para a função a que estava associada (Alexander, 1964, p. 1). Tratava-se de uma visão funcionalista, que buscava a chamada *boa forma*, uma determinada adequação ao propósito na projeção dos artefatos. Essa foi a visão que deu origem ao conhecido enunciado 'a forma segue a função', que balizou a prática do design por algumas décadas e segue sendo referenciada até hoje (Cardoso, 2013).

Nesse período, em resposta à demanda por métodos de produção industrial cada vez mais eficientes, alguns importantes trabalhos de metodologia começaram a ser desenvolvidos. Todavia, tais métodos ainda se orientavam por uma lógica funcionalista e não se mostraram igualmente adequados para responder às necessidades que surgiram com a sociedade pós-moderna (Burdek, 2010, p. 254).

Contrariando as expectativas da visão funcionalista, a ideia de haver uma forma ideal associada a cada função deu espaço a uma produção cada vez mais orientada para a variedade e customização – afinal essa era a lógica que poderia viabilizar o ritmo de produção e consumo impressos pela pós modernidade. Assim, em vez de uma proposta única e a busca por uma solução projetual ideal, o foco passou a ser a novidade constante e formas cada vez mais efêmeras, responsáveis por sustentar um ritmo de consumo cada vez mais acelerado (Harvey, 1992).

Em paralelo a essa nova conformação social e econômica, surgiram uma infinidade de novos tipos de interfaces, completamente inéditas até então – o mundo digital incipiente começava a incorporar telas e novos aparatos às nossas rotinas e o design concebido para estruturar a nascente sociedade industrial precisou ser reformulado para esses novos desafios.

Nesse novo contexto, a interface passou a ser referenciada como o domínio central do design, representando o ponto de convergência entre usuário, ação e ferramenta (Figura 1). A interface, nesse entendimento, seria o espaço que permite ao usuário, por meio de uma ferramenta, realizar a ação pretendida e o design se ocuparia, então, de projetá-la da maneira mais adequada a cumprir esse propósito (Bonsiepe, 1997, p. 12).

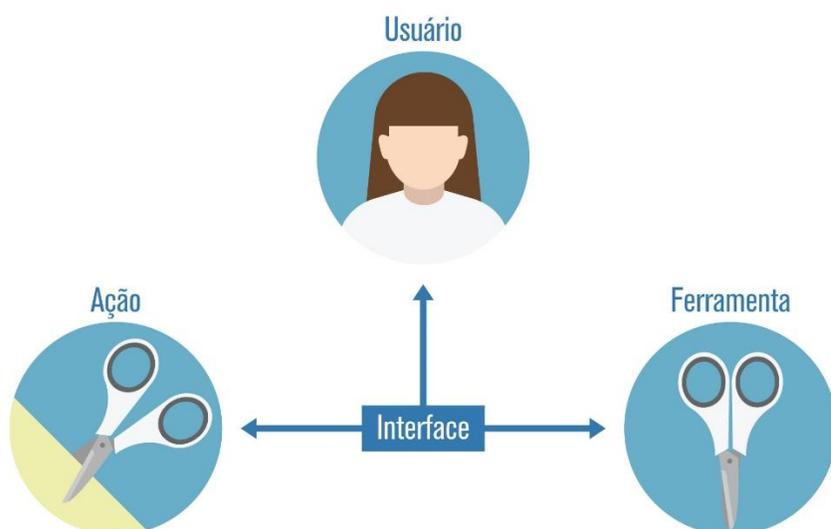


Figura 1 – Diagrama ontológico do design. Fonte: Bonsiepe, 1997, p.10.

Esse entendimento, ainda que muito mais aderente à sociedade digital e pós-moderna que começou a se desenvolver a partir dos anos 90, também encontrou limitações quando confrontado com a complexidade dos problemas que o design passou a resolver e os contextos nos quais ele passou a atuar (Cardoso, 2013). O surgimento e popularização da internet, principalmente, atuou como um catalisador nesse processo.

As interfaces computacionais, por exemplo, tornaram-se cada vez mais ubíquas, na medida em que deixaram de restringir-se a formatos específicos e passaram a incorporar o mundo físico de maneira mais pervasiva (Weiser, 1991; Resmini, 2011, p. 18). Foi o que mais tarde ficaria genericamente conhecido como a *internet das Coisas*, termo que passou a referenciar toda aplicação no mundo físico de sistemas conectados à internet com funcionalidade sensorial, de identificação, ou aptos à execução de ações específicas (Miorandi, 2012).

Nesse cenário, o próprio entendimento de interação com essas interfaces tornou-se menos óbvio, uma vez que ela tende a acontecer de forma cada vez menos intencional e até mesmo sem configurar, necessariamente, um ato consciente (Weiser, 1991).

Podemos ilustrar essa situação com ações tão corriqueiras quanto a abertura de portas automáticas, que respondem a qualquer movimentação que ocorra em uma área determinada - muitas vezes, a própria caminhada em direção à porta. Nesse exemplo, não existem botões, telas ou qualquer outra típica interface digital. Ainda assim, existe interação com um sistema computacional - mesmo que sirva à execução de uma tarefa simples e, em muitos casos, não derive de uma ação intencional por parte do usuário.

Essa premissa da ubiquidade, no entanto, não se limita a atividades simples como a abertura de uma porta automática - pelo contrário, a tendência é que mesmo as mais complexas formas de interações computacionais se tornem fluidas e naturais ao ponto de sequer serem percebidas como tal (Weiser, 1991).

Tal processo, combinado com a integração de todas essas aplicações por meio da internet, resulta em uma geração massiva de dados e todas essas interações, difusas e constantes, geram dados contextualizados e que passam a ser interpretados como parte de um sistema e não somente como atividades isoladas (Resmini, 2011, p. 19).

Esse entendimento de fluidez na interação, associado às informações que elas geram, concentram os dois argumentos essenciais para a compreensão da experiência *omnichannel*. O primeiro se refere à pervasividade da informação, que está diretamente relacionada com a coerência dos dados e informações que são gerados e consumidos nos mais diversos dispositivos (Resmini, 2011). O segundo diz respeito à própria ubiquidade da computação, que desconstitui o lugar definido da interação computacional e a dilui pelos mais diversos ambientes - perde-se até mesmo a noção de interação em decorrência dessa descaracterização das interfaces (Weiser, 1991).

Entretanto, antes mesmo de nos aprofundarmos em como a pervasividade da informação e ubiquidade da computação interferem em uma experiência *omnichannel*, é necessário conceituar o que constitui a experiência do usuário em si, independentemente da quantidade de canais que se relacionam para conformá-la.

2.1. Experiência do usuário

A etimologia da palavra experiência sugere que sua origem faz referência a algo que foi retirado de uma prova, experiência, um conhecimento adquirido de forma empírica, ou seja, a partir de um contato sensorial com a realidade (Amatuzzi, 2007). Segundo esse entendimento, a experiência está, portanto, diretamente relacionada à interação do sujeito com o ambiente e o que ele apreende a partir dela.

Quando referenciamos esse conceito no âmbito do relacionamento entre pessoas e produtos ou serviços, entretanto, tratamos mais especificamente da experiência do usuário, a qual abrange todos os aspectos de funcionamento dos produtos e serviços em questão e a forma como as pessoas interagem com eles no ambiente real de uso (Garret, 2011, p.6). Esse conceito, popularmente referenciado pela sigla do termo equivalente em inglês *UX*, começou a ganhar destaque ao final da primeira década dos anos 2000, ao se contrapor ao paradigma da usabilidade, criticada por se limitar aos aspectos técnicos de execução de uma tarefa e negligenciar os aspectos holísticos que envolvem a experiência de uso (Hassenzahl, 2011, p.91).

Assim, ao extrapolar o funcionamento do produto em si e se ocupar de avaliar a maneira como ele responde ao uso (Garret, 2011, p.6), a experiência do usuário não tem como

foco o produto, serviço ou interface e sim o usuário, uma vez que ela necessariamente vai ser influenciada pelo seu repertório e pelo contexto no qual ele efetiva o uso (Hassenzahl, 2011, p.95).

No diagrama proposto por Hassenzahl (2011), é possível visualizar graficamente como essas três dimensões se sobrepõem para conformá-la (Figura 2). Segundo o autor, ela é uma consequência da interação entre os aspectos emocionais e afetivos do **usuário** – predisposição, expectativas, necessidades, motivação, humor – as características do **sistema** – usabilidade, estética, complexidade – e o **contexto** em que a interação entre esses dois elementos ocorre – ambiente, obrigatoriedade de uso, significância da atividade.

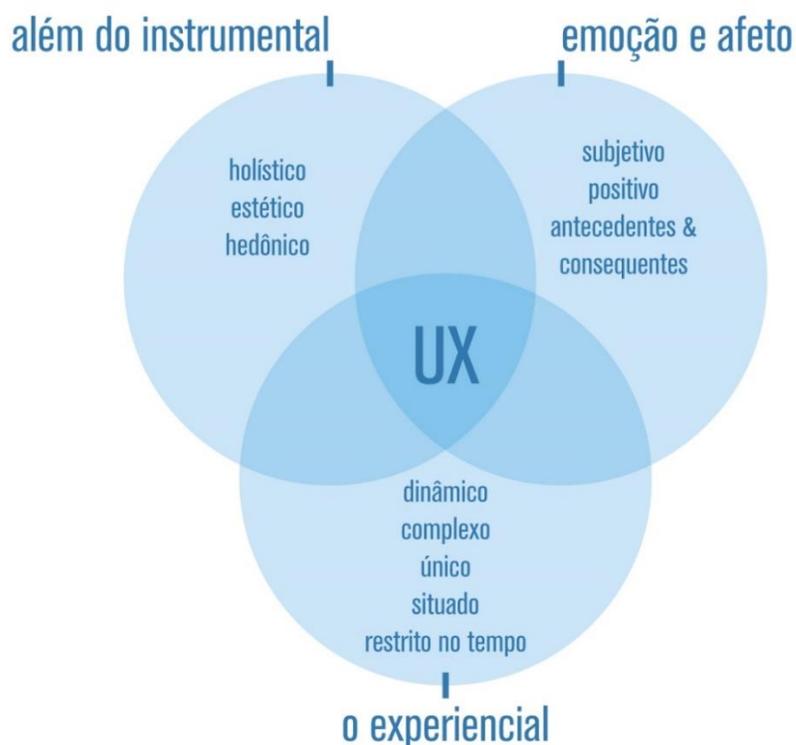


Figura 2 – Facetas da experiência do usuário. Fonte: Hassenzahl, 2011, p.95.

Tal entendimento é o ponto de partida para o design das interfaces interativas, uma vez que, a partir da compreensão sistêmica do contexto de uso e perfil de usuário, é possível definir as questões mais estratégicas e que balizam todo o processo de design – a definição de necessidades do usuário e os objetivos do produto. O diagrama proposto

por Garret (Figura 3) ilustra esse processo e define cinco etapas para que ele se conclua, que partem desde as definições mais abstratas, como as definições estratégicas de um produto até a camada mais tangível, chamada de design sensorial (Garret, 2011, p.27).

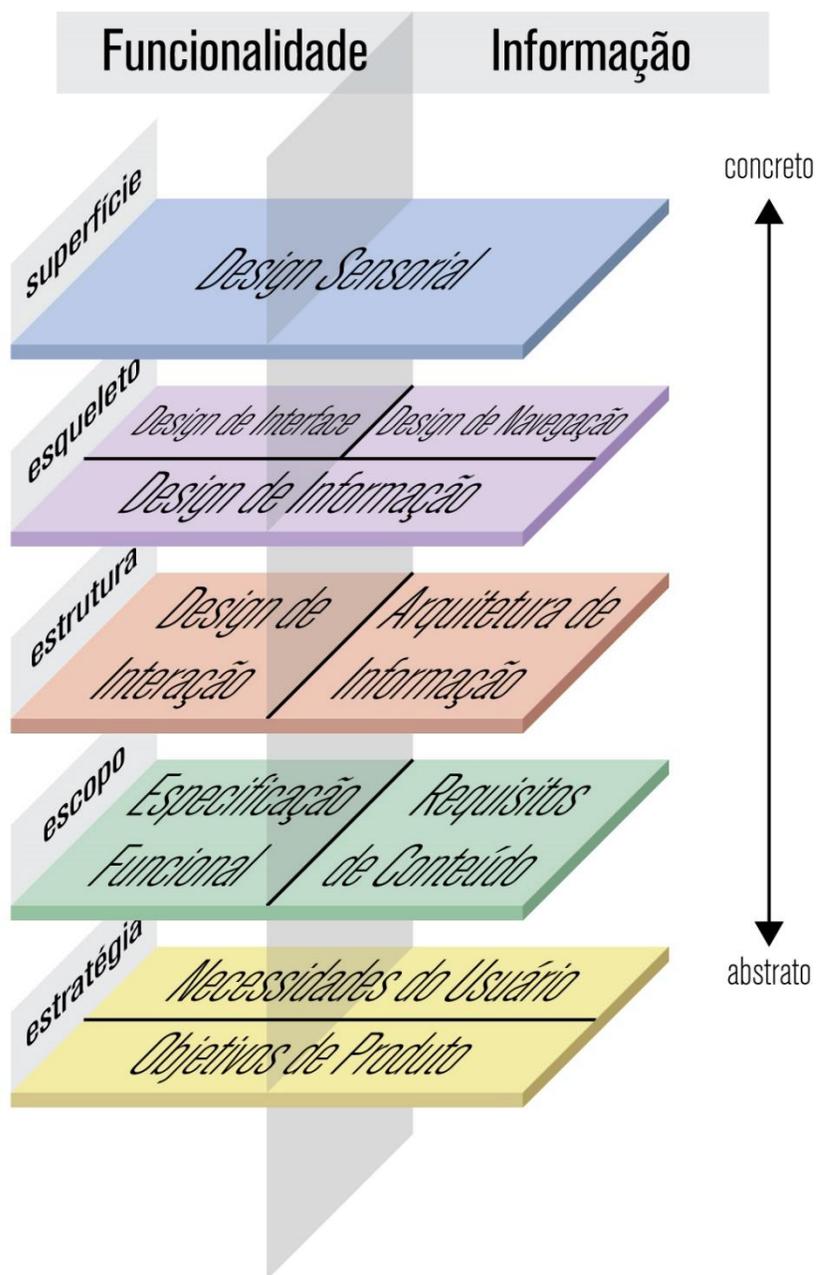


Figura 3 – Elementos da experiência do usuário. Fonte: Garret, 2011, p.29.

Segundo essa lógica, elaborada para formatar o processo de design de experiências do usuário em interfaces interativas digitais, a construção de um sistema interativo se dá em camadas e segue dois fluxos que se desenvolvem de maneira independente, porém análogas. O primeiro corresponde ao design do produto sob o ponto de vista das funcionalidades que ele possui, que culmina no seu design de interface, e o segundo se refere ao design sob a perspectiva da lógica de navegação entre as informações que o sistema apresenta, que se materializa em seu design de navegação. A esses dois blocos soma-se o design de informação, transversal aos blocos de funcionalidade e informação, e chega-se, enfim à camada mais externa e tangível, o design sensorial (Garret, 2011).

Conforme ilustrado na figura 3, as etapas constituem uma construção progressiva e sobreposta, onde cada camada adiciona novos elementos ao conjunto construído na camada anterior. No primeiro e mais abstrato plano, o **estratégico**, definem-se as necessidades dos usuários que devem ser atendidas e as metas e objetivos do produto. Na etapa seguinte, **escopo**, o bloco de especificações funcionais se ocupa de apresentar o escopo de funções que serão desenvolvidas para atender às definições estratégicas, enquanto os requisitos de conteúdo consolidam os requisitos necessários para estruturação e apresentação das informações e conteúdos associados a tais funções. Em um terceiro momento, **estrutural**, o design de interação trata do comportamento do usuário em resposta às funções previamente propostas, enquanto a arquitetura de informação organiza o conteúdo em esquemas de categorização que respondam ao escopo definido na etapa anterior ou mesmo às definições estratégicas inicialmente traçadas. Já na quarta camada, **esqueleto**, o processo fica ainda mais tangível com o design de todos os elementos de interface e das lógicas possíveis de navegação. Em complemento a isso, é definido também o design de informação, que compreende a apresentação visual dos dados da maneira mais aderente à visualização do usuário. Por fim, na camada de **superfície**, o design sensorial reúne todo o conjunto de decisões tomadas até então em interfaces interativas prontas para o uso (Garret, 2011).

A partir dessa forma de organização do processo de design já é possível identificar de que maneira a pervasividade da informação e a ubiquidade da computação interferem

nesse processo, tornando-o ainda mais complexo e aumentando a necessidade de aderência ao contexto.

De um lado, a pervasividade da informação demanda que toda a organização, arquitetura e lógica de navegações propostas não considerem apenas um sistema isolado e sim todo o ecossistema de canais do qual ele faz parte. Isso diz respeito ao comportamento de navegação fluida do usuário de um canal para o outro, que o possibilita começar o consumo da informação em um canal e continuar em outro, com a expectativa de uma navegação contínua, e diz respeito também à capacidade desses sistemas de identificar esse usuário, identificar seu perfil de consumo e seu histórico de navegação, forma de viabilizar uma interação cada vez mais personalizada e aderente à sua jornada.

Não basta, em um cenário *omnichannel*, permitir ao usuário ter uma excelente experiência em determinado canal e apresentar quebras sempre que existe uma transição para outro canal, pois isso seria contrassenso com o próprio conceito da experiência, que avalia o uso real de um produto, serviço ou interface e considera o ponto de vista do usuário como seu referencial.

Por outro lado, a ubiquidade da computação influencia diretamente no processo de design de interfaces, uma vez que as formas de interação se tornam cada vez menos delimitadas a um espaço ou contexto específico, como a tela de um celular ou um quadro de botões, e passam a permear o mundo físico de maneira orgânica.

Por fim um terceiro elemento assume especial importância nesse contexto, por estar associado a camada de interface direta com o usuário, que são os elementos de design sensorial. Aqui, os fatores estéticos contribuem para estabelecer pontos de conexão entre os diversos canais que integram determinada arquitetura *omnichannel* de relacionamento, facilitando a percepção de uma navegação coerente, ainda que dispersa e não-linear.

2.2. Informação pervasiva e a fofoca das máquinas

Embora a troca de informações e o uso da linguagem não sejam exclusividade dos seres humanos, nós parecemos ter sido a única espécie que desenvolveu uma forma de

comunicação suficientemente versátil para nos estruturar em formatos mais complexos de sociedade e com um número relativamente grande e disperso de membros - e isso se deve, especificamente, à nossa habilidade de falar sobre nós mesmos, que decorre, por sua vez, de nossa capacidade de abstração e uso de um campo simbólico na comunicação (Hariri, 2017, p.32).

A *teoria da fofoca*, como ficou conhecida, apresenta que há aproximadamente 70 mil anos o homo sapiens desenvolveu a habilidade linguística de fofocar, ou seja, discutir e repassar informações a respeito da própria comunidade. Essa capacidade, embora tenha assumido uma conotação pejorativa e trate de algo aparentemente banal, contribuiu para a criação de laços e relações necessários para composições sociais mais estruturadas, o que foi essencial para nossa evolução como espécie (Hariri, 2017, p. 32).

Tão essencial que, atualmente, 70 milênios depois, permanecemos com o mesmo comportamento, porém em escala e de forma completamente diferentes. Descartado o entendimento depreciativo do termo, é possível observar que permanecemos estabelecendo redes de repasses de informações sobre nós mesmos, de maneira ativa ou automatizada por sistemas computacionais.

A informação, entretanto, não é mais produzida apenas a partir da observação humana e o seu repasse não se limita ao boca-a-boca. Geramos informações em praticamente todas as nossas interações com sistemas digitais – quando acessamos a internet, compramos com o cartão de crédito ou quando nos comunicamos uns com os outros pelas redes sociais – o que resulta em uma produção diária de dados estimada 2.5 milhões de milhões de bytes (Marr, 2018).

Esse contexto resulta no grande desafio de organizar esses para sermos capazes de desenvolver uma jornada fluida e aderente a cada usuário. Nesse cenário, a produção e consumo de informação deixam de ser um processo linear orientado a um canal específico e assumem um caráter pervasivo – são produzidas e consumidas nos mais variados meios e demandam formas de organização que considerem essa volatilidade. (Resmini, 2011).

Torna-se necessário que a sua estruturação responda a uma consistência interna, na medida em que a arquitetura da informação seja aderente aos propósitos, contextos e público que a consome e também a uma consistência externa, considerando que ela deve assumir uma mesma lógica em diferentes meios, ambientes e tempos em que se manifesta (Resmini, p. 90, 2011).

Tal demanda faz com que a informação deixe de ser analisada em um contexto linear e hierárquico apenas e passe a ser considerada em uma visão matricial (Figura 4) – um eixo representa a correlação que ela estabelece com outros elementos de um mesmo canal e o outro eixo projeta essa mesma relação de proximidade semântica com elementos de diversos canais que apresentam um mesmo processo, tarefa ou público em comum (Resmini, p. 183, 2011).

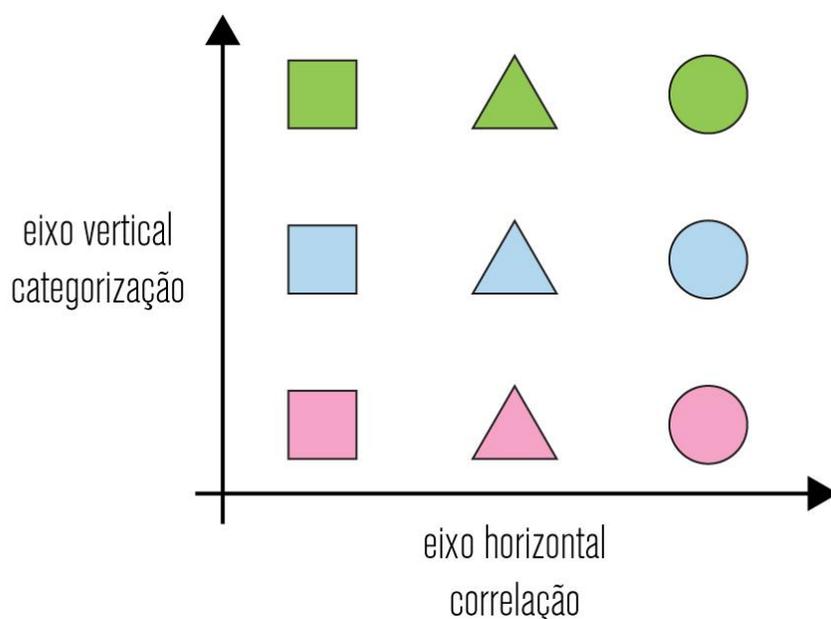


Figura 4 – Os dois eixos da arquitetura pervasiva da informação. Fonte: Resmini, 2011, p.183.

Em complemento a essa relação semântica estabelecida pela informação em seu contexto, consideram-se ainda as funcionalidades e interfaces a ela associadas, que devem manter a mesma coerência. Tais elementos compreendem os meios e ferramentas necessários para o cumprimento de determinados objetivos e são eles que, juntamente com a informação, constituem a experiência do usuário (Garret, 2011, p. 31).

2.3. Computação ubíqua e a internet das coisas

A ubiquidade da computação, por sua vez, complementa esse entendimento e, em certa medida, contribui para potencializar a perasividade da informação. Ao tratar de computação ubíqua, referimo-nos à completa sobreposição de interfaces digitais com o mundo físico, criando possibilidades de interação inexistentes até então (Weiser, 1991).

Em 1991, a visão de Weiser (1991) a respeito desse tema parecia tratar de um mundo utópico, que seria povoado por telas de diferentes formatos e com diferentes funcionalidades. Os requisitos para tornar essa utopia uma realidade contemplavam tecnologias acessíveis, softwares adequados a essa realidade e uma rede integrasse todas essas interfaces.

Hoje, 28 anos depois, o cenário tecnológico extrapolou tais previsões e a noção de interface ultrapassou as telas, alcançando todo tipo de aparato com os quais interagimos diretamente ou não. Esse contexto tornou-se conhecido pelo termo Internet das Coisas, e refere-se aos objetos e coisas que assumem uma presença pervasiva e interagem entre si para o alcance de objetivos em comum (Atzori, 2010).

Na prática, são objetos, aparatos, vestuários e toda sorte de coisas – literalmente – que operam coletando e transferindo informações com objetivos específicos de realização de tarefas. Casas inteligentes acionadas por sensores ou comandos remotos, aparelhos de saúde integrados a sistemas de monitoramento e até carros robotizados são apenas alguns exemplos de como a ubiquidade da computação vem promovendo alterações em nossas rotinas (Atzori, 2010).

No contexto de uma arquitetura *omnichannel* de relacionamento, esse cenário cria uma série de possibilidades, como o desenvolvimento de canais de atendimento e relacionamento que sequer são percebidos como tal. A varejista mundial, Amazon, desenvolveu, por exemplo, uma série de botões físicos que executam a compra de determinados produtos, quando acionados (Figura 5). A interface é simples e dispensa telas de alta resolução, típicas do contexto atual – a ação, no entanto é considerada complexa e depende da comunicação e integração de uma série de sistemas para ser realizada.



Figura 5 – os chamados Dash Buttons realizam compras ao serem clicados. Fonte: fortune.com. Acessado em 15/05/2019.

2.4. Estética e experiência

A palavra *estética* deriva do grego antigo *aisthetikos*, que significa "eu percebo com os meus sentidos". Entretanto, embora tal conceito venha sendo explorado desde a época de Platão, foi somente no século 18 que foi definida como sendo o *estudo do conhecimento* sensorial, por Alexander Baumgarten (Reiss, 1994).

Os estudos que o seguiram ao final do século 18 e durante o século 19, no entanto, acabaram por restringir o campo de atuação da estética ao entendimento do conceito de beleza e das artes e contribuíram para tornar essa uma associação natural ao termo desde então (Conway, 2013). Conforme conclui Böhme (1993), após a conceituação inicial, a estética rapidamente tornou-se uma teoria das artes e dos trabalhos de arte.

Ao final do século 20, em contraponto a esse cenário, Böhme (1993) propôs o que intitulou *nova estética* e a definiu como sendo o estudo das atmosferas. As atmosferas,

segundo o autor, seriam o espaço onde o ambiente e os estados humanos se relacionam e a estética, por sua vez, seria a ciência focada e compreender essa relação.

O conceito de atmosferas é original da meteorologia e refere-se às massas de ar que comportam o tempo. O seu emprego de forma metafórica é recente e ocorreu apenas a partir do século 18, quando passou também a referenciar "sentimentos que 'estão no ar', o tom emocional de um espaço" (Böhme, 1993). Desde então, a expressão tornou-se tão usual às línguas europeias que sequer é percebida como uma metáfora. "Fala-se da atmosfera de uma conversa, uma paisagem, uma casa, a atmosfera de um festival, uma noite ou uma estação." Cada um desses casos apresenta um significado específico para atmosfera, mas todos convergem para um ponto em comum, que é a definição de um caráter. É esse caráter o elemento responsável por comunicar um sentimento ao sujeito observador (Böhme, 1993).

A estética, portanto, se relaciona à produção dessas atmosferas com o intuito de induzir a percepção do sujeito observador:

"A principal tarefa da estética não é mais determinar o que é arte e proporcionar meios para a crítica da arte. Do contrário, o tema da estética é, agora, toda a amplitude do trabalho estético, o que se define de maneira genérica como a produção de atmosferas e, assim, se estende para cosméticos, publicidade, decoração de interiores, cenários até à própria arte em seu sentido mais estrito." (Böhme, p. 116)

Assim, relacionando o conceito de estética ao estudo das atmosferas, Böhme (1993) extrapolou o entendimento comum do termo e reforçou a relação entre estética e conhecimento sensorial, que já havia sido apresentada por Baumgarten em sua proposição inicial. O autor reitera o papel da estética enquanto teoria da percepção, apresentando que as primeiras percepções são formadas não pelas formas, pelos objetos e suas apresentações, mas pelas atmosferas que eles criam.

Tal entendimento estabelece uma relação com a experiência *omnichannel* de relacionamento, na medida em que chama atenção para uma unidade sensorial dos canais de relacionamento, que se manifestam em sua camada mais superficial de interface e contribui para estabelecer um fio condutor de uma jornada que permeia diversos canais.

3. Canais de relacionamento

A proposição de uma arquitetura integrada de canais de relacionamento apresenta como ponto de partida a própria definição de canal. Fazendo uma analogia com os conceitos de canais de marketing e canais de distribuição, podemos entender canais de relacionamento como o conjunto de organizações interdependentes envolvidas na distribuição e disponibilização de produtos e serviços (Coughlan et al., 2012). São os pontos de contato entre empresa e consumidor ou os meios pelos quais a interação entre eles acontece (Neslin et al. 2006, p. 96). Canais seriam, por exemplo, uma loja física, um site, uma central de relacionamento. Neles são distribuídos produtos, serviços e informações e por meio deles uma empresa desenvolve relacionamento com seus consumidores (Mehta et al. 2002).

Nesse sentido, uma estratégia de canais é a proposta de como esses canais se organizam e contribuem para o cumprimento dos objetivos corporativos (Mehta et al. 2002). A estratégia de canais define a forma como cada um dos canais interage entre si e com o público final e quais funções cada um deles assume nesse ecossistema.

Os canais podem estabelecer uma relação direta com o consumidor final ou então serem intermediados por atacadistas, varejistas ou ambos, o que interfere não somente na autonomia e controle da distribuição de produtos e prestação de serviços de uma empresa, mas também nos custos de operação e logística que decorrem desses arranjos (Kotler et al. 2015).

Sua organização compõe um elemento importante da entrega de valor para o cliente, uma vez que é por meio deles que o consumo é efetivado de fato. Dessa forma, é importante que a definição dos objetivos de cada canal tenha como foco de atenção as necessidade e expectativas do público que consome por meio dele, além, evidentemente, de considerar a natureza da empresa e dos produtos e serviços que oferta (Kotler et al. 2015).

A forma como a rede de canais se configura caracteriza os diferentes tipos de arquitetura de canais que uma empresa pode adotar, podendo ele ser *single*, *multi*, *cross* ou *omnichannel*.

3.1. Do single ao omnichannel

A configuração mais simples de arquitetura de canais é aquela em que figura apenas um canal de relacionamento, o chamado *single channel*. Nesse caso, não há que se falar em integração ou interação, pois o consumidor só tem uma única possibilidade de acessar os serviços ou produtos de uma empresa. Esse é o típico caso das empresas que possuem um ponto físico de atendimento – loja, quiosque, banca – e não possuem nenhum outro canal.

Quando existem outros canais, mas pouca ou nenhuma interação entre eles, trata-se de uma arquitetura *multichannel*. Nesses casos, existe mais de um ponto de contato e mais de uma via de acesso entre consumidor e empresa. Entretanto, cada uma dessas vias opera de maneira independente e a própria gestão dos canais é orientada com esse foco, de maneira a identificar o desempenho de cada canal isoladamente (Beck & Rygl 2015; Verhoef et al. 2015).

Com o aumento da integração entre os canais, configura-se a chamada arquitetura *crosschannel*. Nesse caso, existe uma integração parcial de uma série de canais de relacionamento e existe a possibilidade de um consumidor transitar entre eles, inclusive no que diz respeito à prestação de serviços (Beck & Rygl 2015; Verhoef et al. 2015). Por exemplo, é possível que um consumidor troque na loja física um produto adquirido na internet ou então que utilize um *voucher* de desconto que recebeu no seu e-mail na prestação de um serviço presencial. Entretanto, vale ressaltar que diversos autores que abordam o assunto omitem a instância *crosschannel* e abordam apenas os casos de multi e *omnichannel*. Nesses casos, as características aqui apresentadas são atribuídas ao modelo *omnichannel*.

Por fim, existe o que é considerado o ápice da integração entre os canais, o *omnichannel*. Nesse caso, os próprios limites entre cada um dos canais tornam-se indefinidos e a navegação entre eles se torna completamente fluida. Tal comportamento passa a ser não somente previsto, como estimulado (Piotrowicz & Cuthbertson 2014; Verhoef et al. 2015).

Apenas em 2011 o termo *omnichannel* foi associado ao varejo no meio acadêmico, relacionado especificamente ao comportamento do consumidor que comprava em lojas físicas e, concomitantemente, complementava sua experiência de consumo buscando informações no celular – o que demonstra a sua recência e também a crescente relevância que o assunto vem assumindo, dada a natureza de comportamento que o caracteriza.

Atualmente, a discussão extrapola a dicotomia *on* e *off-line* e a relação compra/*off-line*-informação/*online*. Ao buscar estabelecer uma estratégia de relacionamento *omnichannel*, considera-se a integração completa entre todos os canais, com foco em uma experiência fluida, sem obstáculos e totalmente focada no cliente.

3.2. Design de canais de relacionamento

O processo de design de canais de relacionamento pode ser bastante complexo, principalmente quando contempla a entrega de serviços e não somente a apresentação e distribuição de produtos. Nesses casos, é necessário considerar, além dos requisitos dos serviços prestados, a narrativa estabelecida por cada um e sua aderência às limitações tecnológicas associadas a cada canal. A apresentação de um curso, por exemplo, pode assumir diversos formatos e configurações a depender do canal que realiza essa entrega - cursos presenciais em salas de aula, cursos por vídeos gravados, cursos por transmissão em vídeo em tempo real e até mesmo cursos por carta são algumas das variações de formato que um mesmo serviço pode assumir.

Considerando o contexto de omnicanalidade e a expectativa de uma experiência de consumo fluida entre os diversos canais de relacionamento de uma empresa, esse mesmo serviço deveria poder ser acessado e consumido em qualquer um dos canais disponibilizados, permitindo ainda ao usuário uma navegação consistente e harmônica entre eles. Por exemplo, um aluno que saísse mais cedo de uma aula presencial poderia continuar o consumo do curso do momento em que parou no seu celular no caminho de casa e, eventualmente, terminá-lo no computador quando chegasse.

Essa narrativa, no entanto, apresenta uma complexidade em sua construção inversamente proporcional à simplicidade que se intenciona apresentar ao usuário e não

se limita a uma simples transposição de um mesmo conteúdo em diversos meios. A construção de uma linearidade transversal a diversos formatos de canais de relacionamento apresenta não só desafios tecnológicos - muito antes disso, é preciso identificar o fio condutor que garante a coerência de uma jornada fluida, uma narrativa coerentemente concatenada.

Em termos conceituais, o desenvolvimento de uma arquitetura *omnichannel* de relacionamento se aproxima da estrutura de uma narrativa transmídia, também referenciada pelo seu equivalente em inglês *transmedia storytelling*. O termo se refere à lógica de estruturar uma narrativa permeando diversos canais midiáticos, de forma que o espectador some camadas de entendimento conforme consome partes de uma mesma história em diferentes meios (Jenkins, 2006).

Muito associada à indústria do entretenimento, as narrativas transmídia têm bastante associação com o cinema, quadrinhos e videogames e tratam de tornar a experiência de consumo desses conteúdos cada vez mais imersiva, atribuindo um caráter cada vez mais participativo ao sujeito que os consome (Harvey, 2015). Em analogia, o consumidor *omnichannel* também tem um perfil mais ativo na definição da sua jornada de consumo e também complementa sua experiência por meio de acesso a diferentes canais.

4. O Sistema Sebrae

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos que opera prioritariamente com recursos públicos para promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo com o objetivo de fortalecer a economia nacional.

Sua atuação ocorre de maneira sistêmica e se estende por todo o território nacional por meio de canais de relacionamento digitais e remotos, pontos físicos de atendimentos distribuídos em cada um dos 26 estados e do Distrito Federal e uma sede nacional, localizada em Brasília.

À sede nacional cabe a designação de Sebrae e compete a ela a atividade de coordenação do sistema, enquanto as unidades estaduais, designadas coletivamente como Sebrae/UF, sendo UF a sigla da Unidade Federativa correspondente àquela unidade, se ocupam da atividade operacional. A esse conjunto, atribui-se a denominação de Sistema Sebrae.

4.1. Estrutura e organização

O Sebrae tem como estrutura básica um Conselho Deliberativo Nacional – CDN, um Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva (Sebrae, 2018).

O CDN, órgão colegiado de direção superior e que opera como uma assembleia geral da entidade, é composto por 13 conselheiros titulares e seus respectivos suplentes. A ele cabe, dentre outras atribuições previstas no Estatuto Social do Sebrae, decidir sobre as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos e aprovar o Direcionamento Estratégico do sistema Sebrae.

O Conselho Fiscal, por sua vez, é o órgão de assessoramento do CDN para temas relativos à gestão contábil, patrimonial e financeira e é composto por cinco membros efetivos e respectivos suplentes.

A Diretoria Executiva, por fim, é o órgão colegiado responsável pela gestão administrativa e técnica do Sebrae e é composta por um Diretor-Presidente e dois

Diretores, que se ocupam, dentre outras atribuições, de executar o orçamento do Sebrae, tendo em vista o Direcionamento Estratégico e demais diretrizes, políticas, prioridades e resoluções definidas pelo CDN.

Subordinada à Diretoria Executiva está o corpo técnico, composto por 509 Assistentes e Analistas distribuídos em unidades de trabalho que se organizam por área de atuação. À frente de cada uma dessas unidades, encontram-se um gerente e um gerente adjunto.

Tal estrutura se replica de maneira análoga em cada um dos estados, mantendo uma organização coerente em todo o sistema Sebrae. Assim, cada Sebrae/UF possui o seu Conselho Deliberativo Estadual – CDE, um Conselho Fiscal, uma Diretoria Executiva e um corpo técnico. Incluindo o corpo técnico da sede nacional, o Sistema Sebrae apresenta um total de 7.546 funcionários.

Essa forma de organização e dimensão da entidade conferem certo grau de complexidade e relativa burocracia a todo processo de inovação que se intencione aplicar ao sistema. De um lado, o grau de ingerência da sede nacional se mostra intimamente associado ao repasse de verbas públicas feito para as sedes estaduais. De outro, existe certa autonomia das unidades estaduais para que busquem novas fontes de receitas – como vendas de cursos e consultorias, por exemplo – e as executem independentemente de um direcionamento nacional.

Assim, na prática, a organização do sistema não se caracteriza como um modelo de sede e filiais, como poderia ser inferido em um primeiro momento. Existe, na verdade, a necessidade de grande investimento em acordos e negociações políticas entre a sede nacional e as unidades estaduais para efetivar a implementação de estratégias que contemplem todo o sistema.

Nesse cenário, quanto maior a autonomia orçamentária de determinado estado, maior a sua independência frente às deliberações nacionais. Naturalmente, são justamente os estados mais autônomos os responsáveis pelo maior volume de atendimento e são as mudanças que ocorrem nesses estados que geram o maior impacto para todo o sistema.

4.2. Orçamento

Ainda que o Sebrae seja caracterizado como uma entidade de direito privado, sua principal fonte de receita é composta por uma contribuição compulsória calculada com base na folha salarial de médias e grandes empresas, conforme ilustra a Figura 6 com a composição de receitas do Sebrae referente aos anos de 2018 e 2019.

Segundo disposto no Decreto Nº 2.318, de 30 de dezembro de 1986 e complementado pela Lei nº 8.029 de 12 de abril de 1990, cabe ao Sebrae 0,3% da folha de pagamento de empresas que sejam caracterizadas como médias ou grandes, ou seja, que possuam faturamento anual superior a 3,6 milhões de reais.

Composição das Receitas - Sebrae NA (Valores em R\$ mil)

Natureza da Receita	2018	2019	△ %
Contribuição Social Ordinária - CSO	3.134.172	3.390.000	8,2
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	-	-	-
Convênios com Sebrae/NA	-	-	-
Convênios com Parceiros	-	-	-
Empresas Beneficiadas	-	-	-
Aplicações Financeiras	200.000	130.000	-35,0
Outras Receitas	4.000	15.000	275,0
Alienação de Bens	-	-	-
Operações de Crédito/Recebimento de Empréstimos	22.000	42.000	90,9
Subtotal	3.360.172	3.577.000	6,5
Saldo de Exercícios Anteriores	600.000	600.000	-
Total	3.960.172	4.177.000	5,5

Figura 6 – Composição de Receitas do Sebrae nos anos de 2018 e 2019. Fonte: <https://transparencia.sebrae.com.br/p/na/orcamento/receita-e-despesa>. Acessado em 10/05/2019

Esse percentual traduziu-se, em 2018, em pouco mais de 3 bilhões de reais que, somados a outras fontes de receita, totalizou quase 4 bilhões de reais para o orçamento anual do Sebrae e a expectativa é que esse valor seja um pouco superior a 4 bilhões em 2019. Dada a natureza pública de grande parte desse recurso, além da enorme

responsabilidade social associada à sua missão, existe também uma série de formalidades legais associadas à execução desse orçamento. Isso interfere no modo de funcionamento da empresa, pois condiciona a entidade a determinadas formas de contratação e também exige prestação de contas de cada recurso executado.

4.3. Canais de relacionamento do Sebrae

Por apresentar uma estrutura tão pulverizada e com tanta autonomia nas esferas estaduais e até locais, o processo de identificação dos canais de relacionamento do Sebrae não se deu de maneira linear e diferentes métodos de pesquisa foram necessários para concluir um diagnóstico que permitisse retratar a realidade prática da empresa. Além de não existir um registro formal da estrutura de todos os canais de todo o Sistema Sebrae, as características de cada um deles fazem com que a informação seja tratada de forma específica em cada caso.

Assim, o ponto de partida para essa investigação foram os documentos técnicos produzidos pela própria Unidade de Relacionamento do Sebrae, responsável pela organização e definição de estratégias que orientem a gestão desses canais de relacionamento pelas unidades estaduais. Esses documentos facilitam a visualização macro da estrutura de canais do Sebrae e a forma como são organizados permite compreender quais características são priorizadas em detrimento de outras.

Observa-se que, em um primeiro momento, os canais foram categorizados conforme sua modalidade, meio e abordagem, como indica o Caderno de Atendimento de 2017, que integra os documentos de gestão internos da empresa. A modalidade classifica cada canal como sendo remoto ou presencial, o meio o classifica como sendo digital, eletrônico ou físico, e a abordagem pode ser tanto ativa quanto receptiva.

Essa lógica de organização, conforme indica o documento, serviu para ordenar o cenário *multichannel* que caracterizava o ecossistema de canais do Sebrae à época, ou seja, uma série de canais disponíveis para interações e consumo de serviços que operavam de maneira independente entre si.

Nesse contexto, foram apresentados como canais de atendimento: Agências de Atendimento, Porta a Porta, Central de Relacionamento, Portal Sebrae, Terminais de Autoatendimento e Redes Sociais. Todavia, é interessante observar alguns referenciais que norteiam a organização dos canais, no sentido de compreender como a instituição os agrupa e em que sentido entende-se que a sua organização deve ser orientada.

Os pontos físicos de atendimento, por exemplo, têm uma volatilidade muito menor do que ambientes virtuais, como portais e *hotsites*, e o seu registro está vinculado ao registro de colaboradores. Dessa forma, a informação relativa aos pontos físicos acaba sendo mais perene que a informação relativa aos ambientes digitais.

Em alguns casos, como ocorre com as agências, existem documentos de acompanhamento da distribuição dessa estrutura e que podem ser usados como referência para o dimensionamento desse canal. Em outros casos, como portais de relacionamento ou *hotsites*, o conhecimento esteja difundido de maneira tácita entre os gestores.

O primeiro passo consistiu na identificação dos pontos físicos de atendimento. Por constituírem uma estrutura mais perene e menos sujeita a variações – se comparada às estruturas digitais, por exemplo – o método utilizado para identificação desses canais foi a pesquisa realizada na própria base de dados da instituição, como o DataSebrae, Sistema de Monitoramento Estratégico e a base de documentos armazenada na rede relativa à Unidade de Relacionamento com o Cliente.

A partir de levantamento da unidade de gestão estratégica do Sebrae, foram identificados 626 pontos físicos de atendimento em todos os estados brasileiros, sendo 27 sedes localizadas, cada uma, na capital do seu respectivo estado, 201 escritórios regionais, 196 pontos de atendimento e 194 pontos de atendimento associados a estruturas físicas de parceiros.

5. Método

A complexidade e dimensão do objeto de análise, associada à dinâmica de se investigar um processo em andamento, demandou um método de pesquisa que não fosse apenas plural em suas técnicas empregadas, mas que também contemplasse o processo iterativo característico do próprio design.

Nesse processo de investigação, cada novo dado coletado provocou uma revisão e reflexão a respeito de todo o material já estruturado, permitindo novas interpretações e delineando, de maneira cada vez mais consistente, a estruturação de uma experiência *omnichannel* a partir da aplicação prática do uso de abordagens de design de interfaces interativas.

A pesquisa, por fim, acabou por se organizar em dois blocos principais – cada qual com uma estrutura própria – que, combinados, viabilizaram as conclusões alcançadas nesse estudo.

5.1. Delineamento da pesquisa

O primeiro bloco (Figura 7) constituiu a análise documental, que compreendeu a revisão bibliográfica e revisão dos documentos relativos à estrutura do Sistema Sebrae. A revisão bibliográfica contemplou temas relacionados a abordagens de design de interfaces interativas, experiência do usuário, canais de relacionamento e narrativa *omnichannel*. O objetivo dessa etapa foi identificar as propostas teóricas já desenvolvidas em cada uma dessas áreas, como forma de apresentar os conceitos abordados nessa investigação e de referenciar as abordagens de design de interfaces interativas para, posteriormente, validar de que forma podem contribuir para a construção de uma experiência *omnichannel*.

A revisão dos documentos relativos à estrutura do Sistema Sebrae, por sua vez, serviu para contextualizar o objeto de análise em que ocorreu a investigação empírica – o Sistema Sebrae em si. Por meio dessa análise, foi possível apresentar a organização estrutural do sistema e as características que podem influenciar o processo de transformação de sua estrutura de canais de relacionamento. Nessa etapa, foi possível

recuperar projetos em andamento e compreender, em certa medida, a lógica empregada para a integração dos canais em uma estrutura *omnichannel*.

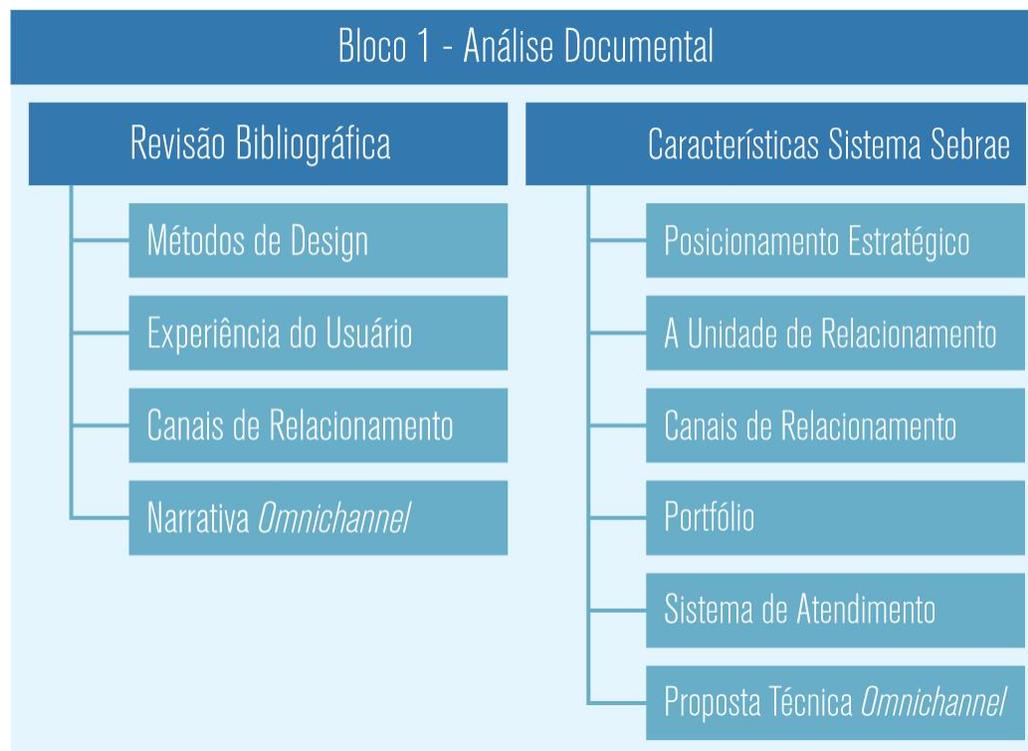


Figura 7 – Bloco 1 de pesquisa, contemplando a Revisão Bibliográfica e as Características do Sistema Sebrae, obtidos por meio de Análise Documental.

O segundo bloco (Figura 8) concentrou o estudo do caso de integração dos canais de relacionamento do Sistema Sebrae, a partir de um questionário, entrevistas realizadas com os atores envolvidos na gestão dos canais de relacionamento do Sistema Sebrae e análises de interface feitas a partir do acesso direto aos canais de relacionamento digitais. Ainda, ao final do processo de análise interno, um especialista em design de experiências integradas foi consultado para contribuir com uma visão técnica a respeito do processo.

No que diz respeito às análises feitas dentro do Sistema Sebrae, essa etapa seguiu uma progressão lógica desde a visão estratégica da empresa até a visão operacional, de maneira a explorar os diferentes pontos de vista de um processo de integração de canais de relacionamento a partir do espaço ocupacional de cada colaborador.

Sendo assim, primeiramente, foi entrevistada a então gerente da Unidade de Relacionamento do Sebrae Nacional, seguida pela então gestora responsável pela coordenação da relação entre o Sebrae Nacional e as sedes estaduais do Sebrae e, por fim, um questionário foi aplicado para coletar informações dos colaboradores envolvidos diretamente com a operação. Dessa forma, foi possível construir um entendimento progressivo desde a concepção estratégica de uma integração de canais de relacionamento até à visão dos responsáveis por essa operação na prática. Foi também analisado o estado atual e forma de funcionamento dos canais de relacionamento, o que ocorreu por meio de entrevistas com os gestores estaduais dos canais Agência e Central de Relacionamento e análise dos ambientes digitais do próprio Sebrae Nacional e de cada estado.

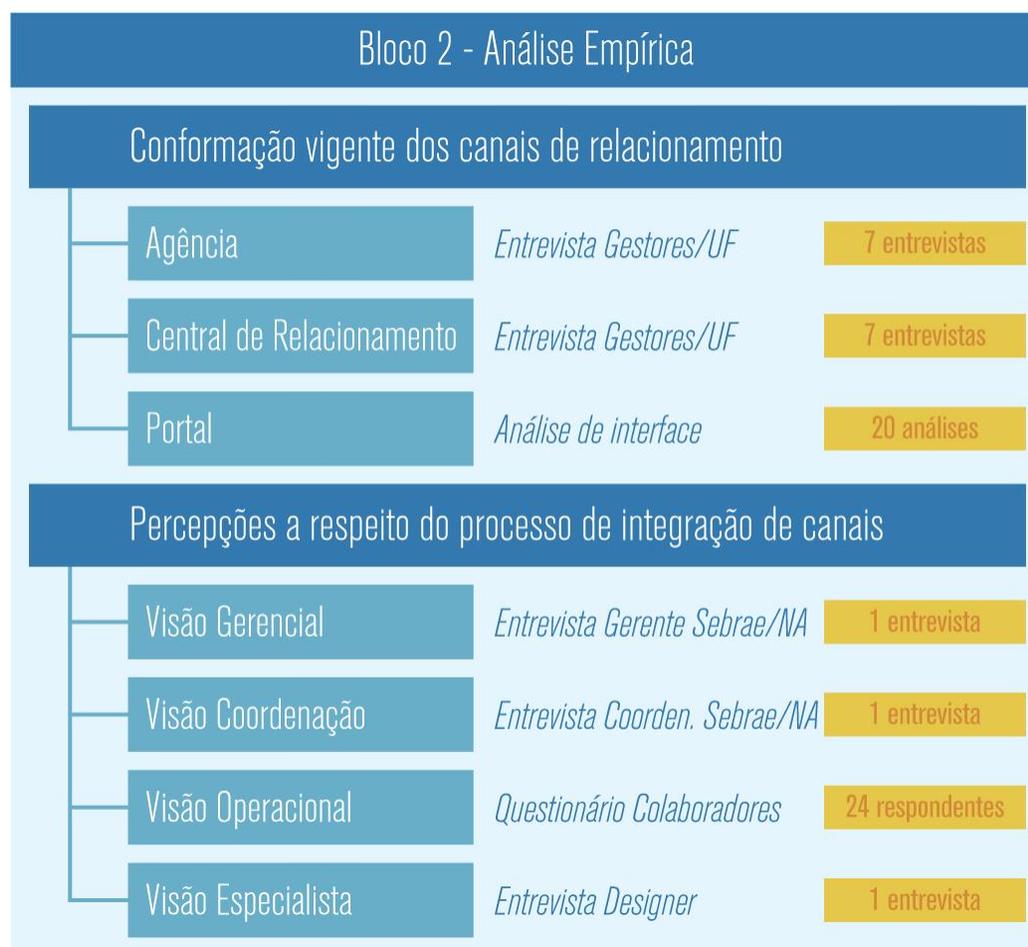


Figura 8 – Bloco 2 de pesquisa, contemplando a conformação atual dos canais e a coleta de percepções sobre o processo de integração.

5.2. Características dos participantes

Cada uma das etapas de pesquisa estruturou-se a partir de uma amostra distinta de análise, dado que um dos focos da investigação foi justamente identificar as diferentes percepções de um processo de integração de canais de relacionamento a partir de diferentes espaços ocupacionais dentro da empresa.

Dessa forma, o primeiro e o segundo bloco de entrevistas realizadas com a gerente da Unidade de Relacionamento com o Cliente do Sebrae Nacional e com a coordenadora núcleo de Interação com a Rede integraram todo o universo de análise, pois as colaboradoras entrevistadas eram as únicas a ocupar esses cargos.

No caso das entrevistas realizadas com os gestores estaduais, no entanto, foram selecionados gestores de 14 estados diferentes, indicados pela própria coordenadora nacional, como casos que seriam capazes de ilustrar a diversidade de cenários e heterogeneidade de contextos em que se encontra a gestão dos canais de relacionamento do Sistema Sebrae em cada estado brasileiro.

Em relação aos canais digitais de relacionamento, a viabilidade de fazer uma análise remota por acesso direto aos canais se mostrou mais efetiva para a coleta de informações do que entrevista com os gestores. Isso se deu, pois, em entrevista-piloto realizada com a gestora do estado de São Paulo, foi identificada que a gestão desse tipo de canal é bastante descentralizada, o que dificulta a coleta de informações – por outro lado, uma análise feita a partir do acesso direto foi capaz de prover as informações a respeito de como cada um desses canais se estrutura. Nesse caso, foram analisados todos os sites independentes mantidos por cada Sebrae/UF – 19 ao todo – e o site principal, gerido pelo próprio Sebrae Nacional.

Por fim, um questionário foi disparado nos grupos de colaboradores relacionados à atividade de atendimento e relacionamento no Sebrae, como forma de coletar informações daqueles que não foram entrevistados, mas que poderiam contribuir com novas considerações sobre o tema, por ocuparem cargos relacionados à gestão de canais de relacionamento. Ao todo, o questionário obteve 24 respostas distribuídas entre

18 estados brasileiros, o que garantiu uma boa representatividade da amostra, ao menos segundo o aspecto de distribuição geográfica.

É importante destacar, ainda, que a pesquisa foi realizada em um contexto da empresa no qual houve foco estratégico e para o mapeamento e otimização dos processos organizacionais, em detrimento da estrutura de projetos predominante até então.

5.3. Levantamento das características do Sistema Sebrae

A adoção da técnica de análise documental contemplou a avaliação dos registros relacionados à estrutura de atendimento e propostas de reorganização da arquitetura de canais de relacionamento do Sistema Sebrae. Dessa maneira, foram avaliados documentos relacionados às políticas de atendimento e relacionamento, termos de referência, apresentações feitas para a diretoria executiva e outros documentos internos que traduzissem a estrutura vigente de canais de relacionamento e processo de atendimento e os ideais de transformação propostos.

A seleção de tais documentos se fez a partir de consulta com analistas da Unidade de Relacionamento com o Cliente envolvidos nos processos de reestruturação dos canais de relacionamento, o que viabilizou uma busca orientada na base interna de documentos e apresentações. Dado o volume de documentos, a pesquisa teve que ser conduzida de maneira progressiva, desde documentos mais genéricos até documentos específicos que complementassem o entendimento dos documentos principais – dessa maneira, um determinado volume de documentos não foi analisado por não contribuir diretamente com o que foi primeiramente identificado como estrategicamente relevante.

Na prática, foram explorados alguns documentos e apresentações que tratassem da organização macro dos canais de relacionamento e processos de atendimento e documentos complementares relacionados aos três principais blocos de canais identificados – Agências, Centrais de Relacionamento e Portais (Nacional e estaduais).

5.4. Análise da conformação vigente dos canais de relacionamento

Com o objetivo de fazer um diagnóstico a respeito da estrutura e funcionamento dos canais de relacionamento do Sistema Sebrae, foram realizadas entrevistas com 15 gestores estaduais e feitas análises das interfaces dos ambientes digitais do Sebrae Nacional e de cada Sebrae/UF.

Os gestores estaduais foram organizados em três grupos, definidos a partir da divisão dos canais de relacionamento identificada na análise documental da Unidade de Relacionamento com o Cliente. Dessa maneira, foram entrevistados gestores das Agências, gestores da Central de Relacionamento e gestores do Portal. Para cada um desse grupo de gestores, foi estruturado um roteiro de entrevistas independente.

No caso, dos gestores de Portal, no entanto, foi realizada apenas a entrevista-piloto, que serviu para identificar que uma análise realizada a partir do acesso direto a cada site estadual seria mais eficiente na coleta das informações do que a entrevista com o gestor. Isso ocorreu devido ao alto grau de descentralização na gestão desse tipo de canal, o que dificulta a coleta de informações por meio desse instrumento – existe um grupo responsável pela tecnologia, outro responsável pelo conteúdo e outro responsável pelo portfólio exibido, por exemplo, e todos os envolvidos precisariam ser consultados para o entendimento completo do canal. Sendo assim, a entrevista com os gestores do Portal acabou sendo substituída por uma análise dos ambientes digitais, que contemplou o Portal Sebrae e os sites estaduais independentes que existem.

5.4.1. Agência

A intenção principal dessa etapa de investigação foi materializar o conceito de agência no contexto do Sistema Sebrae – o que são, de fato, e como funcionam. Dessa forma, foram entrevistados os gestores desses canais em alguns estados, a partir de um roteiro de entrevista que apresentava 7 perguntas, elaboradas com o intuito de conhecer a estrutura física e tecnológica das agências e os processos de atendimento que funcionavam em cada uma delas (Apêndice A).

Entender o conceito de agência no Sistema Sebrae foi necessário para estabelecer a correlação e o grau de aderência entre as visões idealizadas de uma estrutura *omnichannel* e a operação real para, com isso, ser capaz de identificar possíveis contribuições das abordagens de design de interfaces interativas para a aproximação desses dois cenários.

Nessa etapa, foram entrevistados gestores de agência de 7 estados diferentes, indicados pela coordenadora do núcleo de Interação com a Rede. Todos os entrevistados são participantes do projeto de modernização das agências, mas nem todos haviam começado a implementar de fato mudanças nos processos de atendimento ou na estrutura física à época da entrevista.

As entrevistas foram agendadas previamente por e-mail e realizadas por telefone entre os meses de fevereiro e março de 2019. Apesar de seguir o roteiro apresentado (Apêndice A), houve a liberdade de explorar outros elementos que foram identificados ao longo da fala dos entrevistados, o que caracterizou, por fim, uma entrevista semiestruturada. A duração média de cada entrevista foi de, aproximadamente, 20 minutos.

5.4.2. Central de Relacionamento

Assim como no caso das agências, o objetivo principal dessa etapa de investigação foi materializar o conceito de central no contexto do Sistema Sebrae – o que são, de fato, e como funcionam. Dessa forma, também foram entrevistados gestores estaduais a partir de um roteiro de entrevista que apresentava 8 perguntas, elaboradas também com o intuito de conhecer a estrutura física e tecnológica das centrais de relacionamento e como ocorria o atendimento em cada uma delas. Tais entrevistas focaram em entender em qual estrutura cada central operava, quais tipos de serviço oferecia e de que forma o atendimento era realizado (Apêndice B).

Vale ressaltar que, em paralelo ao projeto de modernização das agências, que destina recursos para a sua reestruturação física e tecnológica e modernização dos seus processos de atendimento, a discussão que ocorre no âmbito da Central de

Relacionamento diz respeito à estruturação de uma central única nacional, responsável por responder por todas as demandas desse canal, o que impacta diretamente na estrutura estadual orientada para esse mesmo fim e pode impactar também na maneira como os gestores percebem o processo de integração de canais.

As entrevistas com os gestores estaduais de Central de Relacionamento seguiram um processo semelhante e também foram realizadas com gestores de 7 estados diferentes, indicados pela coordenadora do núcleo de Interação com a Rede.

Cada uma foi agendada previamente por e-mail e realizada por telefone entre os meses de fevereiro e março de 2019. Assim como nas entrevistas anteriores, foi adotado como referência o roteiro em apêndice (B), embora também tenha havido a liberdade de explorar outros elementos que foram identificados ao longo da fala dos entrevistados, o que caracterizou, por fim, uma entrevista semiestruturada. A duração média de cada entrevista foi de, aproximadamente, 12 minutos.

5.4.3. Portal

Para compor a amostra de ambientes digitais e compreender como se organizam os principais canais digitais de relacionamento do Sebrae, foram analisados o Portal Sebrae, principal plataforma digital do Sebrae à época da pesquisa, e os ambientes estaduais paralelos, identificados a partir de referências feitas dentro do próprio Portal Sebrae.

Durante a navegação nesses sites, foram observados pontos que caracterizassem cada um desses ambientes segundo suas estruturas e função de atendimento – o objetivo era compreender como a informação se organizava e se havia algum grau de analogia entre o atendimento disponibilizado em outros canais e esses sites.

Dessa forma, foram observadas questões relacionadas à arquitetura de informação – quais categorias de serviço existiam, que tipo de filtro era apresentado, como o usuário era referenciado –, processo de cadastro e consumo dos serviços disponibilizados e elementos estéticos – nesse caso, essa poderia ser uma questão especialmente sensível por existir um link direto entre o Portal Sebrae e cada um desses sites paralelos.

O Portal Sebrae corresponde ao endereço principal www.sebrae.com.br e os sites estaduais foram identificados a partir de navegação e redirecionamentos feitos dentro das páginas estaduais que existem dentro do Portal Sebrae. Como exemplo, a página dedicada ao Sebrae/MG, que redireciona o usuário que clica no link “Cursos e eventos” para um site paralelo independente, gerido exclusivamente pelo Sebrae/MG (Figura 9).

Essa é uma maneira recorrente de integrar os ambientes digitais estaduais à jornada do usuário que navega dentro do Portal Sebrae e foram identificados, seguindo esse mesmo padrão, 19 ambientes digitais independentes. Entretanto, essa não é uma lista exaustiva, uma vez que cada Sebrae/UF tem liberdade de criar novos ambientes digitais indiscriminadamente.



Figura 9 – Indicação de *link* de acesso aos sites estaduais no Portal Sebrae. Fonte: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg?codUf=14>. Acessado em 10/05/2019.

5.5. Levantamento das percepções sobre o processo de integração dos canais

Em paralelo, com o objetivo de identificar diferentes pontos de vista a respeito do processo de integração de canais de relacionamento do Sistema Sebrae, associados a diferentes espaços organizacionais na empresa, foram realizadas duas entrevistas e foi aplicado um questionário por meio digital. As entrevistas foram realizadas com a gerente e coordenadora do Sebrae Nacional envolvidas no processo de integração de canais e o questionário foi disponibilizado em grupos de WhatsApp de colaboradores do Sistema Sebrae, com foco nos grupos relacionados à gestão dos canais de relacionamento.

Os três instrumentos, embora distintos, foram estruturados a partir da mesma premissa, e tinham como finalidade identificar três questões principais:

- O que se identifica como sendo uma experiência *omnichannel* de relacionamento;
- Qual o grau de integração de canais que o Sistema Sebrae apresenta atualmente;
- Qual o plano de ação para fazer com que o Sistema Sebrae, a partir do ponto em que está, torne-se *omnichannel*.

Dessa maneira, seria possível estabelecer pontos de comparação na análise de dados e, ainda que cada instrumento tivesse alguma característica específica, a ideia apresentada nesses três tópicos estaria presente em todos eles.

5.5.1. Visão gerencial

O objetivo de iniciar a série de entrevistas por essa gerência foi identificar a visão mais estratégica a partir da qual estava sendo concebida a experiência *omnichannel* de relacionamento para os clientes do Sebrae – tanto no que diz respeito ao conceito de omnicanalidade, quanto no que se refere ao processo necessário para alcançá-lo.

A entrevista, portanto, procurou identificar o objetivo que se pretendia alcançar ao estruturar uma arquitetura *omnichannel* de relacionamento – o que era esperado ao final desse processo, se bem-sucedido – e de que forma isso deveria ser conduzido na prática – quais eram as iniciativas previstas para concretizar essa ideia e quais os possíveis obstáculos deveriam ser superados nesse trajeto.

Considerando a estrutura complexa e dispersa do Sistema Sebrae, somada ao alto grau de autonomia das unidades estaduais em relação à sede nacional, seria interessante contrapor o ponto de vista de alguém que ocupa um alto cargo gerencial com o ponto de vista de gestores estaduais, que estão em contato direto com a operação. Quaisquer pontos de convergência ou divergência identificados a partir dessa análise poderiam identificar as possíveis contribuições que as abordagens de design de interfaces interativas teriam nesse cenário.

A visão gerencial a respeito do processo de integração dos canais de relacionamento foi identificada a partir de entrevista realizada com a então gerente da Unidade de Relacionamento com o Cliente, 37anos, analista do Sebrae Nacional desde 2008 e com formação superior em Direito. A gerente assumiu o cargo da unidade em outubro de 2017, e, antes disso, ocupava a posição de gerente adjunta desde março de 2015.

A entrevista foi realizada pessoalmente, em fevereiro de 2019, na própria sede do Sebrae Nacional em Brasília, e seu roteiro consta no Apêndice E. Houve, todavia, a liberdade de explorar outros elementos que foram identificados ao longo da fala da entrevistada, o que caracterizou, por fim, uma entrevista semiestruturada. A duração total da entrevista foi de 45 minutos.

5.5.2. Visão da coordenação

Em sequência à entrevista realizada com a gerente da Unidade de Relacionamento com o Cliente do Sebrae Nacional, foi entrevistada a analista responsável pela coordenação da interação entre a Unidade de Relacionamento com o Cliente do Sebrae Nacional e cada Sebrae/UF e responsável também pela implementação do projeto de padronização das agências de relacionamento, conduzido à luz do ideal de integração dos canais de relacionamento em torno de um conceito de omnicanalidade.

O objetivo de seguir a sequência de entrevistas dessa maneira foi, justamente, estabelecer uma progressão lógica e identificar de que maneira uma concepção idealizada em nível conceitual e estratégico poderia ser implementada na prática em um contexto tão diverso e complexo como o Sistema Sebrae. Afinal, se existe uma estratégia sendo concebida em um extremo e uma operação com alto grau de autonomia acontecendo em outro, de que maneira esses dois polos se comunicam?

Sendo assim, o foco dessa entrevista foi identificar de que forma o Sebrae Nacional pode influenciar ou interferir no processo de gestão estadual – qual a natureza dessa relação na prática e como ela se configura de fato. Foi também uma oportunidade de identificar qual a concepção da gestora a respeito do conceito de uma arquitetura *omnichannel* de

relacionamento – o que caracterizaria esse cenário – e quais os obstáculos para alcançar essa integração (Apêndice F).

À época da pesquisa, a entrevista dessa etapa foi realizada com a coordenadora do núcleo de Interação com a Rede, 37 anos, analista do Sebrae Nacional desde 2012, com formação superior em Psicologia e especialização em Gestão de Pessoas e Pós MBA em Inovação e Conhecimento. A colaboradora é integrante da unidade e relacionamento desde 2017 e assumiu a coordenação do núcleo de Interação com a Rede em junho de 2018, onde permaneceu até fevereiro de 2019. Antes de fazer parte da Unidade de Relacionamento, foi analista da Unidade de Gestão de Pessoas do Sebrae Nacional.

A entrevista foi realizada pessoalmente, em fevereiro de 2019, na própria sede do Sebrae Nacional em Brasília, e teve seu roteiro estruturado a partir dos mesmos pontos já apresentados previamente. Assim como nas entrevistas anteriores, houve a liberdade de explorar outros elementos que foram identificados ao longo da fala da entrevistada, também caracterizando uma entrevista semiestruturada. A duração total da entrevista foi de 45 minutos.

Vale ressaltar que a recorrência de questionamentos a respeito da conceituação de uma estrutura *omnichannel* de relacionamento não tem, em nenhuma instância, o objetivo de validar ou qualificar de nenhuma forma o repertório teórico de nenhum gestor, ou seja, o objetivo não é avaliar se o entendimento de cada gestor é aderente à teoria aqui apresentada. O objetivo dessa abordagem é, tão somente, identificar como esse discurso se estabelece a partir de diferentes pontos de análise dentro da empresa, qual a sua consistência e, nos casos em que não for diretamente compatível com a teoria, identificar de que forma ambos – teoria e visão empírica – se relacionam.

5.5.3. Visão operacional

Por fim, como forma de coletar informações a respeito da visão dos colaboradores mais próximos da operação dos canais de relacionamento, foi disponibilizado um questionário online, acessível por meio de um link e distribuído aos colaboradores do Sistema Sebrae.

O link para acesso ao questionário foi encaminhado em grupos de Whastapp integrados por gestores de canais de relacionamento e gerentes de atendimento.

A primeira versão do questionário foi disponibilizada em novembro de 2018 para uma amostra piloto de colaboradores do próprio Sebrae Nacional. Foi identificada a necessidade de ajustes de redação e, principalmente, a necessidade de ajuste na plataforma na qual o questionário estava hospedado. A primeira, estruturada no *Google Forms*, não disponibilizava uma boa interface mobile nos casos de perguntas relacionadas a ordenamento de preferências e foi então substituída por uma versão estruturada no *Outlook Forms*.

O questionário possui 20 perguntas, sendo 8 relacionadas à caracterização do público e 12 voltadas à percepção dos respondentes a respeito do processo de integração dos canais de relacionamento do Sistema Sebrae.

As questões relacionadas à caracterização do público focaram em dados demográficos e informações relativas à vivência do colaborador na empresa, como tempo no Sebrae e relação das suas atividades com a gestão dos canais de relacionamento. As questões voltadas às percepções dos respondentes a respeito do processo de integração, por sua vez, refletiram a mesma estrutura-base que balizou as entrevistas anteriores. Foi solicitado aos respondentes que ordenassem os principais elementos que caracterizam uma estrutura *omnichannel*, por exemplo, ou então que listassem, em campo aberto, os 3 maiores benefícios e obstáculos que esse tipo de integração promoveria na empresa. O instrumento pode ser consultado integralmente no Apêndice G. Houve um total de 24 respostas e uma média de 20 minutos por respondente para a sua finalização.

O público caracterizou-se como, prioritariamente, feminino, tendo havido 18 mulheres e 6 homens participantes, e com maior concentração de idade entre 35 e 44 anos, sendo a segunda maior concentração de idade os grupos de 25 a 34 anos e 45 a 54 anos (Figura 10).

Idade

● até 24 anos	0
● 25 a 34 anos	6
● 35 a 44 anos	11
● 45 a 54 anos	6
● mais de 55 anos	1

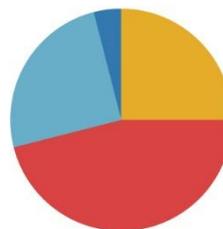


Figura 10 – Distribuição dos respondentes do questionário por idade.

Também houve maior participação de colaboradores com maior tempo de experiência – 19 entre os 24 respondentes possuíam mais de 5 anos de trabalho no Sebrae e, dentre eles, 4 possuíam mais de 15 anos. A maior parte deles, 15 pessoas, ocupa o cargo de analista técnico e 19 trabalham diretamente na gestão de algum canal de relacionamento (Figura 11).

Há quanto tempo trabalha no Sebrae

● até 1 ano	0
● de 1 a 5 anos	5
● de 5 a 10 anos	9
● de 10 a 15 anos	6
● mais de 15 anos	4

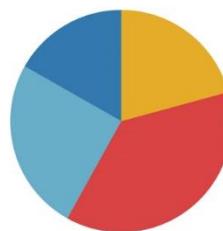


Figura 11 – Distribuição dos respondentes do questionário por tempo de trabalho no Sebrae.

Com relação à distribuição geográfica da amostra, houve resposta de 17 estados diferentes, o que caracterizou uma boa representatividade da variedade de realidades.

5.5.4. Visão do especialista externo

Finalizada a etapa de coleta de informações internas, os dados foram compartilhados com um especialista de mercado, como forma de enriquecer a análise com outro ponto de observação, vindo de um profissional que atua especificamente com o desenvolvimento de estruturas integradas.

O trabalho e o contexto foram apresentados e deram suporte à condução de uma entrevista não estruturada a respeito do processo de integração de canais de relacionamento nas empresas. Foram exploradas questões relativas às etapas que costumam compor tais processos, quais desafios costumam ser encontrados e quais as possíveis formas de contorná-los.

O profissional possui 33 anos, formação em Desenho Industrial pela Universidade de Brasília e foi identificado a partir do perfil de atuação de sua empresa, que possui uma frente de atuação especificamente voltada para processo de integração. A entrevista ocorreu pessoalmente, em maio de 2019, na própria empresa e teve duração de 1h.

6. Resultados e discussões

As informações coletadas foram organizadas de maneira análoga à apresentação do método, compondo, dessa forma, um bloco relativo às características do Sebrae, segundo a análise documental, e um bloco empírico, relativo à estrutura dos canais e à percepção dos envolvidos no processo de integração.

O entendimento das características do Sebrae é premissa para compreender o contexto das entrevistas e do questionário, justamente por apresentarem as definições e expectativas que foram estabelecidas no processo de definir uma arquitetura *omnichannel* de relacionamento do Sebrae.

Dessa forma, é importante que esse grupo de informações seja apresentado de maneira independente, de forma a viabilizar a contraposição entre as realidades teórica e prática e permitir identificar, com maior clareza, as potenciais contribuições que as abordagens de design de interfaces interativas têm para otimizar esse processo.

6.1. Características do Sebrae

Uma vez coletadas e analisadas, as informações sobre a estrutura do Sebrae, identificadas por meio da análise documental, puderam ser organizadas nos seguintes grupos:

- Posicionamento estratégico a respeito da omnicanalidade;
- Atuação da Unidade de Relacionamento com o Cliente no Sebrae Nacional e em parceria com cada Sebrae/UF;
- Ecossistema de canais de atendimento e relacionamento do Sistema Sebrae;
- Organização do portfólio de produtos e serviços do Sebrae;
- Sistema de Atendimento Sebrae; e
- Proposta de modelos *omnichannel*.

6.1.1. Posicionamento estratégico

O “*relacionamento omnichannel*” foi um termo que passou a ser debatido no Sebrae a partir do momento em que se começou a discutir o projeto que viria a ser intitulado de *Transformação Digital do Sistema Sebrae*, de 2016. A *Transformação Digital* reunia o planejamento de uma série de ações que fossem capazes de reposicionar o Sistema Sebrae e garantir a ele o potencial competitivo necessário para permanecer relevante e viável, em um cenário político e econômico tão instável.

Dado o clima de incertezas a respeito das fontes de receita do Sistema Sebrae e do Sistema S, como um todo, fez-se necessário rever todo o modelo de negócio da empresa, considerando novas maneiras de viabilizar a sua operação. A *Transformação Digital*, nesse sentido, concentrou as mudanças no modelo de negócios e as integrações de tecnologias digitais nos processos de maneira a otimizar, consistentemente, a entrega de valor para os clientes e outros interessados.

Dentre outras diretrizes estratégicas formalizadas com o projeto, houve a menção específica à adoção de uma estratégia *omnichannel*. Em nível estratégico, o relacionamento *omnichannel* seria responsável pela “entrega de uma nova experiência de consumo centrada no cliente, completa e sem barreiras entre os vários canais online e offline disponíveis” (*Transformação Digital do Sistema Sebrae*, 2016).

Ainda segundo as diretrizes estratégicas, “um dos aspectos fundamentais dessa estratégia será a capacidade de assimilar e integrar os diferentes componentes ofertados, pelos diversos canais [...]”. Tudo isso com o foco em viabilizar “uma nova dimensão à excelência no atendimento e relacionamento, superando a atual fragmentação da nossa operação multichannel (multicanal), na qual são disponibilizados vários canais não conectados e que competem entre si.” (*Transformação Digital do Sistema Sebrae*, 2016, p. 7)

Fica evidente, portanto, o entendimento de que o reposicionamento da empresa contemplava, necessariamente, a forma como seus canais de relacionamento se organizavam e como contribuíam para proporcionar uma experiência de consumo

otimizada. A fragmentação da operação, aqui caracterizada como uma operação multicanal, haveria de ser superada para viabilizar a nova proposta de modelo de negócios e proporcionar uma experiência, de fato, centrada no cliente.

6.1.2. A Unidade de Relacionamento com o Cliente

A Unidade de Relacionamento com o Cliente se organiza em núcleos de trabalho (Figura 12), divididos a partir do processo de gestão dos canais de relacionamento e atendimento. No momento, está organizada nos seguintes cinco blocos: concepção, desenvolvimento e experimentação, inteligência, interação com o cliente e interação com a rede.

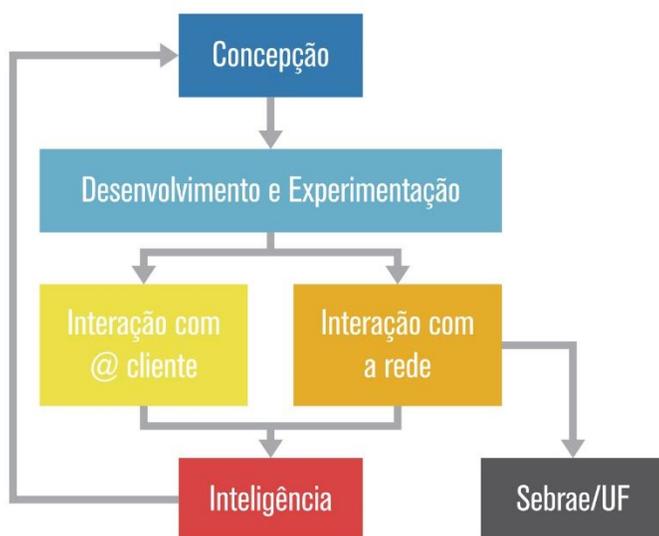


Figura 12 – Estrutura de funcionamento da Unidade de Relacionamento com o Cliente. Fonte: Documentos em rede da Unidade de Relacionamento com o Cliente. Acessado em: 10/05/2019

O núcleo de concepção funciona como uma porta de entrada para o processo e se ocupa de definir as regras de negócio para as demandas de melhorias e inovação. Na prática, recebe e avalia a pertinência de cada nova demanda, analisando requisitos e potenciais impactos na estrutura existente.

As demandas avaliadas como pertinentes seguem para serem executadas no núcleo de desenvolvimento e experimentação. Ali, são definidas as especificações técnicas, como *wireframes* e *layouts*, nos casos de soluções digitais, ou plantas baixas e descritivos técnicos em outros casos. Uma vez implementada, cada nova melhoria passa a ser submetida a uma rotina de experimentação e testes.

O núcleo de inteligência, por sua vez, é responsável pelo monitoramento e interpretação dos dados relacionados à performance de cada canal e ao comportamento dos usuários em cada um deles, organizando dados que indicam possíveis tendências e pontos de melhoria e que podem suportar a decisão em qualquer outra parte do processo.

Por fim, os núcleos de interação com o cliente e interação com a rede se encarregam de estabelecer e manter o relacionamento com o cliente e com a rede de atendimento do sistema Sebrae, respectivamente. Dessa maneira, o núcleo de interação com o cliente acompanha toda interação com o cliente – manifestações nos canais de suporte, atendimentos realizados nos canais remotos, reclamações e elogios na ouvidoria – e o núcleo de interação com a rede mantém contato constante com cada sede estadual e com a rede de parceiros distribuída em todo o território nacional.

Considerando o contexto de implementação de uma arquitetura *omnichannel* de relacionamento, o núcleo de interação com a rede desempenha um papel especialmente relevante, por estar em contato direto com cada unidade estadual e por ser responsável por implementar, em parceria com eles, as mudanças idealizadas para o Sistema Sebrae. É sempre importante ressaltar o fato de que cada estrutura estadual do Sebrae possui autonomia para organizar-se da maneira que julgar conveniente, o que contribui para torna esse processo de uniformização bastante desafiador.

6.1.3. Os canais de relacionamento

A Unidade de Relacionamento com o Cliente traduziu as expectativas definidas em nível estratégico em um diagrama visual, correlacionando cliente, canais de relacionamento e sistema de atendimento (Figura 13). Segundo a proposição, o ecossistema de canais se

divide em três estruturas principais, que são conectadas por meio de um sistema de atendimento em comum, o SAS.

Arquitetura *omnichannel* de relacionamento no Sebrae

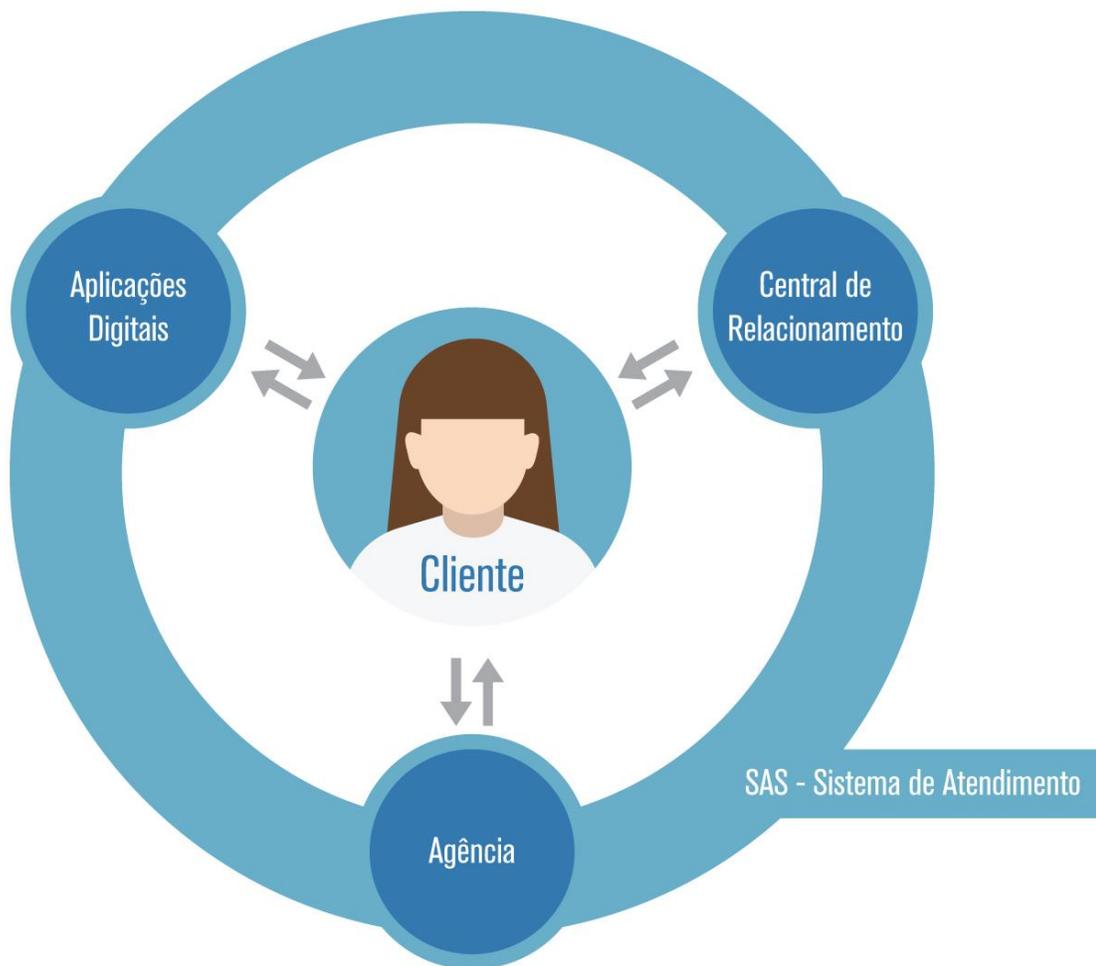


Figura 13 – Modelo simplificado da arquitetura *omnichannel* de relacionamento Sebrae. Fonte: Documentos em rede da Unidade de Relacionamento com o Cliente. Acessado em: 10/05/2019

Os canais se dividem em Agência, Central de Relacionamento e Aplicações Digitais, que compreende, essencialmente, o Portal Sebrae.

As agências são referenciadas pelo Caderno de Atendimento e Relacionamento como o principal canal de relacionamento presencial do Sistema Sebrae e podem assumir

diferentes configurações. Em essência, correspondem aos pontos físicos de atendimento – fixos ou itinerantes –, locais onde o cliente pode buscar serviços espontaneamente ou receber um atendimento agendado.

A Central de Relacionamento se ocupa do atendimento remoto assistido, ou seja, o atendimento que não é feito presencialmente e que demanda a atuação de outro atendente na sua execução. São atendimentos que dependem de tecnologias eletrônicas ou digitais para poderem ser executados, como telefone, interfaces de conversa online ou e-mail, por exemplo.

Por fim, o Portal Sebrae é o endereço web oficial do Sebrae na internet. Apresenta foco no autoatendimento por meio, principalmente, dos milhares de conteúdo que disponibiliza para os seus usuários.

O modelo estabelecido, no entanto, simplifica uma proposta mais detalhada, definida a partir da análise do ecossistema de canais existente.

6.1.4. Proposta técnica para a omnicanalidade

O desenvolvimento de uma proposta de omnicanalidade no Sebrae teve como premissa a estrutura existente de canais de relacionamento e a forma como os produtos e serviços da empresa estavam organizados. Dessa maneira, era necessário propor uma solução que fosse aderente ao cenário posto e não somente um ideal de omnicanalidade que respondesse apenas às expectativas estratégicas definidas.

O primeiro passo, portanto, para a elaboração de uma proposta técnica de arquitetura *omnichannel* de relacionamento no Sebrae foi o mapeamento das ações que eram performadas em cada canal até então. Essa identificação foi feita em seu nível mais abstrato, em analogia ao modelo proposto por Garret (2011). O objetivo era identificar funções que fossem cumpridas por cada canal, independente da interface ou processo responsável por performá-la.

Para essa identificação, foram reunidos os gestores nacionais dos canais de relacionamento e cada um deles listou as funções desempenhadas por cada canal.

Funções como identificação, apresentação/oferta de serviços, avaliação de atendimento e outras foram identificadas em cada um dos canais. Foi possível, dessa forma, compreender com a arquitetura de cada canal estava definida e começar a visualizar possível pontos de convergência entre eles.

As funções foram, então, agrupadas, e organizadas em blocos de funções análogas, que estabeleçam uma sequência lógica, ainda que genérica, da estrutura de canais de relacionamento do Sistema Sebrae (Figura 14). Um segundo diagrama associa cada função ao canal onde ela está presente (Figura 15).

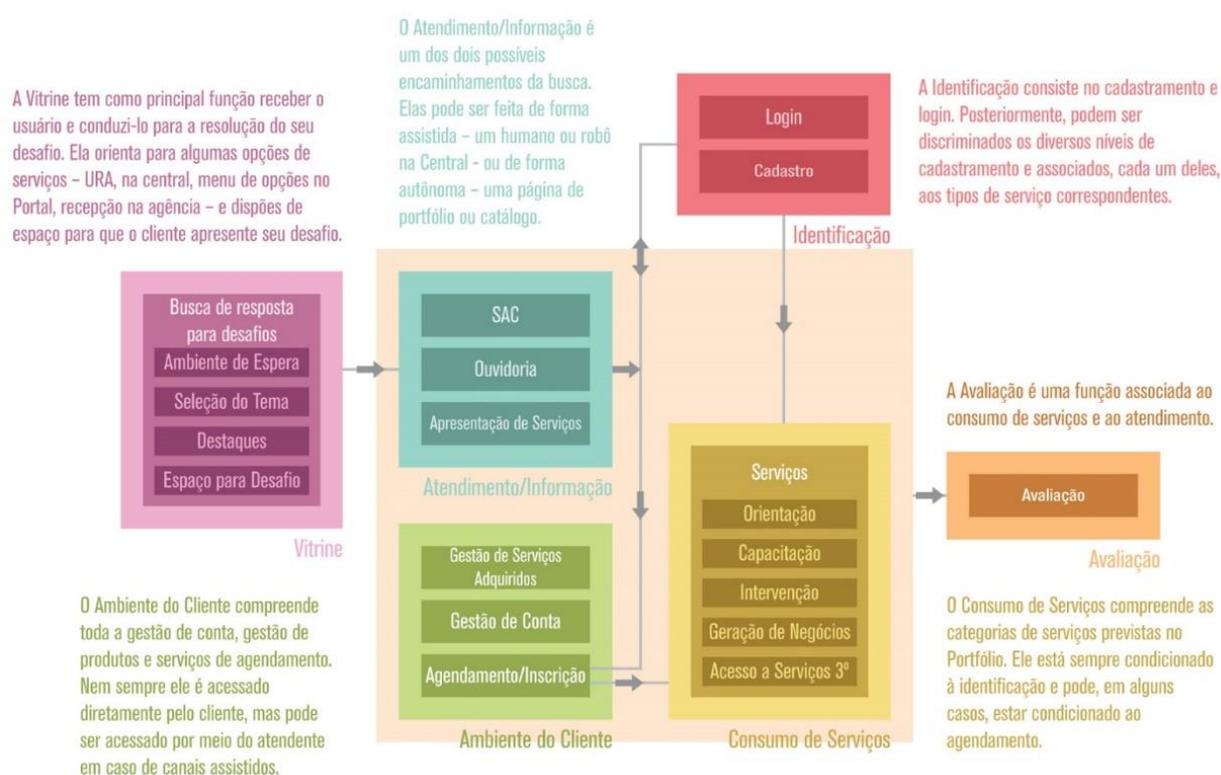


Figura 14 – Arquitetura genérica de canais de relacionamento do Sebrae. Fonte: Documentos em rede da Unidade de Relacionamento com o Cliente. Acessado em: 10/05/2019

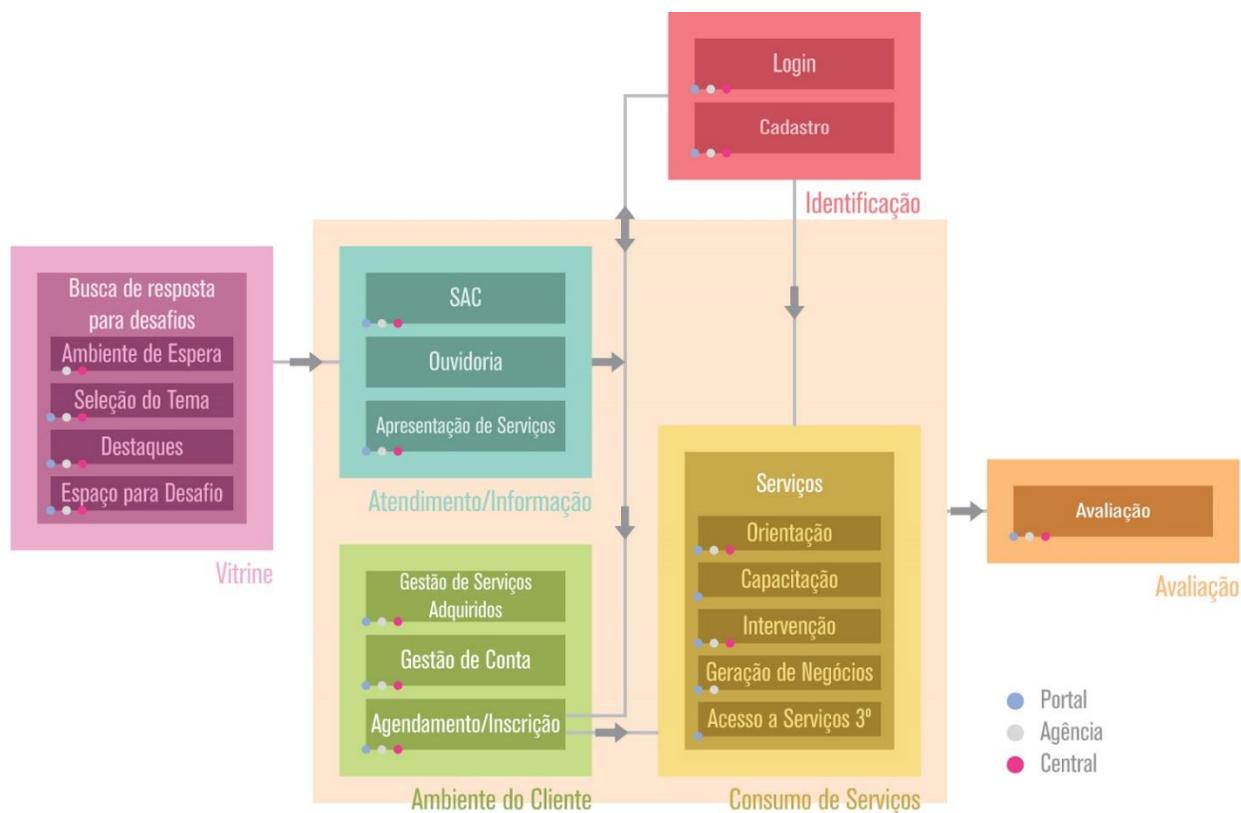


Figura 15 – Arquitetura genérica com indicação dos canais relacionados. Fonte: Documentos em rede da Unidade de Relacionamento com o Cliente. Acessado em: 10/05/2019

Foi possível visualizar, então, os pontos de intersecção entre os canais de relacionamento, partindo de uma estrutura genérica que refletia o processo de atendimento que ocorria em cada um deles, independentemente das características que os individualizavam.

Identificou-se, por exemplo, que todos os canais realizavam, de uma forma ou de outra, a apresentação do portfólio de produtos e serviços do Sebrae, ainda que não fosse igualmente possível consumi-los em todos eles. Um cliente poderia ter acesso à agenda de cursos por meio de um atendimento realizado na central telefônica do Sebrae, mas só poderia consumir o serviço, de fato, na agência, no caso de cursos presenciais, ou no Portal, no caso de cursos a distância.

Isso não descaracterizava a omnicanalidade que se pretendia estabelecer – pelo contrário, esse tipo de situação serviria de base para o levantamento de requisitos de

sistemas de atendimento que suportassem esse tipo de interação. Minimamente, em um caso como o do exemplo, o atendente da central telefônica deveria ser capaz de inscrever o cliente em um curso a ser consumido em outro canal.

O passo seguinte a essa definição genérica foi a particularização do fluxo para a realidade específica de cada canal (Figuras 16, 17 e 18), estabelecendo uma apresentação macro de navegação. Nessa etapa, a arquitetura de cada canal foi definida correlacionando as funções já previstas na arquitetura macro à sua estrutura particular.

Dado que a estrutura de canais foi, posteriormente, simplificada e restrita aos canais Agência, Central de Relacionamento e Portal, apresentam-se, a seguir, as estruturas desses canais apenas. De toda maneira, o intuito é tão somente compreender a lógica que sustentou essas propostas, para, então, podermos confrontá-la com os dados coletados na parte empírica dessa pesquisa.

Observa-se, de antemão, que, embora referenciem uma estrutura em comum, a arquitetura dos canais começa a diferenciar-se uma das outras, dadas as particularidades de cada um – os ambientes digitais, por exemplo, não possuem a característica linear imposta por uma estrutura física ou um serviço de atendimento telefônico.

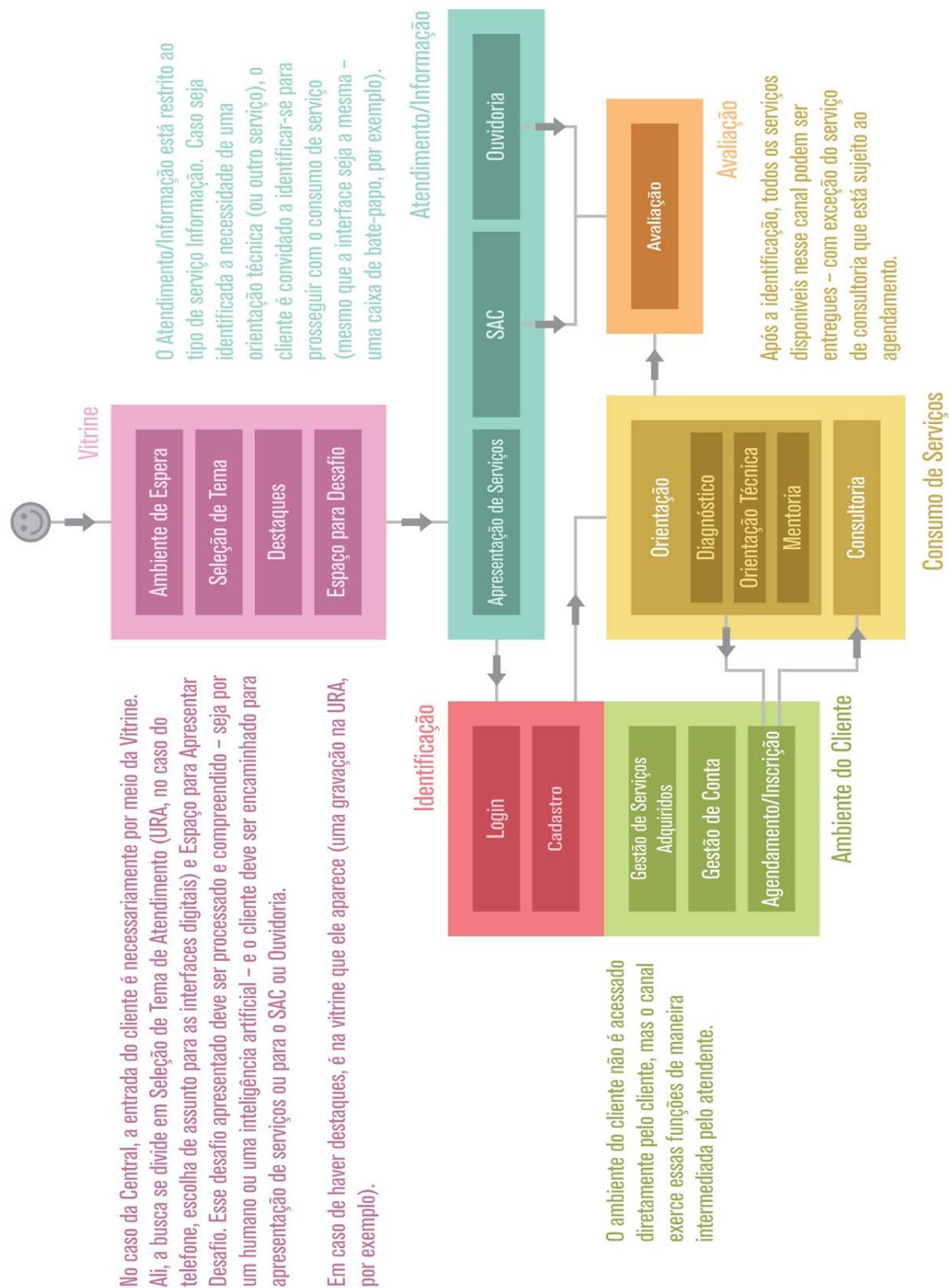


Figura 16 – Proposta de arquitetura do canal Central de Relacionamento. Fonte: Documentos em rede da Unidade de Relacionamento com o Cliente. Acessado em: 10/05/2019

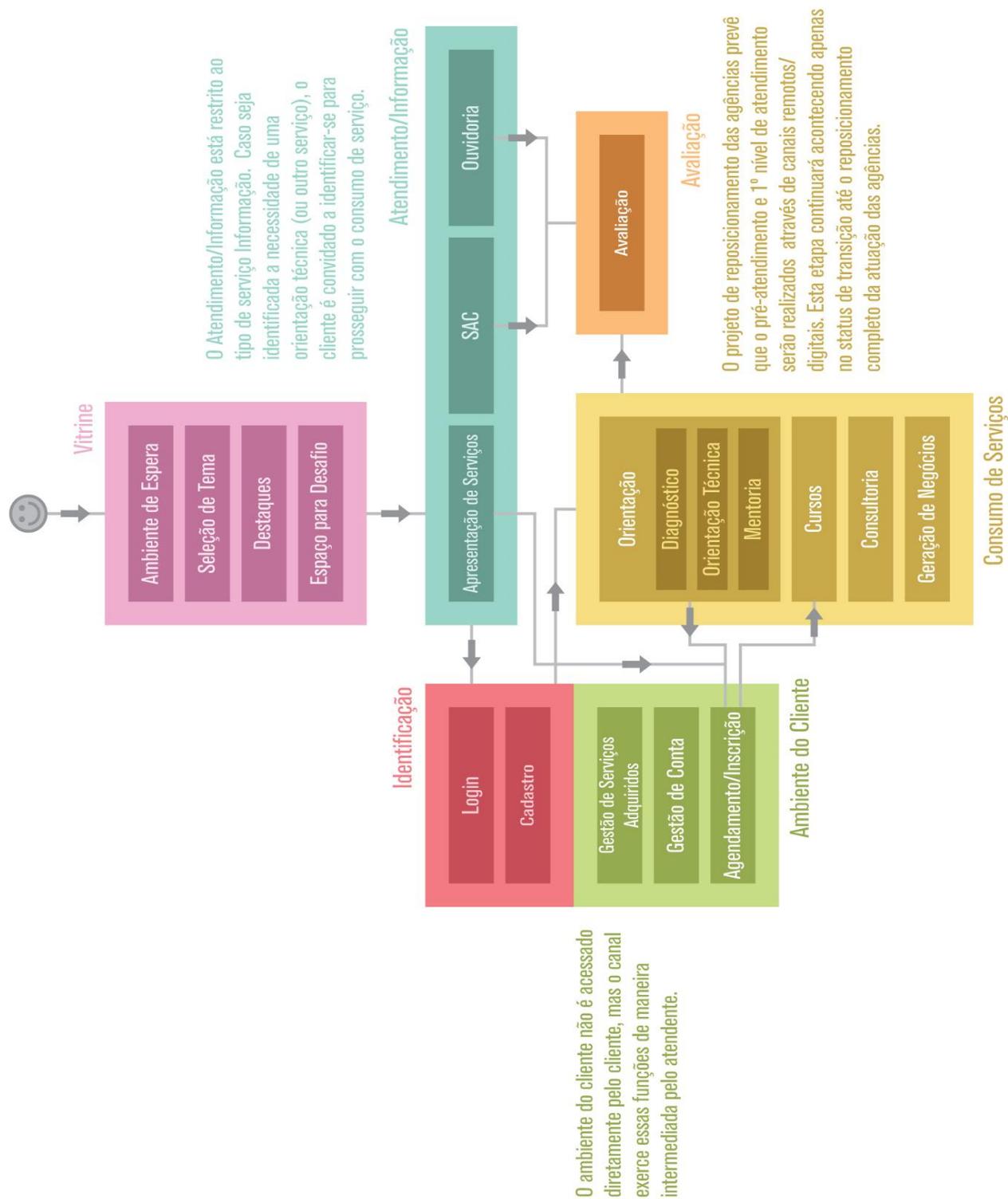


Figura 17 – Proposta de arquitetura do canal Agência. Fonte: Documentos em rede da Unidade de Relacionamento com o Cliente. Acessado em: 10/05/2019

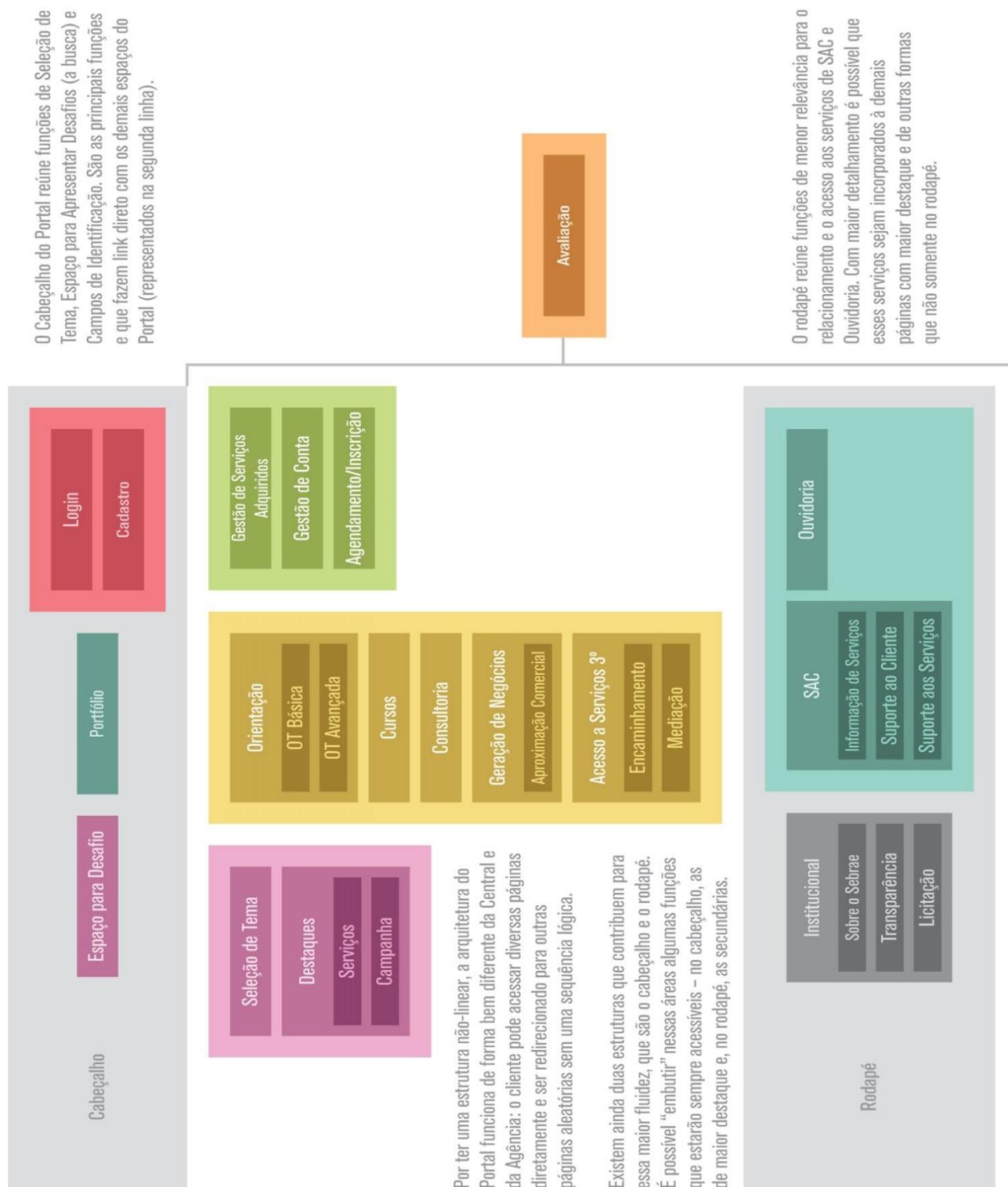


Figura 18 – Proposta de arquitetura do canal Portal. Fonte: Documentos em rede da Unidade de Relacionamento com o Cliente. Acessado em: 10/05/2019

Já é possível estabelecer, com algum grau de abstração, uma analogia entre as abordagens de design de interfaces interativas e o método utilizado para determinar a arquitetura dos canais de relacionamento apresentada. Em ambos os casos, parte-se de uma concepção abstrata, que se expressa nas propostas funcionais, e segue-se uma etapa de especificação que culmina no detalhamento da interface, de fato.

A proposta ainda serve de base para a especificação do sistema que deve suportar essa operação, uma vez que fica claro onde cada tipo de conteúdo ou serviço será consumido e quais as possibilidades de navegação disponíveis para o usuário. Nesse estado de desenvolvimento, a proposta de arquitetura de canais de relacionamento funciona também como um diagrama de suporte para decisões negociais, uma vez que facilita a visualização da estrutura de canal e viabiliza uma estruturação mais coordenada de todo o ecossistema.

Todavia, sendo o canal de relacionamento a estrutura responsável pela distribuição dos produtos e serviços de uma empresa – os pontos de contato entre a empresa e o cliente (Coughlan et al., 2012) –, é natural que a sua organização envolva diretamente a organização da sua estrutura de portfólio.

6.1.5. Portfólio de produtos e serviços

Segundo o Caderno de Atendimento, desenvolvido pela Unidade de Relacionamento com o Cliente em 2017, a estrutura de portfólio do Sistema Sebrae pode ser dividida em seis categorias. As categorias agrupam os tipos de produtos e serviços a partir do valor que oferecem para o cliente e relacionam-se diretamente com os resultados que o Sebrae procura gerar por meio de sua atuação.

Dessa maneira, os produtos e serviços se organizam por:

- **Sensibilização:** serviços que visam sensibilizar o cliente a respeito da importância de determinado tema, ou seja, convencê-lo a respeito da necessidade de aprofundar o conhecimento em determinado assunto;
- **Orientação:** serviços voltados especificamente para a resolução de uma determinada questão relacionada à gestão empresarial. Esse tipo de serviço

suporta a tomada de decisão do cliente e está associado à entrega de conteúdos técnicos estruturados;

- **Capacitação:** como o nome indica, essa categoria de serviços compreende os serviços relacionados ao processo de ensino e aprendizagem, que visam capacitar o cliente em determinados temas de gestão;
- **Intervenção:** serviços que estão relacionados a mudanças reais na forma de operação dos negócios. Estão bastante relacionados à atividade de consultoria, que opera na proposta de alterações dentro da própria empresa;
- **Geração de negócios:** serviços que buscam aproximar empresas e empresários de clientes, sejam eles quais forem, com o objetivo de gerar negócios. O serviço oferecido nesse caso compreende a aproximação entre as partes, de maneira a facilitar e viabilizar a relação comercial entre ambos, aumentando as probabilidades de relações comerciais efetivas. O objetivo final desse tipo de serviço é a geração de receitas ou a otimização de investimentos por meio de aquisição de recursos menos onerosos;
- **Acesso a serviços de terceiros:** serviços relacionados à facilitação de acesso a serviços que não estejam contemplados no próprio portfólio Sebrae, mas que contribuem para a efetivação de sua missão e são de interesse do público de empresários que integram o público alvo do Sebrae.

Os serviços podem ainda ser organizados segundo:

- **Tipo:** compreende um detalhamento de formato específico de serviços, como aplicativo, caravana, consultoria, curso, dica, evento, evento virtual, feira, jogo, mentoria, missão técnica, oficima, orientação técnica e outros;
- **Momento Empresarial (macromomento):** relacionam-se ao ciclo de vida do cliente e se dividem em “abertura”, “primeiros passos”, “desenvolvimento” e “expansão”;
- **Micromomento:** refere-se a questões específicas, pontuais e de solução imediata, que motivam o cliente a buscar apoio do Sebrae;
- **Temas:** diz respeito a nove temas de gestão que balizam a classificação do portfólio segundo o assunto a ser tratado, como “cooperação”,

“empreendedorismo”, “finanças”, “inovação”, “leis e normas”, “mercado”, “organização”, “pessoas” e “planejamento”;

- **Subtemas:** subdefinições específicas relacionadas a cada tema; e
- **Modalidade:** classificação do portfólio segundo o meio de interação, que pode ser remoto ou presencial.

É interessante observar como a organização do portfólio reflete diretamente na organização dos canais de atendimento e relacionamento, uma vez que são eles os responsáveis pela distribuição dos produtos e serviços da empresa. Sendo assim, é natural que uma organização complexa de portfólio tenha impactos diretos na arquitetura de canais, tornando-a igualmente complexa.

No caso em questão, a estrutura de canais de atendimento e relacionamento deve ser capaz de comportar a apresentação e distribuição dos produtos e serviços viabilizar o seu consumo. Conforme a arquitetura de canais tornar-se mais detalhada, deve ser capaz também de prever todas as possíveis variáveis que o portfólio oferece. Se um curso presencial é consumido no canal Agência, por exemplo, esse canal deve apresentar em sua arquitetura estruturas que viabilizem esse consumo – se essa mesa estrutura não for capaz de suportar o tipo de serviço “*workshop*”, então uma nova estrutura deve ser prevista especificamente para isso.

Esse tipo de avaliação pode levar a um processo de revisão em ambas as partes, como forma de ponderar um eventual ponto ótimo que permita ao portfólio ser tão diverso quanto necessário, mas que não seja tão diverso a ponto de inviabilizar a sua estrutura de distribuição, tornando-a excessivamente específica e, conseqüentemente, pouco eficiente.

6.1.6. Sistema de Atendimento - SAS

Com o intuito de viabilizar uma estrutura tecnológica comum a todo o Sistema Sebrae, permitindo uma ação integrada entre as diversas frentes de atuação da rede de atendimento e relacionamento, o Sebrae desenvolveu um sistema próprio de atendimento, o SAS.

É no SAS que ficam armazenadas as informações de portfólio do Sebrae, pois é por meio dele que são registrados os atendimentos. Por meio dele, é possível fazer a gestão de eventos, realizar agendamento de serviços e recuperar toda interação do cliente com a empresa – contatos, consumo de serviços, acesso a conteúdos no Portal Sebrae, para citar alguns exemplos.

Entretanto, ainda que existe o interesse estratégico da instituição e seja dispensado esforço para tanto, o sistema ainda não é utilizado por todos os estados. Isso diz respeito à forma de organização do Sistema Sebrae, que confere a autonomia de uma empresa independente a cada entidade estadual e também serve para ilustrar a grandeza do desafio de se implantar uma estrutura integrada de canais de atendimento e relacionamento. Após esforço contínuo em, aproximadamente, quatro anos, o sistema SAS foi implantado em 20 estados.

6.2. A integração dos canais

Embora a análise documental seja abrangente o suficiente para contextualizar o cenário em que começou a ocorrer o processo de integração dos canais de atendimento e relacionamento do Sebrae, seu foco acaba restrito às estratégias e documentos diretivos que tratam dessa integração, sem, necessariamente, incorporarem explicitamente o cenário de operação dos canais de atendimento e relacionamento.

Dessa maneira, somente quando confrontada com a análise empírica, feita por meio de entrevistas e questionários com os gestores e colaboradores, é possível identificar as contribuições das abordagens de design de interfaces interativas na construção de uma experiência *omnichannel* de relacionamento.

As entrevistas realizadas com os gestores dos canais Agência e Central de Relacionamento, combinadas com a análise dos sites estaduais viabilizou um entendimento a respeito da conformação dos canais de relacionamento e atendimento do Sistema Sebrae.

Posteriormente, as entrevistas realizadas com a gerência e coordenação do Sebrae Nacional, combinadas ao questionário endereçado aos colaboradores ligados à gestão

dos canais de relacionamento e atendimento do Sistema Sebrae, forneceram os dados relativos à percepção de diversos colaboradores a respeito do processo de integração de canais.

6.2.1. Agências

No caso das Agências, que compreendem os espaços físicos de relacionamento, a heterogeneidade está presente desde a estrutura até os processos e serviços oferecidos em cada uma delas.

Analisando a distribuição física dos pontos de atendimento, já é possível perceber uma grande variação entre os estados. Enquanto alguns possuem mais de 200, como é o caso de São Paulo e Paraná, outros possuem menos de 10, como é o caso de Alagoas, que possui apenas 4 (Figura 19).



Figura 19: Distribuição dos pontos de atendimento Sebrae por estado. Fonte: <https://datasebrae.com.br/>. Acessado em 20/05/2019

Essa heterogeneidade também se manifesta dentro do próprio estado, na medida em que muitos pontos de atendimento funcionam em ambientes alugados ou de parceiros, o que inviabiliza ou dificulta o investimento de recursos em reformas para adequar o ambiente à proposta estratégica designada a ele. No caso de Pernambuco, por exemplo, apenas a sede funciona em local próprio. No Amazonas, apenas a sede e um segundo escritório. Nos outros estados, a proporção é mais equilibrada, mas ainda assim é preciso ter estratégias que contemplem esse cenário.

Mesmo com tanta heterogeneidade, uma regra que parece ser comum a todos é uma distinta divisão entre a sede do estado e os escritórios menores, em termos de espaço

físico e pessoal. Aproximadamente metade dos gestores entrevistados relataram que boa parte dos seus pontos de atendimento fora da sede contavam com apenas 3 ou 4 pessoas, por exemplo, incluindo um estagiário por equipe.

Isso adiciona uma nova camada de desafio para um projeto de integração dessa estrutura, uma vez que se faz necessário prever uma arquitetura de canal de relacionamento que considere algumas possibilidades de formatos. No caso das agências, foi apresentada inclusive a possibilidade de operar uma agência fora de um ponto físico, como é o caso do Distrito Federal, que conta com a estrutura de atendimento instalada em uma carreta.

Com relação ao fluxo de atendimento, muitos gestores entrevistados referenciaram o projeto de modernização do atendimento, que vem sendo conduzido pelo Sebrae Nacional em parceria com cada Sebrae/UF. Nesse sentido, foi possível observar que, nos estados em que o projeto estava mais avançado, havia, naturalmente, mais aderência do fluxo de atendimento ao escopo estabelecido no projeto de padronização.

Dentre os sete gestores entrevistados, cinco já haviam definido um modelo de atendimento estruturado a partir do projeto de modernização. Esses mesmos gestores apresentaram fluxos de atendimento bastante análogos, citando etapas em comum, como recepção, identificação e triagem, por exemplo. Nos demais casos, o processo ainda parece pouco elaborado, sendo o primeiro contato do cliente diretamente com o atendente.

Existe ainda um ponto sensível com relação ao fluxo de atendimento, levantado por alguns estados, que é a falta de controle nos casos em que a agência está localizada dentro de outro edifício. Nessas situações, o cliente é obrigado a seguir um processo de cadastro e identificação independente, o que pode comprometer sua experiência e é algo que foge ao controle da agência que ele está visitando.

Como suporte ao atendimento realizado nas agências, apenas um gestor afirmou utilizar uma base de conhecimento estruturada, que era o próprio site estadual mantido por aquele Sebrae, e um segundo gestor afirmou ter uma base estruturada, mas voltada

quase que exclusivamente para o atendimento do público MEI. Nesse aspecto, a realidade da maior parte dos estados é de bases não estruturadas, o que pode comprometer a retenção e gestão do conhecimento da empresa.

Com relação à organização do atendimento e categorização dos clientes, distintas realidades puderam ser observadas. Dentre os sete gestores entrevistados, cinco indicaram uma sistematização do atendimento em níveis, geralmente considerando o primeiro nível como sendo o atendimento de menor complexidade e os níveis seguintes como sendo atendimentos mais estruturados e relativos a questões mais complexas. Não existe, todavia, uma uniformidade na definição de o que é uma demanda menos ou mais complexa.

Em alguns casos, as demandas menos complexas estão agrupadas junto com toda a árvore de assuntos relacionados ao MEI, por exemplo. Em outros casos, a organização segue a classificação de tipologia do portfólio, associando um determinado tipo de atendimento a um determinado nível. De toda forma, já é possível identificar uma tendência de classificação do atendimento por etapas, ainda que os critérios para definir tais etapas não sejam os mesmos.

A maneira de agrupar os clientes também se mostrou diversa e praticamente única em cada estado. Há estado em que o MEI é direcionado a um tipo específico de agência, onde pode resolver todas as suas demandas; há o caso de dividir os clientes entre empresários e potenciais empresários apenas; existe também a lógica de dividir o atendimento conforme segmento de atuação, de maneira a organizar carteiras temáticas de clientes; e também foi apresentada a possibilidade de organizar os clientes combinando a sua característica de porte de empresa com natureza de demanda.

Essa diversidade de abordagens traz consigo a complexidade de desenvolvimento de interfaces e processos que sejam capazes de incorporar tantas possibilidades. A lógica de organização dos clientes, nesse caso, é uma decisão que extrapola as definições de arquitetura de canais de relacionamento, mas, por outro lado, impacta diretamente nela. Sem uma definição minimamente alinhada a esse respeito, é bastante desafiador

estruturar recepções, triagens e processos de atendimento que comportem todas as diferentes formas de organizar o público que vai acessar esses canais.

Por fim, no que diz respeito ao portfólio de produtos e serviços, existe maior uniformidade em todos os estados e seis entre os sete entrevistados afirmaram oferecer em suas agências todos os produtos e serviços daquele estado – apenas um indicou que determinada categoria de serviços poderia ser consumida apenas pela Central de Relacionamento. Nesse sentido, parece ser um senso comum o entendimento de que a agência funciona como um ponto onde o cliente pode ter acesso a todas as possibilidades de produtos e serviços que aquele estado tem para oferecer.

6.2.2. Central de Relacionamento

Assim como no caso das agências, cada estado apresentou uma central de relacionamento particular. Começando pela estrutura, foi identificado caso de central com equipe de 60 atendentes capacitados com nível superior, como ocorre no Sebrae/MG, e central onde a equipe de atendimento é composta por 4 atendentes, todos estagiários.

Vislumbrando a integração de toda a estrutura para a sistematização de uma arquitetura *omnichannel* de relacionamento, esse fator já seria potencialmente limitante, uma vez que o serviço que uma central com equipe de analistas capacitados é capaz de entregar é, muito provavelmente, diferente daquele que uma equipe reduzida de estagiários o faz.

Seguindo para a forma de contratação desse serviço, já é possível encontrar mais homogeneidade, e cinco dos sete gestores entrevistados afirmaram ter uma estrutura de pessoal e tecnologia completamente terceirizada, sendo o gestor o único funcionário contratado diretamente pelo Sebrae.

Esse aspecto, por sua vez, conta como um ponto positivo para a integração, uma vez que a maior parte dos estados já operam da mesma forma e, muito possivelmente, têm processos já voltados para a operação de uma rede terceirizada de atendentes.

A forma de fazer a gestão do conhecimento dos atendentes, assim como foi observado nas agências, parece ser pouco controlada. Isso não significa que não haja sistemas e processos determinados para isso. Nesse caso, o que parece ser a realidade de muitos estados é ter a gestão da base de conhecimento como escopo da contratação da prestadora dos serviços central de atendimento.

Essa situação, muito possivelmente, cria distanciamentos entre o conhecimento produzido e gerido dentro da estrutura do Sebrae e aquele que está sob a gestão da empresa terceirizada. Em muitos casos, a atualização e integração de ambas as bases se dá por meio de processos estabelecidos informalmente, como trocas de e-mail, *Whatsapp* e encontros presenciais entre gestor e equipe de atendentes. Não foram comuns os casos em que havia sistemas já integrados voltados para essa disseminação e atualização de informação.

Em analogia ao processo de recepção e triagem identificados na agência, apenas um gestor afirmou possuir uma URA (Unidade de Resposta Audível, popularmente reconhecida pelas mensagens e opções automáticas comumente apresentadas em números comerciais no início de chamadas) que realiza essa mesma função – ao ligar para a central telefônica, o cliente já se identifica como sendo empresário ou interessado em abrir uma empresa, por exemplo. Na maior parte dos casos, existe apenas uma mensagem de espera ou sistemas mais simples para coleta de CPF, que deve ser confirmado no atendimento.

Com relação ao tipo de serviço oferecido nesse canal, apenas um estado realmente se diferenciou, apresentando uma proposta de focar a central na prestação de serviços de orientação técnica. Nos demais casos, o foco é a prestação de serviços de informação e os demais serviços são tratados como encaminhamentos de segundo nível, quando existem, e, em muitos casos, ocorrem mediante agendamento.

Foi observado também, de maneira espontânea e fugindo ao roteiro da entrevista, que existe certo receio de que a estruturação de uma central única de relacionamento possa vir a comprometer a agilidade e autonomia com que os estados administram suas próprias centrais, ainda que terceirizadas.

Isso ocorre, pois, diferentemente do canal agência, que está associado a uma localização geográfica específica, por conta de sua natureza de atendimento presencial, uma central realiza atendimento remoto e, teoricamente, poderia ser operada de qualquer lugar. Por outro lado, o conhecimento necessário para realizar os atendimentos é, muitas vezes, local, pois está relacionado à particularidade de cada estado e até mesmo municípios.

Dessa forma, o receio pela perda de autonomia e agilidade é pautado em riscos reais e revelam também um aspecto interessante de um processo de integração de um canal como esse. Nesse caso, o foco de integração parece estar muito mais na estrutura de suporte ao atendimento da central do que na central em si.

Nesse caso, portanto, os aspectos relacionados à alimentação de base de conhecimento se tornam especialmente sensíveis, pois, sem uma base coesa e atualizada, o atendimento não tem o suporte necessário para acontecer. Padronização de serviços e de processos de triagem também devem ser observados, pois tem reflexo direto nos outros canais de atendimento que o cliente pode vir a acessar em cada estado – se a central telefônica filtra o cliente entre “empresários” e “potenciais empresários” e a agência os classifica por segmento de atuação, por exemplo, é provável que a experiência *omnichannel* seja comprometida.

6.2.3. Portal

Conforme apresentado no método, a análise dos portais estaduais começou por meio de uma entrevista-piloto, mas se mostrou mais efetiva por meio do acesso direto aos portais – o que era inviável no caso das agências e centrais de relacionamento.

Assim, foram acessados 17 portais, pois apenas 9 estados não administram uma estrutura digital independente que esteja associada ao Portal Sebrae. Dentre os 17, 12 funcionavam apenas como uma loja online, e os cinco restantes tinham, de fato, uma estrutura mais completa característica de portais, com sessões de conteúdos e outras estruturas que não somente os serviços associados ao e-commerce.

A fluidez na navegação, característica esperada em uma estrutura *omnichannel*, foi comprometida em todos os 17 casos, por conta de que cada um dos sites apresentava uma estrutura de autenticação e cadastro independentes. Dessa maneira, ainda que fossem referenciados pelo Portal Sebrae, o usuário que acessasse essas outras interfaces seria obrigado a criar uma nova conta para poder efetivar uma compra nesses ambientes.

Foi identificada também uma grande diversidade de formas de categorizar o portfólio e de segmentar o público, o que poderia comprometer a percepção de uma estrutura integrada por parte do usuário. O Portal Sebrae, por exemplo, categoriza seus conteúdos e serviços, prioritariamente, segundo 9 possíveis temas, que não concorrem na indexação, ou seja, são únicos em cada caso (Figura 20).

Explore os temas de gestão e veja o que o Sebrae tem para oferecer



Figura 20 – A organização do Portal Sebrae segue, prioritariamente, 9 temas. Fonte: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acessado em 20/05/2019

Em contraste, houve caso de site estadual que organizou o seu portfólio segundo outras 39 possíveis categorias de chamados momentos empresariais (Figura 21).

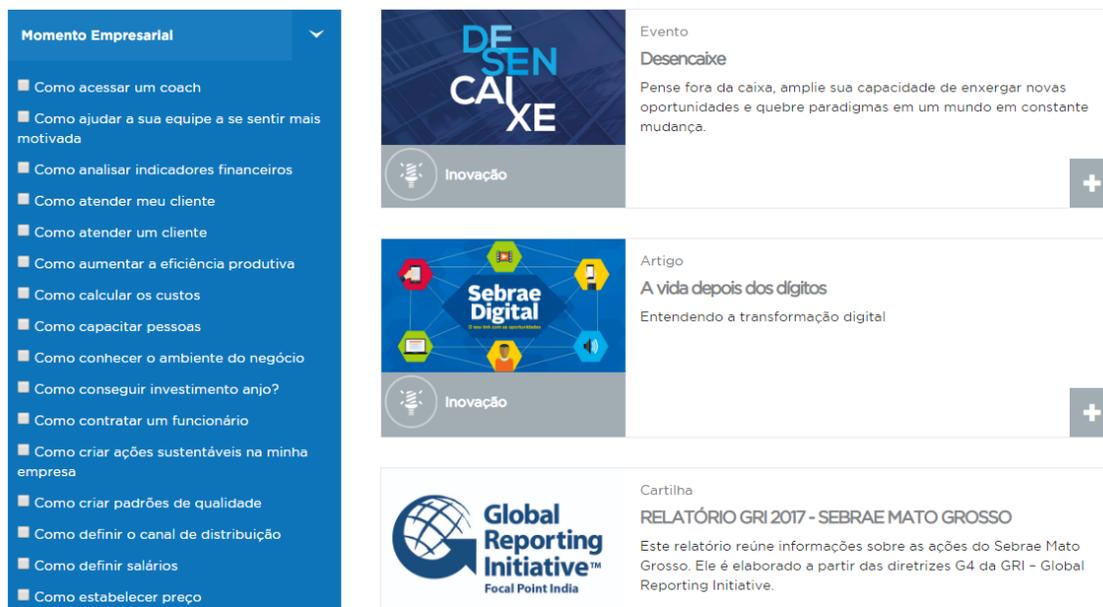


Figura 21 – Exemplo de site estadual, com conteúdos organizados segundo 39 possíveis categorias.

Para além de questões de usabilidade que poderiam ser analisadas em cada caso isolado, a perspectiva de um usuário navegar nas duas interfaces certamente não promove a percepção de integração esperada, dadas arquiteturas de informação e disposições de elementos tão distintas.

Questões como essa foram recorrentes em toda a análise, em maior ou menor grau. De certa maneira, todas as interfaces apresentavam semelhança no estilo gráfico utilizado – cores planas e sem gradiente, formas geométricas pouco estilizadas e o esquema de cores da empresa –, mas pouca afinidade nos aspectos relacionados à organização e disposição da informação, categorização de serviços e segmentação de público.

Dessa forma, é possível que a analogia visual funcione até mesmo como um ponto negativo nesse caso, uma vez que o usuário pode não perceber que está navegando em um ambiente diferente – não mais o Portal Sebrae e sim um site estadual – e ficar confuso com a nova forma de apresentar a informação.

Por outro lado, dado que 12 dos 17 sites funcionavam apenas como loja online, é muito provável que essas estruturas funcionem apenas como contingenciamento para

viabilizar uma funcionalidade essencial que não é disponibilizada no Portal Sebrae, que é o *e-commerce*. Nesse sentido, as ações de integração parecem muito mais serem orientadas à capacidade de agregar funcionalidades em uma estrutura central do que investir esforços em uniformizar estruturas paralelas.

Esse exercício, no entanto, perpassa definições que fogem ao trabalho de arquitetura de canais, como definições estratégicas de portfólio e segmentação de público que se apliquem a todo o Sistema Sebrae. Tendo isso como premissa, o design opera na estruturação de elementos parametrizáveis para cada realidade, porém respeitando um delineamento geral único.

6.3. Relato das percepções a respeito do processo de integração de canais

Dado que a integração dos canais de atendimento e relacionamento de uma empresa influencia diretamente nos seus processos e na sua forma de funcionamento, o envolvimento dos colaboradores nesse tipo de proposta é essencial para viabilizar a sua execução.

Nesse sentido, é interessante observar como colaboradores envolvidos em diferentes etapas e setores da empresa podem ter visões contraditórias ou complementares a respeito do processo de integração de canais e como essas visões se relacionam com o diagnóstico do ecossistema de canais e, principalmente, com as abordagens de design de interfaces interativas.

Dessa forma, o ponto de partida dessa investigação foi, justamente, a própria definição de omnicanalidade. Para tanto, os respondentes do questionário ordenaram, dentre algumas opções pré-definidas, aquelas que mais caracterizavam essa integração, segundo o seu entendimento. O conceito de omnicanalidade foi, então, prioritariamente, associado à estrutura de sistemas única ou integrada, seguida de processos de atendimento únicos, base de conhecimento única, portfólio único e unidade estética (Figura 22).

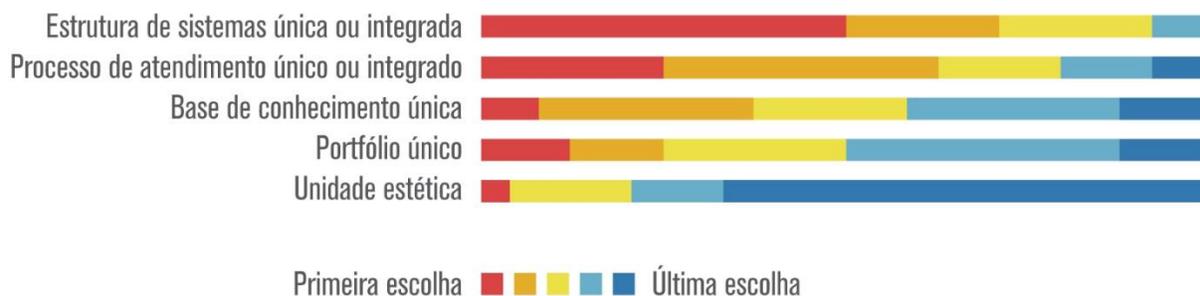


Figura 22 – O que significa ser *omnichannel* para os colaboradores do Sebrae.

A indicação do questionário se complementa às informações coletadas nas entrevistas realizadas com a gerente e coordenadora, que associaram a omnicanalidade a uma estrutura integrada de base de dados, organização dos processos de atendimento, integração de portfólio e consolidação de uma cultura organizacional coerente.

Observa-se, portanto, certa coerência na percepção dos colaboradores, que, independente do espaço ocupacional na empresa, tendem a associar a omnicanalidade a processos e sistemas integrados.

Partindo dessa definição, ao serem questionados a respeito do grau de integração que percebiam entre os canais de atendimento e relacionamento do Sistema Sebrae, atribuindo uma nota de 0 a 10 a essa integração, sendo 0 nada integrados e 10, completamente integrados, a média de respostas foi 4,9, o que indica uma percepção de um sistema muito pouco integrado. Tal percepção é análoga à da gerente de relacionamento, que atribuiu uma nota 3 a esse grau de integração.

Assim, ainda que exista alinhamento a respeito do conceito *omnichannel*, o que ele caracteriza e o que seria necessário para alcançá-lo, existe também a percepção de que essa é uma realidade distante de ser alcançada, considerando o cenário atual do Sistema Sebrae. Uma possível justificativa para essa divergência pode estar relacionada à forma como os próprios colaboradores e gestores, de diferentes níveis hierárquicos lidam com esse processo.

As questões relacionadas a isso foram identificadas como sendo relativas à cultura organizacional do Sebrae e foram recorrentes tanto nas entrevistas quanto nas respostas

dos questionários, referenciando aspectos relacionados à alta diretoria e ao próprio corpo de colaboradores.

Ao tratar de possíveis obstáculos para a implementação de uma arquitetura *omnichannel* no Sebrae, foram feitas referências diretas à esfera estratégica da empresa. Alguns dos obstáculos apresentados no questionário, por exemplo, foram “Mudança de estratégia da instituição muito rapidamente, o que deixa as pessoas confusas e sem direção.”, “Decisão da diretoria” e “Falta de apoio e entendimento da alta direção.”.

Esse ponto também foi corroborado nas entrevistas – as definições estratégicas foram tomadas como sendo o ponto de partida desse processo, mas a falta de um posicionamento único e consistente também foi apontado como um potencial obstáculo.

Todavia, esse tipo de observação não se restringiu à porção estratégica da empresa e se estendeu também ao corpo de colaboradores. Assim, outros obstáculos apresentados pelos respondentes foram “Comportamento e cultura das pessoas”, “Planejamento em excesso, quase nada de execução” e até mesmo “Cultura ultrapassada”. A gerente de relacionamento também corroborou essa ideia, ao afirmar que a cultura organizacional do Sebrae não favorece esse tipo de inovação e que existe certa resistência na equipe.

Nesse aspecto, torna-se evidente que as abordagens de design de interfaces, para além dos aspectos técnicos, devem considerar os aspectos culturais e comportamentais associados a eles. Em muitos contextos – talvez a maioria deles – as organizações não terão designers em seus mais altos cargos de gestão, ou mesmo no seu corpo de funcionários. Dessa forma, as abordagens de design devem considerar esses cenários e não se restringirem a realidades herméticas.

No gráfico a seguir (Figura 23), é possível identificar uma série de outros obstáculos que foram apontados pelos colaboradores. Outros aspectos que tiveram bastante destaque na lista foram o regionalismo e a infraestrutura tecnológica. O regionalismo refere-se, basicamente, à preocupação de que uma possível integração seja comprometida pela heterogeneidade de realidades no país. Já a infraestrutura tecnológica diz respeito aos

riscos de os sistemas de atendimento e as bases de dados não serem capazes de suportar, de fato, a diversificada operação que ocorre em cada região.

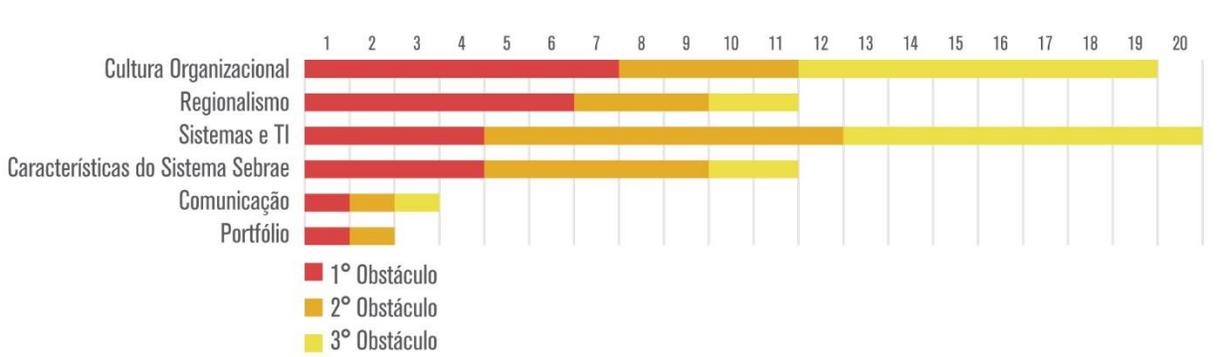


Figura 23 – Obstáculos para a integração dos canais segundo colaboradores.

Analisando essas informações sob a ótica desse estudo, é possível estabelecer alguns paralelos com as abordagens de design de interfaces interativas.

O regionalismo e a infraestrutura tecnológica, por exemplo, relacionam-se diretamente à capacidade de parametrização dos sistemas que suportam as interfaces e à definição dos seus requisitos. São questões plenamente contempladas no detalhamento de escopo de uma interface, por exemplo, quando são definidas as especificações funcionais e dos vários elementos que integram determinada estrutura (Garret, 2011).

As questões categorizadas como “características do Sistema Sebrae”, em muitos casos, referenciaram burocracias e processos internos da empresa, como “Contratos vigentes”. Relacionam-se ao design de interfaces, de certa maneira, da mesma forma como as questões de cultura organizacional – não fazem parte do processo diretamente, mas compõem o contexto em que ele ocorre e, por isso, são relevantes.

“Comunicação” e “Portfólio” são referenciados, porém com pouca relevância. Nesse caso o interessante é observar que essa visão é contrária à da coordenadora a esse respeito, que citou a organização do Portfólio como um dos pontos centrais no processo de integração dos canais.

Por fim, mesmo reconhecendo um baixo nível de integração e identificando uma série de obstáculos para alcançá-la, 21 entre os 24 respondentes consideram ser possível a implementação de uma arquitetura *omnichannel* de relacionamento no Sistema Sebrae e 16 apontam que já existem iniciativas nesse sentido nos seus estados, por meio de grupos de trabalho integrados, implantação de um modelo de atendimento comum ao Sistema Sebrae e utilização do mesmo sistema de atendimento, por exemplo.

Ao serem questionados sobre métodos específicos voltados para esse processo de integração, 8 respondentes afirmaram conhecê-los e referenciaram, genericamente, *softwares* e ferramentas que existem no mercado.

Diversas análises, portanto, podem ser feitas a partir da massa de dados geradas nessa etapa de pesquisa. Um primeiro ponto de que se destaca é a homogeneidade de entendimentos, mesmo em um contexto tão complexo e tão disperso como o Sistema Sebrae. O entendimento feito pela gerente e coordenadora converge com os colaboradores e gestores estaduais e isso já é uma vantagem para esse tipo de iniciativa.

Com relação aos obstáculos identificados – e com especial destaque para as questões relacionadas à cultura organizacional – é interessante identificar que as abordagens de design de interfaces interativas podem contribuir para a definição de papéis e de fluxos de trabalho, de maneira a garantir com que os processos tenham uma coerência interna e resultem em transformações reais na empresa.

As abordagens de design de interfaces interativas também podem ser empregadas para fragmentar projetos de grande dimensão como esse em entregáveis menores, de maneira a viabilizar entregas mais pontuais. Dessa maneira, tanto a gestão estratégica quanto a operação acabam sendo beneficiadas. Em vez de tratar da estruturação de uma arquitetura *omnichannel* de relacionamento, por exemplo, que é um projeto que pode durar anos em contextos como esse, podem ser definidas frentes de trabalho que vão tratar de “especificações funcionais”, “requisitos”, “arquitetura da informação” e outras etapas menores que, juntas, vão definir a arquitetura *omnichannel*.

Esse tipo de estratégia pode, inclusive, facilitar com que projetos tão extensos perdem tempo suficiente para serem concluídos. Com a sua fragmentação em entregáveis menores, é mais fácil otimizar o trabalho e até mesmo reaproveitá-lo, caso os direcionamentos estratégicos sejam alterados no decorrer do processo. Eventualmente, um novo corpo diretor do Sebrae pode não considerar a estratégia *omnichannel* uma estratégia válida, por exemplo, mas teria insumos e um contexto mais organizado para a implementação de outras estratégias.

6.4. As contribuições da abordagem de design de interfaces

A etapa final de análise consistiu na avaliação em conjunto de todos os dados coletados internamente no Sistema Sebrae somada à entrevista realizada com o especialista em design de experiências integradas. Isso permitiu um olhar sistêmico do estudo na mesma medida em que incorporou novas reflexões e uma nova perspectiva de análise.

A contraposição das abordagens de design de interfaces interativas com os documentos identificados no Sebrae apresenta uma possibilidade de como tais abordagens contribuem para a estruturação de uma arquitetura *omnichannel* de relacionamento. Em ambos os casos, é possível identificar que a definição estratégica é o ponto de partida do processo e a materialidade de uma interface, o objetivo final. Os documentos do Sebrae, por exemplo, apresentam definições de como ocorre o processo de atendimento de uma maneira geral, e tais definições devem ser especificadas até que assumam uma conformação prática, que seja aplicável nos canais de relacionamento da empresa.

No caso do Sebrae, a etapa estratégica caracterizou-se por uma definição macro de como os canais de atendimento e relacionamento devem ser estruturados. Essa definição compreende questões específicas, como o detalhamento de interface de um site ou a redação de *scripts* de atendimento para uma central de relacionamento. Pelo contrário, o que essa etapa procurou definir foi uma visão genérica sistêmica, capaz de ser moldada para a realidade de cada canal.

A partir dessa definição, seria possível criar um processo padrão que fosse espelhado em cada canal, viabilizando a construção de uma interface específica para cada estrutura

e respeitando uma definição macro, que funciona como um fio condutor que garante certa coerência na disposição de todo o ecossistema de canais.

Na prática, esse tipo de abordagem viabiliza com que cada decisão seja tomada na etapa coerente ao que ela representa. Nesse momento estratégico, por exemplo, é necessário definir quais tipos de serviço a empresa vai oferecer e quais desses serviços podem ser consumidos apenas por clientes identificados, por exemplo. Tais decisões referem-se ao modelo de negócio da empresa e compreendem decisões de nível estratégico que vão balizar toda a sequência de decisões que devem caracterizar o processo de especificação de cada um dos canais (Figura 24).

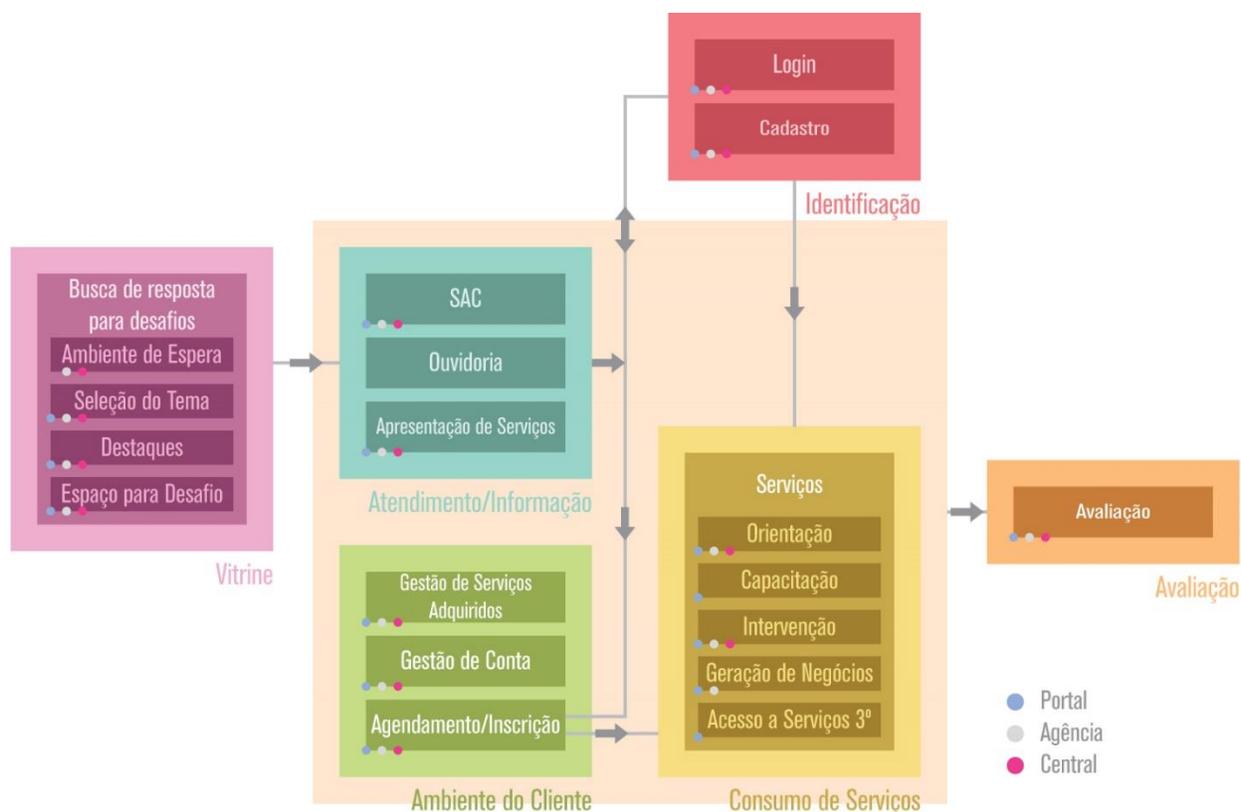


Figura 24 – A macroarquitetura de canais compreende a porção estratégica do processo

Todavia, mesmo que tal aderência permita o delineamento de um processo lógico e coerente para a definição de uma arquitetura *omnichannel* de relacionamento, a análise empírica do caso Sebrae permitiu observar outras variáveis que podem interferir diretamente nesse processo e torná-lo ainda mais complexo.

O primeiro ponto refere-se à heterogeneidade que um sistema com tais dimensões pode apresentar. Nesse sentido, não basta operar apenas na integração de diferentes canais, pois é necessário considerar que um mesmo canal pode apresentar conformações tão distintas que se faz necessário categorizá-lo em mais de uma instância. Uma central e relacionamento com 60 colaboradores com formação superior não pode ser tratada da mesma forma que uma central de relacionamento que opera com 4 estagiários, por exemplo.

Dessa maneira, seria necessário expandir a análise não somente para os tipos de canais existentes, mas também para as diferentes configurações que cada um deles pode assumir, o que pode caracterizá-los como estruturas completamente distintas.

Outro ponto que se tornou evidente nessa análise foi a percepção de uma falta de decisões estratégica claras, seja porque elas de fato não existem, seja porque não são percebidas em todos os níveis hierárquicos da empresa, dado o distanciamento que existe entre as camadas estratégica e operacional.

Nos dois cenários, seria possível empregar abordagens de design de interfaces interativas para contextualizar cada agente envolvido nesse processo. Isso porque, a partir da estrutura em camadas que balizam o desenvolvimento de interfaces interativas, é possível visualizar com maior clareza como os diferentes momentos dessa estruturação se relacionam e como decisões em determinadas etapas impactam em outras.

As abordagens de design facilitam a construção de uma narrativa lógica que parte das definições estratégicas e culminam na especificação das interfaces, permitindo aos participantes do processo que compreendam seu papel em cada uma dessas etapas e a forma como suas ações se relacionam com o contexto.

Essa organização facilita, inclusive, a correlação entre a estrutura dos canais digitais e os requisitos dos sistemas que o suportam, o que trata de um ponto que teve bastante atenção entre os respondentes do questionário e os entrevistados – sistemas tecnológicos integrados.

A partir de definições funcionais claras e do estabelecimento de uma política de navegação entre elas, é viável definir requisitos para os sistemas que vão suportar tais aplicações – campos de formulários, fluxos de troca de informações e requisitos de bases de dados. Ainda que não seja possível especificar tecnicamente tais atributos, esse tipo de estrutura subsidia as definições de negócio que se relacionam com os requisitos técnicos.

Por fim, a pesquisa também aponta para a importância de considerar os aspectos pessoais envolvidos em um processo de transformação tão disruptivo como esse. Tais aspectos se destacaram nessa investigação e reforçam a necessidade de estudos e aprofundamentos nos temas relacionados à cultura organizacional e outras áreas que se ocupem de entender as dinâmicas sociais que ocorrem no ambiente empresarial.

De certa forma, todos evidenciaram a necessidade de trabalhar as mudanças na forma de pensar e agir com relação aos processos da empresa, de maneira a valorizar e viabilizar processos de inovação. Isso extrapola, de fato, as abordagens de design de interfaces interativas, mas constitui um aspecto desse processo que não pode ser ignorado.

Em um contexto tão diverso e com tanta pulverização, não existe processo ou método que suporte a falta de aderência dos próprios colaboradores, independentemente do nível hierárquico em que se encontram. Nesse sentido, as abordagens de design reforçam a característica sistêmica de um processo como esse e que se conclui apenas quando todas as etapas – da estratégia ao detalhamento – são terminadas.

7. Conclusão

O estudo focou na construção de uma experiência *omnichannel* a partir da aplicação prática do uso de abordagens de design de interfaces interativas no redesenho dos canais de relacionamento do Sistema Sebrae .

Foi possível observar que as abordagens de design de interfaces interativas podem contribuir com um processo de integração de canais de relacionamento na medida em que permitem sistematizar o processo decisório desde as etapas mais genéricas e estratégicas até às etapas mais práticas e tangíveis.

Dada a escala e complexidade de um processo de integração de canais de relacionamento em um contexto como o do Sebrae, ferramentas que viabilizem a sua visualização são essenciais para garantir uma coerência em todas as suas etapas de execução.

As abordagens de interfaces interativas também contribuem para a modularização de projetos complexos, viabilizando a definição de entregáveis independentes, o que torna todo o processo mais ágil e facilita sua execução. Em contextos complexos, é possível que diferentes times estejam envolvidos em diferentes etapas de execução de um projeto, o que demanda métodos que permitam distribuir o trabalho nesse tipo de estrutura.

Todavia, nota-se que esse tipo de abordagem não contempla questões relacionadas ao comportamento dos envolvidos, ou seja, questões de cultura organizacional, e isso pode comprometer e até mesmo inviabilizar a execução de um projeto. Dessa maneira, o processo acaba sendo interpretado como um sistema isolado, imune ao contexto onde está inserido. No caso estudado, em especial, o fator humano talvez tenha sido o elemento mais sensível e, ainda que as questões técnicas pudessem ser relacionadas às referências teóricas de abordagens de design de interfaces interativas, o trabalho poderia tornar-se inviável exclusivamente por conta cultura organizacional.

Faz-se necessário, portanto, aprofundar o entendimento de como as relações humanas interferem em um processo de design, de maneira a aproximar as abordagens de design

de interfaces interativas ao contexto real onde são aplicadas. Esse ponto se relaciona a abordagens mais contemporâneas de design, com um olhar sistêmico, adaptativo, flexível e indutivo.

O olhar sistêmico diz respeito a tratar as variáveis envolvidas em um processo de design de maneira ampla, considerando o contexto global em que estão inseridas. É necessário ainda que tais abordagens sejam adaptativas e flexíveis para responderem à especificidade de cada caso e também para serem capaz de moldar-se às mudanças promovidas pelo próprio processo de design. Ainda, caracterizam-se como abordagens indutivas por partirem da observação e da exploração de cada situação, para, só então, elaborarem possíveis soluções.

O caso apresentado, por fim, reforça a necessidade de abordagens de design dinâmicas e aderentes aos contextos reais e complexos característicos do mundo atual. Dado que o design trata de projetar soluções, é natural que contextos de estruturas físicas e sociais complexas demandem soluções igualmente multifacetadas.

8. Referências

- ALEXANDER, C. **Notes on the Synthesis of Form**. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. 1964.
- AMATUZZI, M. **Experiência: um termo chave para a Psicologia**. Memorandum, 13, p. 08-15. 2007.
- ATZORI, L. et al. **The Internet of Things: A survey**. Computer Networks, 2010.
- BECK, N.; RYGL, D. **Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing**. Journal of Retailing and Consumer Services. 27. 170-178., 2015.
- BÖHME, G. **Atmosphere as the Fundamental Concept of a New Aesthetics**. Thesis Eleven, v. 36, p. 113-126, 1993.
- BONSIEPE, G. **Design: do material ao digital**. Tradução de Cláudio Dutra. 1ª. ed. Florianópolis: IEL/LBDI, 1997. 192 p.
- BONSIEPE, G. **Design, Cultura e Sociedade**. 1ª. ed. São Paulo: Blucher, 2011. 270 p.
- BÜRDEK, B. **Design – História, Teoria e Prática do Design de Produtos**. 2ª. ed. Blucher, 2010. 496 p.
- CARDOSO, R. **Design para um mundo complexo**. X. São Paulo: Cosac Naify, 2013.
- CGI.br/NIC.br, **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros - TIC Domicílios 2017**. Acessado em 20/02/2019
- CONWAY B.; REHDING, A. **Neuroaesthetics and the Trouble with Beauty**. PLoS Biol 11(3), 2013.
- COUGHLAN, A. et al. **Canais de marketing e distribuição**. Tradução Lúcia Simonini. 7.ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- GARRET, J. **The Elements of User Experience: User-centered design for the Web and Beyond**. 2ª. ed. New Riders, 2011.
- HARIRI, Y. **Uma breve história da humanidade**. Tradução de Janaína Marcoantonio. 30ª. ed. Porto Alegre: L&PM Editores, 2017. 464 p.

- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1992. 349 p
- HASSENZAHN, M. **User experience (UX): Towards an experiential perspective on product quality**. ACM International Conference Proceeding Series, 339, 11-15, 2011.
- JENKINS, H. **Convergence Culture: Where Old and New Media Collide**. Nyu Press, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- MARR, B. **How Much Data Do We Create Every Day? The Mind-Blowing Stats Everyone Should Read**. 2018. Disponível em : <<https://www.forbes.com/sites/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/#64cf00a960ba>> Acesso em: 20 ago. 2018.
- MEHTA, R.; DUBINSKY, A.; ANDERSON, R. **Marketing channel management and the sales manager**. Industrial Marketing Management, 31 (5), p. 429-439, 2002.
- MIORANDI, D.; SICARI, S.; PELLEGRINI, F.; CHLAMTAC, I. **internet of things: Vision, applications and research challenges**, Ad Hoc Networks, v. 10, 7, p 1497-1516, 2012.
- NESLIN, S. et al. **Challenges and opportunities in multichannel customer management**. Journal of Service Research 9 (2), p. 95–112., 2006.
- PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. **Introduction to the Special Issue: Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing**. International Journal of Electronic Commerce, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.
- REISS, H. **The "Naturalization" of the Term "Ästhetik" in Eighteenth-Century German: Alexander Gottlieb Baumgarten and His Impact**. The Modern Language Review, V. 89, n. 3, p. 645-658, 1994.
- RESMINI, A.; ROSATI, L. **Pervasive Information Architecture**. 1ª.ed. Burlington, MA, EUA: Elsevier, 2011. 250 p.
- SEBRAE. **A Transformação Digital do Sistema Sebrae**. 2016.

SEBRAE. **Quem Somos**. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos> Acesso em 20 out. 2018.

VERHOEF, P.; KANNAN, P.; INMAN, J., **From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing** Journal of Retailing, v. 91, 2015.

WEISER, M. **The Computer for the 21st Century**. Scientific American, v. 265, n. 3, p. 94-104, 1991.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com gestores das agências Sebrae/UF

1. Qual a estrutura atual de uma agência de relacionamento do seu estado? Considerando, pessoal, estrutura física e tecnológica, como a agência se organiza de maneira geral?
2. Como funciona o processo de atendimento na agência? Desde a chegada do cliente ou um eventual atendimento até a conclusão do atendimento, como esse processo ocorre?
3. O atendente recorre a uma base comum de conhecimento para realizar o atendimento? Como essa base é retroalimentada em casos de novos conhecimentos que são agregados a ela?
4. Existem níveis de atendimento que vão desde um atendimento genérico até um atendimento especializado? Quais os critérios para essa classificação? Como determinar os perfis que atuam em cada caso?
5. Quais produtos e serviços podem ser consumidos nas agências?
6. As agências possuem algum tipo de triagem no atendimento? Quais os critérios para definir essa triagem? Quais os principais agrupadores de atendimento?
7. O atendimento realizado nas agências é feito por meio de agendamento prévio? Se sim, por meio de que canais de relacionamento um cliente pode agendar um atendimento?
8. Como os diferentes tipos de agência se relacionam e como se estabelece a hierarquia entre eles?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com gestores da Central de Relacionamento

1. Qual a estrutura atual da Central de Relacionamento? Em termos de pessoal e estrutura física e tecnológica, como ela é composta?
2. A Central de Relacionamento opera com pessoal terceirizado ou funcionários do Sebrae?
3. De que forma os operadores acessam o conhecimento necessário para realizar os atendimentos? Existe uma base de conhecimento comum a todos? Se sim, essa base está integrada às demais áreas de atendimento/relacionamento do Sebrae, ainda que indiretamente? Como é tratada uma questão que não está
4. A Central de Relacionamento do seu estado possui uma URA?
5. Como são definidas as opções que devem aparecer na URA, em termos de ordem e assunto? São opções estáticas? Com que frequência se alteram e, quando se alteram, o que motiva essa alteração?
6. A Central de Atendimento do seu estado faz operações de ativo e receptivo?
7. Existem níveis de atendimento? Se sim, quantos níveis existem? Quais os critérios para classificá-los?
8. Quais produtos e serviços podem ser consumidos por meio da Central de Relacionamento?
9. Existe algum tipo de cadastro para poder acessar os serviços da Central de Relacionamento? Esse cadastro é o mesmo aplicado em outros canais de relacionamento? Quais os campos desse cadastro? Diferentes tipos de atendimento demandam diferentes informações a respeito do cliente?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com gestores do Portal

1. Qual a estrutura atual de Portal no seu estado? Além de alimentar as páginas estaduais no Portal Nacional, o seu estado mantém uma estrutura independente?
2. Se sim, por que motivo?
3. De que forma são estruturados os conteúdos, produtos e serviços no ambiente digital do seu estado? Os conteúdos e produtos e serviços seguem o mesmo critério de classificação?
4. O acesso a conteúdos contabiliza atendimentos? Como são controlados esses acessos? Existem conteúdos de livre acesso e conteúdos restritos a usuários com cadastro?
5. Como definir quais conteúdos devem ser produzidos e quais conteúdos devem ser descontinuados? Existe alguma espécie de curadoria que determina uma linha estratégica de produção de conteúdo e orienta uma atividade de monitoramento nesse sentido?
6. Existe alguma política que define em que formato um conteúdo deve ser produzido? Existe algum critério para definir se um conteúdo deve ser produzido em texto, em vídeo ou em áudio? Se sim, quais são esses critérios?

APÊNDICE D – Roteiro de análise de interface Portal

Modelo de referência para análise de interface:

Estado	Portal Independente	Características
UF	(Sim/Não)	<ul style="list-style-type: none">• Endereço web• Loja online (Sim/Não)• Produtos e serviços ofertados• Categorização dos produtos e serviços• Login/Cadastro independente (Sim/Não)• Estilo de leiaute

APÊNDICE E – Roteiro de entrevista com gerente Sebrae/NA

1. Em sua opinião, quais os atributos que caracterizam uma arquitetura *omnichannel* de relacionamento? O que uma empresa ou instituição precisa ter para que a sua estrutura seja *omnichannel*?
2. Como você definiria o processo ideal para conduzir tal integração?
3. Considerando o entendimento do termo *omnichannel* e o processo para alcançá-lo, qual o grau de interação que você acredita que já existe no Sistema Sebrae?
4. Quais são os maiores obstáculos para evoluir nessa escala e alcançar de fato uma estrutura *omnichannel*?
5. O que vem sendo feito para superar esses desafios?

APÊNDICE F – Roteiro de entrevista com coordenadora Sebrae/NA

1. Em sua opinião, quais os atributos que caracterizam uma arquitetura *omnichannel* de relacionamento? O que uma empresa ou instituição precisa ter para que a sua estrutura seja *omnichannel*?
2. Quais são os maiores obstáculos para evoluir nessa escala e alcançar de fato uma estrutura *omnichannel*?
3. O que vem sendo feito para superar esses desafios?
4. De que forma é realizada a gestão dos canais de relacionamento pelo Sebrae Nacional? Existe algum tipo de controle? Quais indicadores são observados? Existe algum grau de interferência do Sebrae Nacional nos canais de relacionamento estaduais? Em que contextos?

APÊNDICE G – Questionário aplicado a colaboradores Sebrae

1. Sexo

- Feminino
- Masculino
- Outro / Prefiro não opinar

2. Idade

- Até 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- mais de 55 anos

3. Há quanto tempo você trabalha no Sebrae?

- Até 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Mais de 15 anos

4. Sebrae em que trabalha

- AC
- AL
- AM **(Considerar, aqui, a lista de todos os estados.)**

5. Cargo / Ocupação

- Assistente
- Analista Técnico
- Gerente / Gerente Adjunto
- Other

6. Trabalha diretamente na gestão de algum canal de relacionamento do Sebrae? *

- Sim
- Não

7. Qual?

Caso tenha trabalhado em mais de um canal, liste todos

- Agência
- Portal
- Central de Relacionamento
- Rede Social
- Terminal de Autoatendimento - Totem
- Other

8. Por quanto tempo?

Caso já tenha trabalhado com mais de um canal, indique o tempo total.

9. Em sua opinião, como os atributos abaixo influenciam na integração dos canais de relacionamento do Sebrae? Clique e arraste para ordenar do mais importante para o menos importante:

Portfólio único - mesmos produtos e serviços oferecidos em todos os canais
Processo de atendimento único - mesmos scripts, requisitos e rotinas de atendimento em todos os canais
Estrutura de sistemas única ou integrada - estrutura de sistemas que viabilize uma visão única do cliente
Base de conhecimento única - repositório de conhecimento único e comum a todos os canais
Unidade estética - mesma aparência visual e tom de voz em todos os canais

10. Comente sua resposta, caso ache necessário:

11. Qual o grau de integração que você identifica entre os canais de relacionamento do seu estado?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada integrado

Completamente integrado

12. Qual o grau de integração que você identifica entre os canais de relacionamento do seu estado e os canais do Sistema Sebrae?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada integrado

Completamente integrado

13. Acredita que seria possível implementar uma estratégia omnichannel de relacionamento no Sistema Sebrae, ou seja, integrar todos os canais de relacionamento com o objetivo de promover uma experiência fluida para o cliente, independente dos canais que ele acessar?

Sim

Não

14. Cite, em ordem de importância, até 3 obstáculos que inviabilizam a implementação de uma arquitetura integrada de canais de relacionamento no Sistema Sebrae:

Obstáculo 1

15. *Obstáculo 2*

16. *Obstáculo 3*

17. Cite, em ordem de importância, até 3 benefícios que uma arquitetura integrada de canais de relacionamento promoveria para os clientes do Sistema Sebrae:

Benefício para o cliente Sebrae 1

Enter your answer

18. *Benefício para o cliente Sebrae 2*

Enter your answer

19. *Benefício para o cliente Sebrae 3*

Enter your answer

20. Cite, em ordem de importância, até 3 benefícios que uma arquitetura integrada de canais de relacionamento promoveria para o Sistema Sebrae, seus processos e colaboradores:

Benefício para o Sistema Sebrae 1

Enter your answer

21. *Benefício para o Sistema Sebrae 2*

Enter your answer

22. *Benefício para o Sistema Sebrae 3*

Enter your answer

23. Existe, no seu estado, alguma iniciativa para promover essa integração dos canais de relacionamento?

- Sim
 Não

24. De que forma isso ocorre?

Existe alguma iniciativa formalizada ou alguma prática incorporada à rotina dos colaboradores do seu estado?

Enter your answer

25. Conhece alguma prática de mercado ou método teórico voltado especificamente para promover a integração de canais de relacionamento?

- Sim
 Não

26. Qual?

Saberia nomear algum método ou descrevê-lo brevemente?

Enter your answer

27. Muito obrigado! :) Suas respostas serão bastante úteis para a promoção de um Sebrae cada vez mais integrado.

Caso queira receber as respostas compiladas desse questionário, digite seu e-mail abaixo:

Enter your answer

Submit