

Tenha um bom dia: o desenvolvimento de um serviço a partir de um modelo de referência

Deise Albertazzi (Universidade Federal de Santa Catarina) dalbertazzig@gmail.com

Everton Michels (Universidade Federal de Santa Catarina) evertonpmp@gmail.com

João de Santanna Filho (Universidade Federal de Santa Catarina) joao.santanna@posgrad.ufsc.br

Fernando Antônio Forcellini (Universidade Federal de Santa Catarina) forcellini@gmail.com

Manoela Theodorovitz dos Santos (Universidade Federal de Santa Catarina) manoela.ts@gmail.com

Resumo: O aumento da importância dos serviços na economia dos países, a crescente expectativa dos consumidores, a maior competição nos mercados e os avanços tecnológicos sugerem que as empresas, cada vez mais, devem buscar novas abordagens para o processo de desenvolvimento de seus serviços. Este artigo propõe o desenvolvimento de um novo serviço de apoio às atividades diárias das pessoas a partir da aplicação de um modelo de referência de desenvolvimento de serviços. O artigo inicia com uma breve discussão sobre o conceito de serviços, apresenta o modelo de referência e as principais atividades e informações que o compõem. Em seguida, apresenta-se o processo de desenvolvimento do novo serviço a partir da aplicação do modelo de referência, adotando-se na sequência os métodos e técnicas recomendados pelo modelo de referência, desenvolvendo-se o serviço até a fase do processo do serviço.

Palavras chave: desenvolvimento de serviço, modelo de referência, necessidades dos clientes, criação de valor.

Have a nice day: A service Development process from a given Reference Model

Abstract: The increasing importance of services in the countries associated with growing consumer expectations economy, market competition and technological advances suggest that companies must find new approaches to the process of developing its services. This paper proposes the development of a new service to support daily activities of persons from the application of a reference model. The paper provides a brief discussion of the concept of services and presents the reference model and its main activities and concepts. The process of development of a new service from the application of the reference model is presented along with the methods and recommended techniques adopted from the reference model. The service was developed to the stage of the service process.

Key-words: service development, reference model, customer needs, value creation.

1. Introdução

O setor de serviços assume uma participação cada vez maior na economia de países desenvolvidos e em desenvolvimento, em um processo que o destaca desde a década de 1960 em relação aos outros setores da economia - agrícola e industrial (LOVELOCK et al., 2011). Estudos do Governo Federal brasileiro confirmam a importância dos serviços na economia: em 2009, o setor correspondeu a 68,5% do PIB e foi responsável por mais de 70% dos empregos formais (BRASIL, 2013). Os serviços são definidos, segundo Edvardsson et al. (2012), como a aplicação de competências especializadas – conhecimento e habilidades – através de atos, processos e desempenho, ou como atividades relacionadas fornecidas como soluções para os problemas do consumidor. Para Lovelock et al. (2011), seria um intercâmbio de valor entre duas partes, com um desempenho que é baseado no tempo, onde quem compra o serviço busca resultados desejados ou soluções. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) destacam as características dos serviços, como a participação do consumidor no processo do serviço (na criação e no seu consumo), a precibilidade, a intangibilidade (destacando que os serviços são ideias e conceitos, diferentemente de produtos que são objetos) e a heterogeneidade (variação do mesmo serviço para diferentes clientes). Para Lovelock et al. (2011) o projeto de serviços é complexo e demanda analisá-lo sob a perspectiva de um serviço principal com elementos suplementares, que ao final de uma sequência, criam valor e

atendem às necessidades do cliente. Dessa forma, o autor entende que a proposição de valor deve abordar e integrar os elementos do serviço separadamente em serviço principal, serviços suplementares e processos de entrega destes elementos. Edvardsson et al. (2012) ressalta que o processo de desenvolvimento do serviço tem como resultado a proposição de valor e uma configuração de recursos necessários para integrá-la e operá-la às partes interessadas.

O objetivo deste artigo é apresentar o processo de desenvolvimento de um serviço de apoio a um melhor dia a dia das pessoas, utilizando um modelo de referência para o desenvolvimento de novos serviços. Primeiramente, é apresentado o modelo de referência utilizado e as principais atividades e informações que o compõem. Em seguida é descrito o processo de desenvolvimento do novo serviço a partir da aplicação do modelo de referência, finalizando-se com a discussão dos principais resultados e conclusões.

O sistema serviço desenvolvido foi denominado “Tenha um bom dia” e oferece a qualquer um a oportunidade de ter um dia melhor. Se não é possível ter férias sempre que se está cansado, estressado ou apenas com vontade de mudar a rotina, ao menos é possível ter pequenas boas experiências ao longo de um dia normal de trabalho, fazendo com que um dia comum se transforme em um bom dia. O Tenha um bom dia participa dos momentos em que a pessoa não está no trabalho, criando possibilidades para que ocorram boas experiências ao longo do dia.

O processo de desenvolvimento foi iniciado com a etapa de planejamento estratégico, em que foram simuladas as condições do mercado, público alvo e concorrência. Seguiu-se a definição das especificações-meta do serviço, obtidas por meio da utilização do método QFD, com necessidades dos clientes igualmente simuladas. A partir das especificações-meta, foi feita a modelagem funcional do serviço, com a organização hierárquica das funções do negócio. Com base na modelagem funcional, uma matriz morfológica permitiu a geração de diversas alternativas para o serviço, sendo escolhida aquela que mais se aproximasse às especificações-meta. Por fim, o *service blueprint* é um mapa que representa o serviço, englobando seus processos, os pontos de contato com o cliente, as atividades do *front e back office* e todo o fluxo de informações existente no serviço.

2. Modelo do processo de desenvolvimento de serviços

O sistema serviço foi desenvolvido com base no Modelo de Referência para Desenvolvimento de Serviços apresentado por Forcellini (2014). Segundo Forcellini (2014), é importante a utilização de modelos de referência na especificação de projetos para garantir que nada seja esquecido durante seu planejamento e para proporcionar sua repetibilidade. Modelos de Referência descrevem o processo de negócio e servem como referência para toda a organização sobre o seu funcionamento. O conceito de sistema serviço proposto pelo autor pode ser observado no esquema da Figura 1.



Figura 1: Visão conceitual de um Sistema Serviço (FORCELLINI, 2014).

O Sistema Serviço é composto por um conjunto de elementos relacionados entre si que juntos cumprem uma determinada função ou objetivo, transformando entradas em saídas, recebendo influências do meio em que está inserido e influenciando este meio. Os elementos de um Sistema Serviço são descritos na Tabela 1:

Tabela 1: Elementos do Sistema Serviço (FORCELLINI, 2014).

Elemento	Descrição
Processo	Conjunto de comportamentos, atividades ou tarefas logicamente inter-relacionadas, realizadas no <i>front</i> e <i>back office</i> e que suportam a realização do serviço.
Informações	Dados e informações gerados e fornecidos pelos clientes ou pelas empresas, vitais para a execução do serviço.
Bens facilitadores	Materiais que são consumidos, adquiridos ou fornecidos no <i>back</i> e <i>front office</i> , para a realização do serviço.
Instalações de apoio	Recursos físicos e instalações necessárias à prestação dos serviços.
Produtos	Equipamentos, máquinas e dispositivos necessários e/ou associados à prestação dos serviços.
Pessoas	Clientes, funcionários do <i>front</i> e <i>back office</i> , fornecedores, e outros envolvidos direta ou indiretamente com a prestação do serviço.
Ambiente	O meio ou ambiente externo influencia e é influenciado pelo sistema. Inclui as dimensões social, econômica e ambiental.
Serviços	Benefícios que são percebidos pelos clientes e considerados características do serviço.

O modelo proposto por Forcellini é baseado no Modelo de Referência Conceitual para Criação de Valor proposto por Stanke (2001). Este modelo é composto de três processos primários, sendo eles a Identificação de Valor, a Proposição de Valor e a Entrega de Valor respectivamente apresentados na Figura 2 com suas inter-relações.

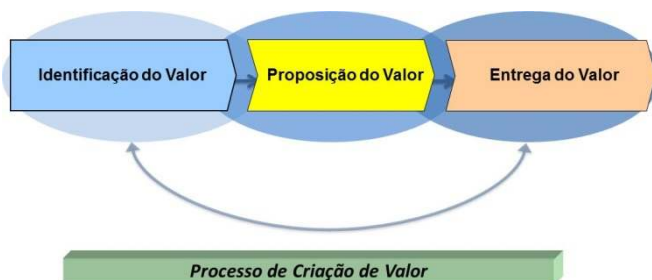


Figura 2: Modelo de Referência de Processo de Criação de Valor (STANKE, 2001).

No Modelo de Referência proposto por Forcellini (2014) os processos primários são apresentados como macrofases que posteriormente são detalhados em fases, atividades e tarefas, conforme mostrado na Figura 3:

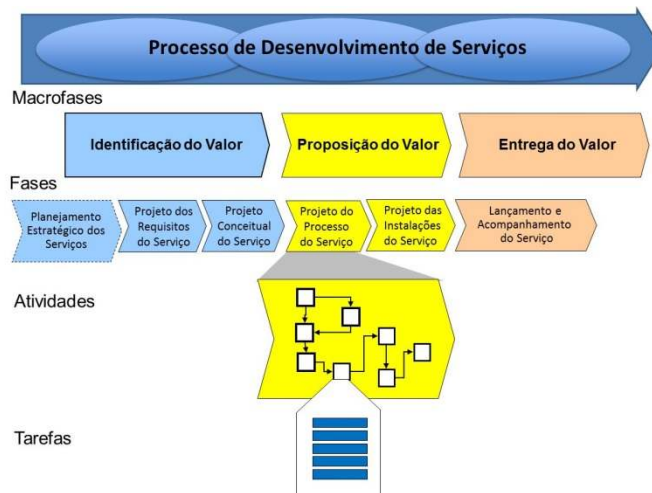


Figura 3: Modelo de Referência para o Processo de Desenvolvimento de Serviços (FORCELLINI, 2014).

Na Figura 4 são apresentados os principais resultados de cada fase do processo de desenvolvimento de serviços apresentado na Figura 3.

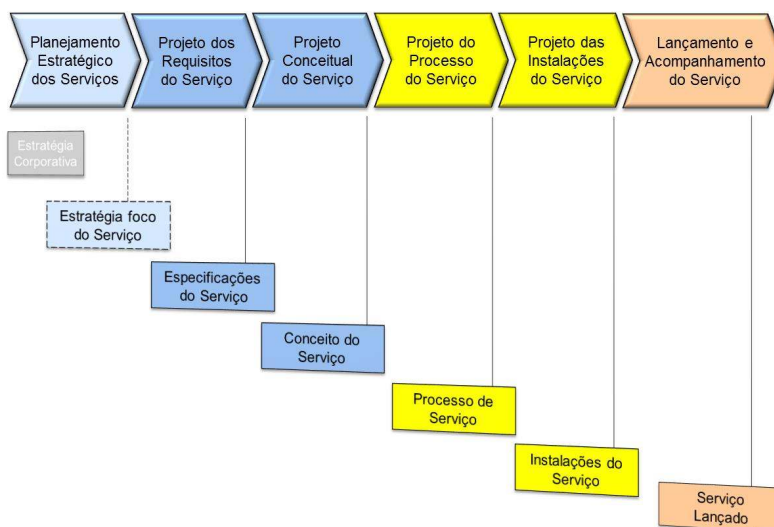


Figura 4: Principais resultados das fases do Processo de Desenvolvimento de Serviços (FORCELLINI, 2014).

3. Fase de Planejamento Estratégico do Serviço

O serviço Tenha um bom dia traz uma proposta até então inexistente para o mercado da Grande Florianópolis, sendo uma inovação radical para a região. A especialização é na categoria de serviços, o que significa que é líder na categoria. O serviço oferece uma experiência, formada por um conjunto integrado de módulos em que são agregados os serviços de diferentes parceiros. A comunicação com os clientes ocorre por vários canais. Espera-se atender até 20 clientes por dia, reservando determinada capacidade de atendimento junto aos parceiros do serviço.

O público alvo do Tenha um bom dia pertence à classe B, tendo renda familiar entre 6220 e 12440 reais e renda individual entre 5174 e 6745 reais. Possui ensino médio ou superior, e idade superior a 18 anos, residindo ou temporariamente na grande Florianópolis. A Tabela 2 mostra o posicionamento de mercado para o serviço Tenha um bom dia:

Tabela 2: Posicionamento de mercado do novo serviço

Análise de mercado	Tamanho	Potencial elevado, devido ao número de pessoas pertencentes à classe B na região atendida (Grande Florianópolis) .
	Composição	Módulos de alimentação, estética/corpo, <i>tour</i> , entretenimento e transporte (incluso nos demais).
	Localização	Escritório central, serviços distribuídos entre os vários parceiros e ponto de contato móvel através do agente da empresa.
Análise interna	Recursos	Recursos próprios da empresa: escritório central, equipamentos, linhas telefônicas, automóveis, uniformes, recursos humanos.
	Restrições	Número de automóveis e restrições dos módulos de serviço (ex: 7 parceiros para o módulo alimentação).
	Valores	Fuga do cotidiano, praticidade, facilidade, exclusividade, “previsibilidade”.
Análise competitiva	Forças	Integração entre os módulos e o planejamento do dia e experiência do cliente.
	Fraquezas	Controlar a integração entre os variados módulos e a qualidade dos parceiros.

Ainda que não existam concorrentes diretos, algumas empresas concorrem indiretamente. Serviços de *conciierge* permitem o agendamento de uma série de atividades que

envolvem gastronomia e lazer, mas enquanto a proposta destes é a contratação individual de alguns serviços, o Tenha um bom dia oferece pacotes de experiências. Empresas de turismo, por sua vez, possuem pacotes com vários serviços inclusos e dependem de boas experiências para manter seus clientes, mas estão voltadas a turistas em férias, e não a pessoas vivendo suas rotinas de trabalho.

O serviço Tenha um bom dia poderá possuir vários parceiros em módulos distintos, como gastronomia, entretenimento e corpo e estética. Cada módulo, individualmente, possui concorrentes próprios, embora não representem concorrentes diretos para o serviço: outros restaurantes que concorrem com os restaurantes parceiros, outros *spas* e salões de beleza, outros cinemas e teatros etc. Como o Tenha um bom dia é um conjunto de experiências, e não um serviço isolado, estes concorrentes são indiretos. A Tabela 3 apresenta as principais características do serviço:

Tabela 3: Principais características do serviço "Tenha um bom dia".

Característica	Descrição
Consistência	A garantia da consistência do serviço depende da parceria com parceiros de qualidade. Os serviços prestados diretamente pela empresa deverão ser consistentes, entregando ao cliente o que o serviço se propõe a oferecer.
Competência	Treinamento dos agentes que representam o ponto de contato da empresa com os clientes e do pessoal de apoio do <i>back office</i> .
Velocidade	A experiência inicia-se no contato telefônico ou <i>website</i> , com informações de acesso rápido e claro. Uma vez contratado o serviço, os agentes serão pontuais ao desempenhar suas atividades.
Atendimento	O treinamento dos agentes valoriza regras para manter a educação, respeito e cortesia com o cliente.
Comunicação	Será clara e direta, somente necessária para prover o serviço.
Flexibilidade	Havendo preços tabelados para cada módulo, em caso de necessidade é possível substituir algum parceiro de negócio por outro que irá prover o serviço em um mesmo módulo. A troca de módulos será possível, mas não garantida, obedecendo às regras de diferença de preço de cada serviço.
Qualidade dos bens / estética	Ponto de contato físico (automóveis) devem ser confortáveis, asseados e tendendo ao requinte.
Integridade	Caso um módulo contratado não puder ser ofertado ou consumido, o cliente pode ser reembolsado, desde que o módulo permita o reembolso.
Segurança	A empresa atenderá a todos os critérios de segurança exigidos pela legislação.
Acesso	É garantido pelo próprio serviço, que irá até o cliente, ao invés do cliente ter que se deslocar até o provedor do serviço.
Custo	Variável de acordo com o pacote contratado.

Entre os atributos gerais do serviço, estão a segurança, cortesia e personalização do serviço, que é modular. Os atributos específicos da empresa incluem os aspectos tangíveis dos principais pontos de contato (automóvel, *choufer* e *website*): aparência, uniformes padronizados, limpeza, conforto, odores agradáveis e música ambiente.

Espera-se que o preço do conjunto de serviços seja mais elevado do que se os serviços fossem contratados individualmente. Se por um lado o cliente paga mais, por outro o lado serviço agrega mais valor do que os serviços contratados individualmente. Ao invés de apenas se alimentar em determinado restaurante, o cliente tem a oportunidade de ter várias experiências, como alimentação e lazer, e, com elas, um bom dia.

O serviço pode ser utilizado em ocasiões bastante diversas. Pode ser oferecido como presente de aniversário, em outras datas comemorativas como promoções ou conquistas profissionais, em períodos de estresse, por impulso ou até mesmo para acompanhar visitantes em trânsito na cidade.

Embora não seja o foco nesse momento inicial, oportunidades futuras incluem a venda de pacotes coletivos do serviço para empresas, interessadas em recompensar seus funcionários por bons desempenhos; a venda de produtos correlatos, tais como fotos, álbuns, camisetas,

gravações de vídeos etc; o “Clube do bom dia”, em que os clientes pagam uma taxa mensal ao Tenha um bom dia, podendo usufruir o serviço um número determinado de vezes.

4. Projeto dos Requisitos do Serviço

A definição das especificações-meta do serviço iniciou-se com a identificação das necessidades dos clientes internos e externos do Tenha um bom dia. Para o estudo foram estabelecidas as seguintes necessidades:

- Usabilidade;
- Variedade de ofertas;
- Rapidez no atendimento;
- Educação dos profissionais;
- Acessibilidade;
- Informações de qualidade;
- Segurança pessoal;
- Segurança no site;
- Segurança da infraestrutura;
- Formas de pagamento variadas;
- Infraestrutura interna adequada;
- Sistema de comunicação entre colaboradores;
- Aplicativos de gestão;
- Andar em um carro confortável;
- Ter um sistema de apoio à navegação.

A partir destas necessidades e da atribuição de pesos para as mesmas, utilizou-se primeira matriz do método QFD para identificar as especificações-meta do serviço. A lista de especificações-meta obtida, em ordem de importância, é apresentada na Tabela 4:

Tabela 4: Lista das especificações-meta para o serviço "Tenha um bom dia".

Importância	Requisito	Meta	Saídas indesejáveis
1	Tempo máximo necessário para contratar o serviço.	7 minutos.	Tempo de espera elevado. Insatisfação do cliente. Sobrecarga dos atendentes. Perda do cliente.
2	Tempo mínimo de experiência do funcionários responsáveis pelo transporte e atendimento.	2 anos.	Tempo de espera elevado. Retrabalho. Insatisfação do cliente.
3	Curso de formação profissional para os funcionários de transporte e atendimento.	Sim.	Tempo de espera elevado. Retrabalho. Insatisfação do cliente.
4	Sistema de separação e filtro de serviços no <i>website</i> .	Sim.	Tempo e quantidade de passos maior para a contratação do serviço. Insatisfação do cliente. Sobrecarga dos atendentes.
5	Seguir os padrões <i>web</i> (W3C) no <i>website</i> .	Sim.	Tempo e quantidade de passos maior para a contratação do serviço. Insatisfação do cliente. Sobrecarga dos atendentes. Falta de Segurança. Falta de padronização.
6	Número de pessoas especializadas para o desenvolvimento e manutenção da área de TI.	3 pessoas.	Impacto na contratação do serviço. Insatisfação do cliente interno e externo. Falta de segurança.
7	Sistema de auto preenchimento dos produtos	Sim.	Tempo e quantidade de passos maior para a contratação do serviço.

	cadastrados no site.		Insatisfação do cliente.
8	Número de computadores.	3 computadores.	Tempo maior para a contratação do serviço. Insatisfação do cliente interno e externo. Impacto na contratação do serviço.
9	Número máximo de passos para a contratação do serviço.	4 passos.	Tempo e quantidade de passos maior para a contratação do serviço. Insatisfação do cliente. Sobrecarga dos atendentes.
10	Tempo entre as revisões dos veículos de acordo com a norma do fabricante.	Sim.	Falta de segurança no transporte dos clientes e motoristas. Insatisfação do cliente interno e externo. Tempo maior de transporte. Redução de conforto no veículo. Possibilidade de perda do cliente ou incapacidade de atendimento do serviço.
11	Dispositivos de <i>firewall</i> e aplicativos para detecção de intrusos e <i>malwares</i> .	Sim.	Vazamento de dados dos clientes. Falta de segurança na transação. Falta de segurança interna.
12	Plano corporativo com telefonia móvel e fixa.	Sim.	Insatisfação do cliente. Tempo de espera de atendimento maior. Custos elevados.
13	Mecanismo / protocolo de criptografia de dados no site.	Sim.	Vazamento de dados dos clientes. Falta de segurança na transação.
14	Aplicativos adequados para o desenvolvimento e manutenção do <i>website</i> .	Sim	Tempo e quantidade de passos maior para a contratação do serviço. Insatisfação do cliente interno e externo. Maior probabilidade de erros no <i>website</i> . Maior tempo de desenvolvimento e manutenção do site. Impacto na usabilidade, segurança, padrão e acessibilidade do site.
15	Tempo máximo para retorno de uma reclamação ou dúvida.	48 horas.	Tempo maior para contratação do serviço. Insatisfação do cliente.
16	Aplicativos de gestão adequados as necessidades do serviço.	Sim.	Maior probabilidade de erros. Insatisfação do cliente interno e externo. Baixa ou falta de gerenciamento efetivo do negócio.
17	Sistema de <i>tags</i> no site.	Sim.	Tempo e quantidade de passos maior para a contratação do serviço. Insatisfação do cliente.
18	Tempo de experiência profissional das pessoas responsáveis pela TI.	3 anos.	Maior probabilidades de erros no desenvolvimento dos serviços internos e externos prestados.
19	Cabeamento e infraestrutura de rede adequada ao serviço.	Sim.	Maior probabilidade do serviço e do negócio não ser atendido adequadamente.
20	<i>Datacenter</i> adequado à necessidade do serviço.	Sim	Impossibilidade de acesso a todos os dados e informações pertinentes ao negócio. Impossibilidade no uso de todos os sistemas pertinentes ao negócio, inclusive o site. Insatisfação e perda de clientes.
21	Utilizar na prestação do serviço carros executivos.	Sim.	Insatisfação dos clientes interno e externo. Redução do conforto. Perda de clientes.
22	Dispositivos de refrigeração para a sala do <i>datacenter</i> .	Sim.	Impossibilidade de acesso a todos os dados e informações pertinentes ao negócio. Impossibilidade no uso de todos os sistemas pertinentes ao negócio, inclusive o site. Insatisfação e perda de clientes.
23	Velocidade mínima de banda	10MB.	Tempo maior para a contratação do

	larga.		serviço. Insatisfação dos clientes internos e externos.
24	Número mínimo de telefones para atendimento aos clientes.	3 telefones.	Tempo maior para a contratação do serviço. Insatisfação do cliente.
25	Aparelho de GPS em cada automóvel.	Sim.	Probabilidade maior de erros durante o percurso. Tempo maior de locomoção. Insatisfação e perda de clientes.
26	Número mínimo de formas de pagamento.	4 formas.	Insatisfação e perda de clientes.
27	Quantidade mínima de parceiros por módulo.	3 parceiros.	Insatisfação do cliente.

5. Projeto Conceitual do Serviço

A modelagem funcional permite desdobrar o serviço em partes menores, de modo a melhor compreendê-lo. Abaixo, apresenta-se o *Service Breackdown Structure* do Tenha um bom dia:

1. Oferecer um bom dia

1.1 Apresentar o serviço

- 1.1.1 Possibilitar a visualização de todos os serviços oferecidos
- 1.1.2 Apresentar ofertas especiais

1.2 Contratar o serviço

- 1.2.1 Cadastrar o cliente
- 1.2.2 Escolher os serviços desejados
- 1.2.3 Informar as formas e condições de pagamento
- 1.2.4 Possibilitar o *login* do cliente
- 1.2.5 Contratar o serviço

1.3 Prestar o serviço

- 1.3.1 Transportar os clientes até os parceiros

1.4 Dar suporte ao serviço

- 1.4.1 Implantar, desenvolver e manter a infraestrutura para o funcionamento do negócio
- 1.4.2 Desenvolver e manter o site
- 1.4.3 Capacitar os funcionários
- 1.4.4 Implantar, desenvolver e manter os sistemas de gestão pertinentes ao negócio
- 1.4.5 Prover um ambiente adequado para o desempenho dos funcionários
- 1.4.6 Monitorar a qualidade do serviço dos parceiros
- 1.4.7 Contratar parceiros
- 1.4.8 Realizar pesquisas de satisfação
- 1.4.9 Prover a seleção e contratação de gente especializada
- 1.4.10 Prover a seleção da frota de veículos (carro executivo)
- 1.4.11 Prover o GPS
- 1.4.12 Apoiar a logística do serviço
- 1.4.13 Prover manutenção da frota
- 1.4.14 Contratar parceiros por módulo

1.5 Dar suporte ao cliente

- 1.5.1 Visualização de FAQs
- 1.5.2 Tirar dúvidas
- 1.5.3 Registrar reclamações, sugestões ou elogios
- 1.5.4 Manter relacionamento com cliente
- 1.5.5 Alterar ou cancelar o serviços

Após a definição da SBS, foi desenvolvida uma matriz morfológica, em que foram propostas diversas soluções para os vários aspectos do serviço a qual é mostrada na Tabela 5:

Tabela 5: Matriz morfológica para o serviço "Tenha um bom dia".

Apresentar o serviço										
Possibilitar a visualização de todos os serviços oferecidos	por categoria	por perfil	todos em uma página	por ocasião						
Apresentar ofertas especiais	por categoria	por perfil	todos em uma página	por ocasião						
Contratar o serviço										
Cadastrar o cliente	via cadastro rápido (Google, Twitter, Facebook)	Via preenchimento manual	Cadastro rápido ou preenchimento manual							
Escolher os serviços desejados	livre	por pacote	surpresa	por pacote ou surpresa						
Informar as formas e condições de pagamento	cartão de crédito	transferência bancária	boleto	dinheiro	PayPal	cartão de crédito ou transferência bancária	cartão de crédito, transferência bancária ou boleto	cartão de crédito, transferência bancária, boleto ou PayPal	cartão de crédito, transferência bancária, boleto, PayPal ou dinheiro	cartão de crédito, transferência bancária, boleto, PayPal ou 2 cartões
Possibilitar o login do cliente	login rápido (Google, Twitter, Facebook)	nome de usuário e senha	e-mail e senha	CPF e senha	login rápido ou e-mail e senha					
Contratar o serviço	via site	via telefone	estande em <i>shopping center</i>	via site ou telefone	via site telefone e estande em shopping					
Prestar o serviço										
Transportar os clientes até os parceiros	funcionários próprios	terceirizar	parceria							
Dar suporte ao serviço										
Implantar, desenvolver e manter a infraestrutura para o funcionamento do negócio	funcionários próprios	terceirizar	parceria							
Desenvolver e manter o site	funcionários próprios	terceirizar	parceria							
Capacitar os funcionários	funcionários próprios	terceirizar	parceria							
Implantar, desenvolver e manter os sistemas de gestão pertinentes ao negócio	funcionários próprios	terceirizar	parceria							
Prover um ambiente adequado para o desempenho dos funcionários	funcionários próprios	terceirizar								

Monitorar a qualidade do serviço dos parceiros	por satisfação do cliente	funcionário não se identifica	funcionário se identifica							
Contratar parceiros	indicação Guia Comer e Beber	pesquisa de mercado	Guia 4 Rodas							
Realizar pesquisas de satisfação	por e-mail	por telefone	por agente (motorista)	no site						
Prover a seleção e contratação de gente especializada	por empresa de recrutamento	contratação direta								
Prover a seleção da frota de veículos (carro executivo)	compra	leasing	aluguel	financiamento						
Prover o GPS	compra separada	compra com veículo	leasing							
Apoiar a logística do serviço	escritório	sistema automático								
Prover manutenção da frota	funcionários próprios	terceirizar	parceria							
Contratar parceiros por módulo	3 parceiros	4 parceiros	5 parceiros	6 parceiros						
Dar Suporte ao Cliente										
Visualização de FAQs	página principal	PDF	página própria							
Tirar dúvidas	via email / formulário de contato	via telefone	estande em <i>shopping</i>	via email / formulário de contato ou telefone	via email / telefone ou estande em <i>shopping</i>					
Registrar reclamações, sugestões ou elogios	via email / formulário de contato	via telefone	estande em <i>shopping</i>	via email / formulário de contato ou telefone	via email / telefone ou estande em <i>shopping</i>					
Manter relacionamento com cliente	via e-mail	via telefone	via redes sociais	via email e redes sociais	via email, redes sociais e telefone	via email e telefone				
Alterar ou cancelar o serviço	via email / formulário de contato	via telefone	estande em <i>shopping</i>	formulário de contato ou telefone	via email / telefone ou estande em <i>shopping</i>					

Posteriormente à elaboração da matriz morfológica procedeu-se a geração das alternativas de possíveis serviços com a combinação das várias possibilidades descritas na matriz. Ao avaliar as opções geradas considerando-se as especificações-meta do serviço, foi feita a escolha da alternativa que melhor se atendia às especificações-meta.

Na alternativa escolhida, os serviços oferecidos e as ofertas especiais são apresentados por ocasião, ou seja, reunidas para quem quer relaxar, se divertir, comemorar etc. O serviço é contratado através do *website*. Para se cadastrar, o cliente pode optar por um cadastro rápido, em que utiliza os dados de sua conta Google, Facebook ou Twitter para o cadastro rápido, ou pode optar por preencher manualmente as informações necessárias caso não possua ou não queria vincular sua conta a outro serviço. O *login* é feito por meio de *login* rápido, quando a conta é vinculada, ou digitando-se o email e senha. Os serviços podem ser escolhidos por

pacote, em que o usuário pode, por exemplo, escolher quaisquer parceiros de alimentação, entretenimento, corpo e estética ou tour para formar seu pacote de quatro serviços, ou *surprise*, em que o próprio serviço escolhe pelo cliente. O pagamento será por cartão de crédito, transferência bancária, boleto ou via *Paypal*.

Funcionários da própria empresa transportam os clientes até os parceiros, que são quatro por módulo. Implantar, desenvolver e manter a infraestrutura para o funcionamento do negócio seus sistemas de gestão são uma responsabilidade da empresa e de terceiros, em uma parceria. A capacitação dos funcionários é terceirizada, assim como a disponibilização de um ambiente adequado para o desempenho dos funcionários (limpeza e segurança). A contratação de novos funcionários é feita por empresas de recrutamento.

Os parceiros serão escolhidos a partir de indicações do Guia 4 Rodas. Para monitorar a qualidade de seus serviços, um funcionário do Tenha um bom dia irá se identificar e visitar o local. Pesquisas de satisfação realizadas informalmente pelos motoristas, após o cliente consumir o serviço dos parceiros, contribuirá para monitorar a qualidade.

A frota de carros executivos será obtida por meio de *leasing*. A manutenção dos veículos é uma parceira entre as empresas, enquanto o GPS é comprado separadamente, à medida que necessário.

Para o suporte ao cliente, haverá uma página própria para FAQs no *website*. Eventuais dúvidas, registros de reclamações, sugestões ou elogios e alterações ou cancelamento dos serviços poderão ser feitos por meio do email ou formulário de contato no site ou telefone. O relacionamento com os clientes será mantido por meio de redes sociais.

6. Projeto do Processo do Serviço

Após a escolha da alternativa do serviço, desenvolveu-se uma representação mais detalhada para a concepção do serviço por meio de um modelo de *Service Blueprint*.

No *Service Blueprint* apresentado na Figura 5, estão representadas as evidências físicas e quatro zonas: zona do cliente, *front office*, *back office* e zona de suporte. O cliente entra no site, que é desenvolvido na zona de suporte, e visualiza os serviços. Se tiver dúvidas, entra em contato com o FAQ/SAQ, se não houver dúvidas decide por um pacote de serviços. O cliente se cadastra e /ou faz *login* no site, com informações do sistema de gestão. Após escolher uma forma de pagamento, se houver dúvidas irá novamente entrar em contato com o SAQ/FAQ, se não houver efetua o pagamento e aguarda a confirmação do serviço, novamente com informações do sistema de gestão. Confirmado o serviço, o cliente aguarda a sua prestação, momento em que o *choufer* busca o cliente, recebendo informações do planejamento logístico do serviço. Se for necessária alguma adaptação, o *choufer* entra em contato com o escritório e o planejamento logístico do serviço transmite as informações necessárias. O *choufer* apresenta as opções e o cliente escolhe os serviços. O cliente é levado pelo *choufer* até a empresa parceira e lá consome os serviços desta. Se o pacote de serviços não foi finalizado, o *choufer* novamente busca o cliente e reinicia o ciclo. Se finalizado, busca o cliente e faz a pesquisa de satisfação. O cliente responde a pesquisa de satisfação e é levado pelo *choufer* para casa ou hotel. Chegando no destino, é finalizado o serviço.

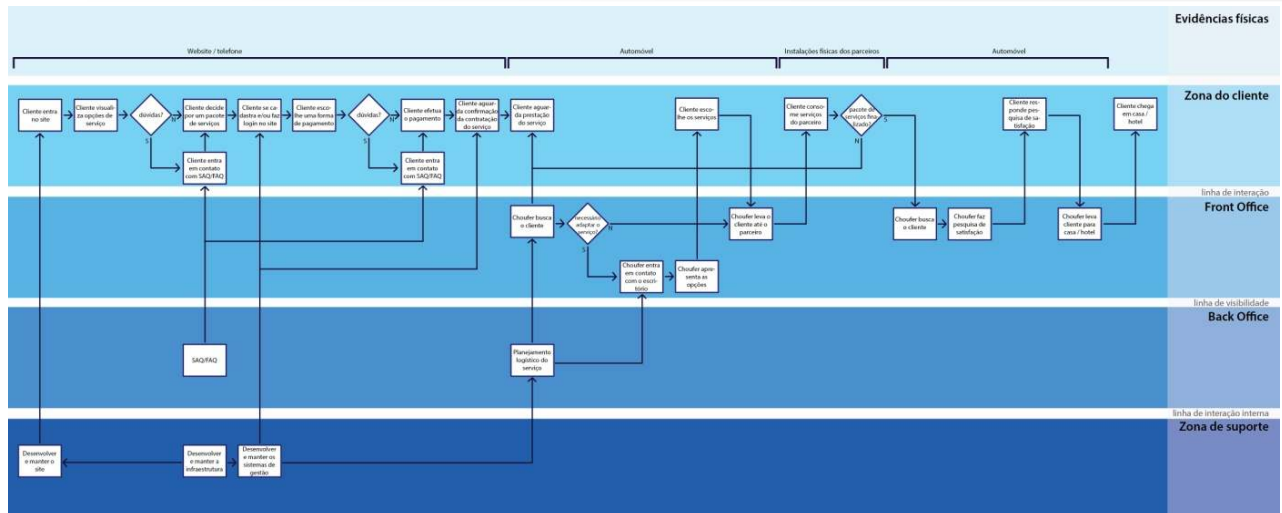


Figura 5: Service Blueprint para o serviço desenvolvido.

7. Conclusões

Tendo por base o Modelo de Referência para Desenvolvimento de Serviços de Forcellini (2014), este artigo apresentou todas as fases para o desenvolvimento de um serviço até a visualização do *service blueprint*. A aplicação no modelo culminou no conceito de um serviço inédito para a região da Grande Florianópolis, local para o qual foi desenvolvido, o serviço "Tenha um bom dia". A contribuição deste trabalho está tanto na visualização do processo de desenvolvimento de um serviço, ilustrando na prática a aplicação do modelo de referência, quanto na possibilidade de contribuir para a região da grande Florianópolis com uma proposta de serviço inédito e de interesse para a população local.

Referências

- BRASIL – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. O Setor de Serviços Brasileiro. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: < <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=3123>>. Acesso em: 04 out. 2013.
- EDVARDSSON, B., KRISTENSSON, P., MAGNUSSON, P., & SUNDSTRÖM, E. Customer integration within service development – A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions. **Technovation**, 32(7), 419-429, 2012.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman. 2010.
- FORCELLINI, F. A. Desenvolvimento de Serviços. Notas de aula. Programa da Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2014.
- LOVELOCK, C., WIRTZ, J., HEMZO, M.A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.
- STANKE, A. K. **A Framework for Achieving Lifecycle Value In Product Development**. Master Thesis. Massachusetts Institute of Technology. 2001.