



GESTÃO DE SERVIÇOS



WIKI **BPM**

eLO 
group



Introdução

1.1. Contextualização

As atividades da chamada Economia de Serviços representam uma parcela cada vez mais relevante no cenário produtivo mundial. As empresas de prestação de serviços (consultorias, operadores de telefonia, empresas do ramo gastronômico e hoteleiro etc.) não apenas vêm crescendo como também organizações cuja atividade – e marca – está fortemente ligada a produtos físicos (produtoras de automóveis, mineradoras, indústria petroquímica etc.). Também vêm, hoje, adicionando a seus modelos de negócio, atividades mais “soft”, de interação com clientes, manutenção, entrega dos produtos...

“The services sector now accounts for over 70% of total employment and value added in OECD economies. It also accounts for almost all employment growth in the OECD area.” (Growth in Services - Fostering Employment, Productivity and Innovation; OECD 2005)

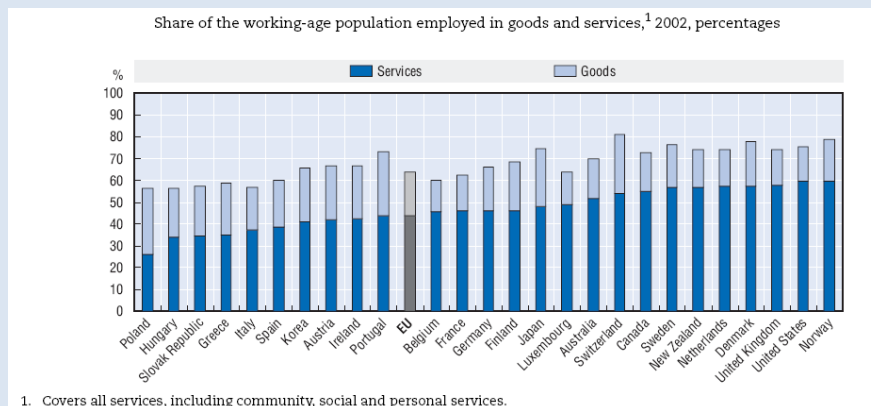


Figura 1 – “The services sector accounts for most of the variation in employment rates across OECD countries” (FONTE: Growth in Services – Fostering Employment, Productivity and Innovation, OECD 2005)

“Services play a key role in OECD economies, accounting for over 60% of total economic activity in most OECD countries, and for more than 70% in ten countries (...). Their growth has exceeded overall economic performance for decades, which has resulted in the share of services in total economic activity increasing over time. The rising trend can be expected to continue, or even accelerate, in light of the increasing prominence of knowledge-based, service-oriented activities in the OECD area. The growing role reflects higher consumer and business demand, outsourcing



of service related activities from manufacturing firms and the major role played by IT.” (Growth in Services – Fostering Employment, Productivity and Innovation, OECD 2005)

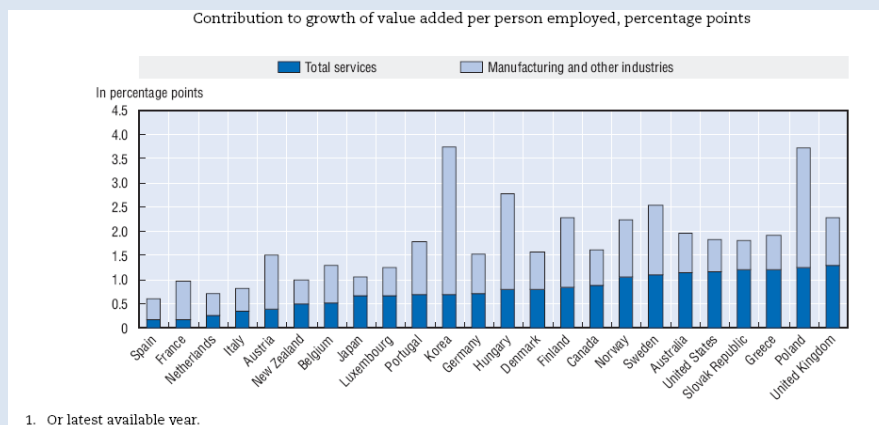


Figura 2 – “Contribution of the services sector to productivity growth, 1990 – 2002” (FONTE: Growth in Services – Fostering Employment, Productivity and Innovation, OECD 2005)

O bom desempenho das exportações brasileiras de serviços no primeiro semestre de 2007 também confirma esse setor como o mais dinâmico do comércio exterior do Brasil. Enquanto as exportações brasileiras de bens cresceram, no primeiro semestre do ano, 19,8%, as vendas externas de serviços cresceram 22,6%(...)

As exportações de serviços do Brasil cresceram no período (Janeiro a Junho de 2007) 22,6%, taxa superior ao crescimento do comércio de serviços mundial. As importações também seguem crescendo, totalizando US\$ 15,4 bilhões em janeiro-junho de 2007, contra US\$ 12,5 bilhões anotados no mesmo período do ano anterior. Para reduzir o déficit comercial no setor estão sendo adotadas políticas de estímulo de fortalecimento da cultura exportadora de serviços buscando a diversificação da gama de serviços brasileiros prestados no exterior e a ampliação do número de empresas que exportam regularmente e dos mercados compradores de serviços do Brasil. (Panorama do Comércio Internacional de Serviços, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior)

No entanto, as atividades de prestação de serviços pressupõem, muitas vezes, uma maior interação com o cliente, uma maior participação deste no processo de geração de valor. E a grandeza deste valor gerado está fortemente ligada à percepção que o cliente tem desse valor. Assim,



pode-se imaginar que a parcela de subjetividade no entendimento do valor é bastante maior nessas atividades ditas mais “soft”.

À parte disso, boa parte das teorias e práticas de gestão foi criada e está baseada fortemente em processos produtivos “tradicionais”, nos quais a figura do cliente só se torna um real participante do processo em duas partes: no início, para a percepção das necessidades e definição das especificações e no fim, para a entrega do produto final. A “qualidade”, nesta forma tradicional de gestão, é dada pelo grau de adequação de um aspecto do produto às suas especificações.

Há que se levar em conta, entretanto, que nas atividades de prestação de serviço, a “qualidade” percebida pelo cliente tem um viés muito mais forte de subjetividade, ou seja, está ligada a sua experiência e percepção de valor gerado. Assim, aplicar indiscriminadamente as técnicas tradicionais de gestão pela especificação pode gerar uma “miopia organizacional”, onde, apesar de os produtos (físicos ou não) estarem dentro das especificações definidas, os clientes encontram-se insatisfeitos.

“Services are process and experience based, and in many cases dependent, on human interpersonal delivery systems. (...) Traditional product innovation tools emphasize the design of tangible, relatively static products with physical properties, whereas service(s) are fluid, dynamic, and frequently co-produced in real time by customers and employees, often with few physical properties. Thus, many of the invention protocols and traditional prototype design techniques used for physical goods and technology do not work well for services, or at least they demand significant adaptation to address service innovation challenges.” (Apud: Bitner; Ostrom & Morgan, 2007)

Assim sendo, a Engenharia de Serviços (também chamada de Gestão de Operações de Serviços, Ciência de Serviços ou *Service Science, Service Science Management and Engineering* – SSME, entre alguns outros nomes) surge no sentido de buscar melhor entender os aspectos de gestão de uma operação (normalmente de serviços, mas também extrapolável a outras interações entre a empresa e seu cliente),



aproveitando a subjetividade e participação do cliente nas atividades (co-criação de valor) para alavancar a percepção de qualidade na prestação do serviço e fortalecimento da imagem da organização frente a seus consumidores.

1.2. Definições

Para uma construção mais ampla e melhor entendimento dos conceitos apresentados, são explicitadas a seguir algumas definições sobre o assunto. Buscando um entendimento bastante claro, serão dados exemplos ilustrativos para cada definição.

A situação escolhida para guiar a apresentação dos exemplos é a do serviço prestado por uma pizzaria que trabalha com sistema *delivery*. Assim, em cada exemplo dado, imagine-se com sendo um cliente que está consumindo este serviço.

Tabela 1 – Definições (FONTE: ELO Group)

Momentos da verdade	Interações entre o cliente e a organização. Os "momentos da verdade" são os encontros ao longo dos quais o cliente constrói a percepção da qualidade do serviço. Assim, constituem-se de grandes oportunidades que a organização provedora dos serviços tem para impressionar o cliente, atendendo e, se possível, superando suas expectativas.	O atendimento da ligação pelo(a) telefonista que recebe seu pedido e o momento da entrega da pizza em sua casa pelo entregador são momentos da verdade para a pizzaria.
----------------------------	---	---



<p>Determinantes da qualidade</p>	<p>Aspectos nos quais o cliente se baseia na construção de sua percepção da qualidade do serviço prestado. Os "determinantes da qualidade" baseiam-se fortemente na subjetividade do cliente.</p>	<p>Em que é baseada a opinião que você forma sobre se gostou ou não do serviço da pizzaria? O sabor da pizza, a cortesia do atendente e do entregador, o tempo de entrega...</p>
<p>Front Office</p>	<p>Elementos da organização que entram diretamente em contato com o cliente, seja pessoalmente, por telefone, e-mail, etc.</p>	<p>Ao ligar para pedir uma pizza, um atendente recebe seu pedido. O serviço termina com um entregador levando a pizza à sua casa. Ambos (o atendente e o entregador) fazem parte do <i>Front Office</i>.</p>
<p>Back Office</p>	<p>Elementos da organização que não entram diretamente em contato com o cliente. Sua atividade ocorre sem que o cliente perceba. No entanto, têm papel fundamental para prestação do serviço.</p>	<p>Pense em todos os cozinheiros, a administração, pessoal de limpeza, etc. Embora não tenham contato com o cliente, são indispensáveis ao serviço.</p>
<p>Linha de visibilidade</p>	<p>Linha que separa a organização em duas partes: a que tem e a que não tem contato direto com o cliente. Ou seja, divide a organização em <i>Front Office</i> e <i>Back Office</i>.</p>	<p>Neste caso, a linha de visibilidade é a que coloca de um lado o atendente e o entregador e de outro, todos os cozinheiros, administradores, pessoal de limpeza, etc. Ou seja, as pessoas com quem você, cliente, tem ou não contato.</p>



Linha de interação	Linha que separa o cliente da parte da organização com a qual este interage, a saber, o <i>Front Office</i>	A linha de interação é que a separa o cliente (que atua como co-criador de valor) da organização, mais especificamente, de forma tangente ao <i>Front Office</i> .
Suporte	Todo o aparato que suporta a prestação do serviço, habilitando as atividades desenvolvidas tanto no <i>Front Office</i> como no <i>Back Office</i> .	Telefone e linha telefônica para atender ao chamado, forno, utensílios e ingredientes, motocicleta, etc.
Jornada do cliente	Todas as atividades realizadas pelo cliente para que o serviço seja prestado.	Busca pelo contato da pizzeria, escolha do sabor e da quantidade de pizzas, realização do pedido e recepção da entrega.

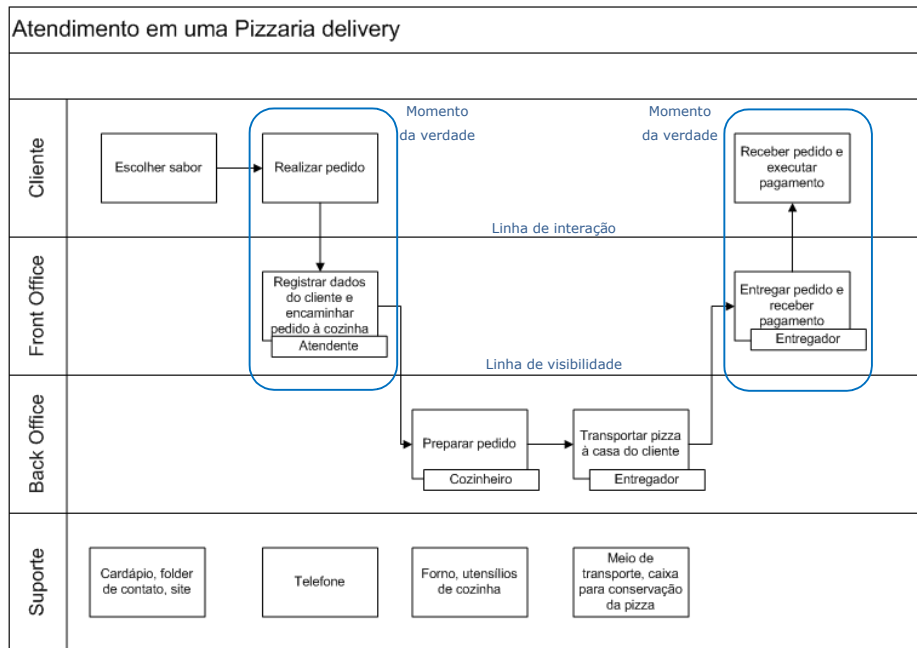


Figura 3 - Atendimento em Pizzaria *delivery* (FONTE: ELO Group)

1.3. Motivações e Benefícios Esperados

- Criar uma diferenciação em um mercado cada vez mais competitivo. O entendimento dos determinantes da qualidade de um serviço ajuda a organização a projetar os momentos da verdade de tal forma que mesmo os contatos com o cliente que não estejam diretamente ligados às suas atividades *core* construam uma percepção positiva, criando uma boa imagem para a empresa. Além disso, possibilita a inovação dos processos considerando os aspectos intangíveis necessários a uma percepção de boa qualidade pelo cliente.
- Gerenciar de forma mais consciente as operações de serviço. Entender as operações de serviço de forma científica possibilita uma gestão embasada e sólida, utilização inteligente dos recursos de forma a atender as necessidades do cliente e capacidade de inovação segundo as reais necessidades do mercado.
- Padronizar e personalizar corretamente. O estudo e entendimento das necessidades mais subjetivas do cliente permitem à empresa uma decisão mais clara e embasada sobre quais partes do processo



podem ser padronizadas e quais as partes de interação são importantes que se mantenha a interação humana, de tal forma a tornar o consumo do serviço uma experiência agradável.

- Gerenciar a participação do cliente no processo. A análise do processo a partir do ponto de vista do cliente, a “jornada do cliente”, possibilita entender cada atividade realizada por este e como esta se insere na criação de valor, constituindo uma ferramenta poderosa para projeto e melhoria do processo de atendimento.
- Ajustar as atividades de *Front Office* e *Back Office*. A percepção do processo produtivo segundo este viés propicia um ajuste mais fino entre as atividades realizadas pelas diferentes partes da organização, respeitando suas diferentes características e alavancando a qualidade percebida das operações.
- Realizar pequenas mudanças que fazem a diferença. O entendimento das características subjetivas e dos aspectos que levam o cliente a se sentir satisfeito com a experiência do consumo do serviço possibilitam que a empresa mude totalmente a percepção da qualidade do processo de prestação apenas ajustando detalhes, com baixos custos e proporcionando grandes resultados.
-



Revisão teórica

2.1. A evolução do conceito de Serviços

Muito já foi discutido sobre a definição de serviços e sobre os aspectos que os diferenciam ou assemelham aos produtos físicos. Alguns autores chegam, inclusive, a relacionar alguns desses aspectos à própria definição do conceito de serviços.

As autoras Bitner, Ostrom e Morgam, em seu artigo "*Service Blueprinting: A Practical Tool for Service Innovation*", trazem uma definição bastante ampla do conceito de serviços, relacionando-o às interações humanas e exaltando alguns aspectos centrais, contrapondo-os aos produtos tangíveis (citada no item [1.1. Contextualização](#)). Majid Iqbal, autor do livro *Service Strategy*, na terceira versão da biblioteca de boas práticas de governança de TI (ITIL), envia sua definição para a "não-posse" dos meios para obtenção de algum resultado desejado. As definições são dispostas abaixo, seguida de outras definições propostas por alguns autores relevantes no assunto.

Services are a "means of delivering value to customers by facilitating outcomes customers want to achieve, without the ownership of specific costs and risks". (Majid Iqbal)

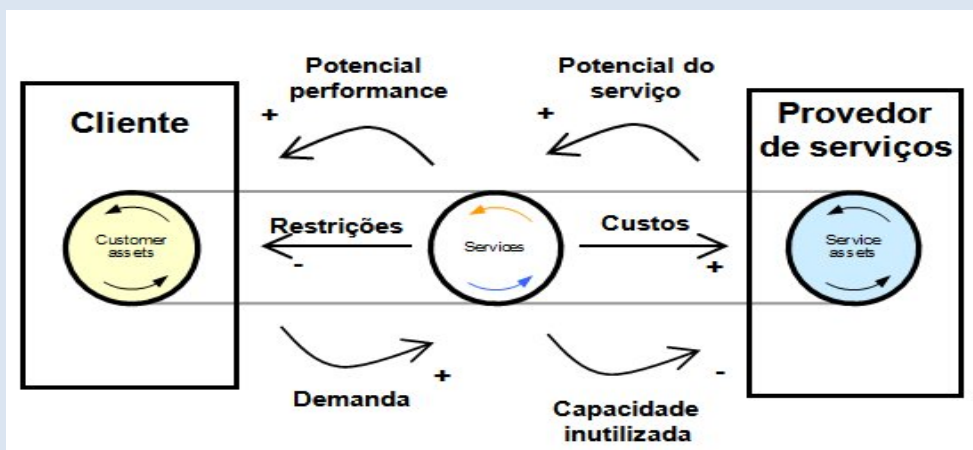


Figura 4 – Serviço: entrega de valor sem custo de propriedade (Adaptação, FONTE: *Service Strategy*, ITIL v3)



“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos tangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução a(s) necessidade(s) do(s) cliente(s).” (Grönroos, 1995)

“A Service is a Time-perishable, Intangible Experience Performed for a Customer Acting in the Role of a Coproducer.” (James Fitzsimmons)

O início da discussão sobre o assunto de gestão e estratégia para operações de serviços passou pela busca de características centrais que diferenciassem os serviços dos bens físicos, de manufatura. Em artigo publicado em 1985, *“Problems and Strategies in Services Marketing”*, Zeithaml, Parasuraman, e Berry analisam 46 publicações feitas por 33 autores, consolidando as características mais citadas como os principais aspectos que caracterizam os serviços, a saber: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade – IHIP. Essas características foram então tomadas, primeiramente, como os pontos centrais de diferenciação entre os serviços e os produtos físicos.

- Intangibilidade: Talvez a característica mais citada como sendo um dos pontos centrais do serviço, a intangibilidade remete à imaterialidade do valor gerado em um processo de prestação e consumo de serviço.
 - Ex: Em uma aula, o principal valor gerado é transferência/criação de conhecimento que ocorre entre professor e alunos.
- Heterogeneidade: Por serem, muitas vezes, intensivo em trabalho humano, interações entre cliente e prestador, os resultados estão sujeitos a grandes variabilidades. Mais que isso, dado o fator da subjetividade na percepção, a heterogeneidade entre as qualidades



percebidas pelos clientes é um fator latente nas operações de serviços.

- Ex: Imagine um restaurante de *fast-food* que leva exatamente 7 minutos para entregar seu pedido. Um cliente, em um dia com tempo livre, provavelmente considerará esses 7 minutos um tempo razoável para se esperar. No entanto, em um dia em que esteja atrasado, esses mesmos 7 minutos parecerão um tempo muito grande de espera a esse cliente.
- Inseparabilidade: O conceito de inseparabilidade remete à simultaneidade entre a produção e o consumo do serviço, ligada à interação entre cliente e prestador do serviço. Nesse sentido, o conceito de co-produção de valor é usado para reforçar a importância da figura do cliente no momento da produção do serviço.
 - Ex: Um salão de beleza só pode funcionar se seus clientes estão presentes, selecionando e recebendo os tratamentos estéticos a serem realizados.
- Perecibilidade: Incapacidade de armazenar os serviços para que sejam usados em uma próxima oportunidade.
 - Ex: Assentos vazios em um voo significam para uma linha aérea a impossibilidade de vendê-los em uma próxima ocasião, pois cada voo executado é um serviço único.

Com a evolução e amadurecimento do conceito, foi-se percebendo que tal esforço de diferenciação entre serviços e produtos não rendia, na verdade, resultados práticos. No capítulo "Falácia da divisão serviços - produtos físicos para gestão de operações" do livro "Gestão de Serviços - Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes", os autores Correa e Caon (2002) ressaltam que o ponto vital da discussão é, na verdade, o das decisões gerenciais relativas aos atributos do pacote de valor a ser produzido e entregue. Ou seja, a importância das características IHIP não se encerra na diferenciação entre produtos e



serviços. Na verdade, remetem ao conceito mais amplo dos atributos gerenciáveis em um “pacote de valor” entregue ao cliente. Os atributos então apresentados pelos autores são listados abaixo.

- Grau de objetivação na análise do desempenho: subjacente ao conceito de intangibilidade, parte do princípio que todo pacote de valor possui características que tornam sua avaliação mais ou menos difícil. A medida de dificuldade dessa avaliação é dada pelo grau de objetivação na análise de desempenho. Assim, pacotes com diferentes graus de objetivação exigirão diferentes estratégias de entrega, sejam eles compostos por elementos tangíveis ou não.
- Grau de intensidade e extensão da interação com o cliente: relativo ao conceito da heterogeneidade - considera que todo processo de produção e entrega de um pacote de valor implica, em maior ou menor grau, na troca de informações entre o fornecedor e o cliente. É, na verdade, a intensidade e extensão dessa troca de informações, especialmente no sentido do cliente para o fornecedor, que indicam e viabilizam o grau de customização do pacote de valor às necessidades do cliente, real ponto de gestão deste atributo. Assim, pacotes cujo valor encontra-se no alto grau de customização pressupõem uma maior comunicação com o cliente a ser gerenciada.
- Grau de estocabilidade: subjacente ao conceito de perecibilidade, remete à gestão e nivelamento da demanda com a produção e entrega do pacote de valor. O grau de estocabilidade será tanto maior quanto for a facilidade de produzir estoques de nivelamento com os elementos do pacote de valor a ser entregue.
- Grau de simultaneidade entre produção e consumo: remete ao conceito de inseparabilidade. Os autores afirmam aqui que o ponto central a ser gerido é a forma de controle da qualidade dos pacotes entregues. Elementos com consumo defasado em relação à produção permitem um controle mais forte sobre produtos



acabados. Nos casos em que o consumo e a produção são simultâneos, o gestor pode ver-se obrigado a controlar os elementos ao longo do processo produtivo.

Assim sendo, o que se busca agora nos estudos de serviços é entender as novas necessidades gerenciais dados os novos aspectos que fazem parte da “forma moderna de se fazer negócio” e que *insights* esses conceitos trazem para o desenvolvimento de melhorias, extrapolando os conceitos de valor intangível, co-criação, dentre outros, para outras atividades de negócio, no sentido de melhorar os resultados entregues (sejam eles produtos ou não).

“Previous marketing and economic paradigms viewed value as embedded in tangible products and exchanged through transactions. The new service-centered paradigm postulates that value is co-created by customers through product usage or the service interaction experience in a relational exchange. Instead of delivering pre-produced offerings, all that firms can do is to make value propositions, which customers then transform into value through usage (Grönroos 2000; Vargo and Lusch 2004). In this new context, service experiences become increasingly important to differentiate and add value to a firm’s offerings (Pine and Gilmore 1998).” (Falcão e Cunha; Fisk & Patrício, 2008)

De acordo com o grau de customização, ou seja, adaptação às necessidades específicas de cada cliente, bem como segundo o volume de clientes que uma organização pode atender seguindo tal grau de customização, pode-se classificar as operações de serviços em três grandes grupos:

- **Serviços profissionais:** o alto grau de contato com o cliente exige que a linha de frente possua uma maior autonomia na tomada de decisões e limita superiormente o volume de clientes a serem atendidos. Isso possibilita um alto grau de adequação do serviço às necessidades de cada cliente. O foco das organizações que prestam serviços profissionais está no gerenciamento de pessoas (o *Front Office* tem papel central na operação) e no processo de entrega



como um todo e suas operações estão sujeitas a um alto grau de variabilidade.

- Lojas de Serviços (ou *Service Shop*): com um grau intermediário de customização e volume de atendimento, as organizações do tipo *service shop* normalmente possuem um portfólio bem definido dos serviços que estão aptas a prestar, bem como um ferramental de atuação direcionada às diversas atividades previstas nestes serviços.
- Serviços de Massa: o alto volume de atendimento exige um alto grau de padronização nas atividades, ou seja, a autonomia do *Front Office* é reduzida. Uso intensivo de equipamentos e forte atuação do *Back Office* na realização das tarefas. O resultado final do serviço é o principal foco da operação, buscando-se uma baixa variabilidade no que é entregue ao cliente.

As classificações acima não devem ser olhadas como tipos discretos de operações e sim como uma linha contínua, baseada no *trade-off* customização x volume. A figura a seguir busca representar as idéias descritas acima.

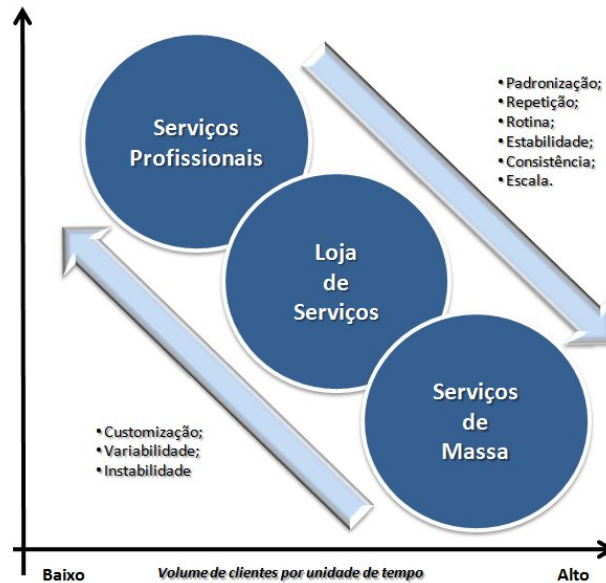


Figura 5 – Uma classificação de serviços quando volume de clientes por tempo (FONTE: ELO Group)

No entanto, o uso massivo da Tecnologia de Informação na prestação dos serviços vem alterando o *trade-off* customização x volume. Especialmente em serviços de alto teor “digital”, é possível atingir um altíssimo grau de customização a um esforço diferencial razoavelmente baixo, o que permite o atendimento de um grande volume de clientes. Ou seja, a TI abre a possibilidade da realização do que poderíamos chamar de “Serviços Profissionais de Massa”.

2.2. O modelo dos 5 gaps

Em 1985, A. Parasuraman, Vaiane A. Zeithaml e Leonard L. Berry, em seu artigo chamado “*A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*”, relatam um estudo realizado com clientes e gestores de quatro tipos de serviço: banco varejista, cartão de crédito, segurança de corretagem e reparo e manutenção de produtos. Vale atentar para as diferentes características guardadas por cada tipo de serviço escolhido:



- banco varejista e segurança de corretagem são serviços com um maior grau de contato direto entre o cliente e o *Front Office*;
- a natureza do serviço é mais tangível no serviço de reparo e manutenção que nos outros tipo de serviços;
- os serviços de manutenção e reparo e de cartão de crédito são marcados por transações discretas.

Foram consultados 12 grupos de clientes, 3 para cada um dos serviços, entre homens e mulheres de diferentes idades.

Através do estudo, pôde-se constatar que a qualidade de um serviço, mais que simplesmente ligada especificações para determinada operação, está ligada a fatores intrínsecos aos próprios clientes, à sua expectativa pessoal em relação ao serviço a ser consumido. E tal expectativa, na verdade, é composta pelos seguintes fatores: comunicação “boca-a-boca”, entre o cliente e pessoas conhecidas que já consumiram o serviço ou outros serviços similares; necessidades pessoais do cliente e experiências passadas no consumo de serviços iguais ou similares. A comunicação externa realizada pela organização prestadora do serviço entra como um quarto fator na composição da expectativa. A qualidade percebida do serviço é construída quando o cliente confronta suas expectativas com a experiência de consumo.

No estudo foram também comparadas as visões dos clientes e dos gestores das organizações prestadoras do serviço a respeito das características necessárias para uma operação satisfatória. O estudo traz assim, uma série de 8 proposições, transcritas a seguir:

- *Gap 1*: “O *gap* entre as expectativas do cliente e as percepções que os gestores têm dessas expectativas impactam na avaliação que os clientes farão sobre a qualidade do serviço”.
- *Gap 2*: “O *gap* entre as percepções dos gestores sobre as expectativas dos cliente e as especificações organizacionais de



qualidade afetam a qualidade do serviço, pelo ponto de vista do cliente”.

-
- *Gap 3*: “O *gap* entre as especificações de qualidade do serviço e a real entrega do serviço afeta a qualidade percebida pelo cliente” .
- *Gap 4*: “O *gap* entre a real entrega do serviço e as comunicações externas realizadas pela organização sobre o serviço afetam a qualidade percebida pelo cliente”.
- *Gap 5*: “A qualidade percebida pelo cliente em um é função da magnitude e direção do *gap* entre os serviços esperado e percebido”.
- $Gap 5 = f(Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4)$: o *gap 5* é uma função dos 4 primeiros *gaps*.
- O cliente geralmente se apóia em propriedades empíricas (experiência) ao avaliar a qualidade de um serviço.
- Sendo SE = Serviço Esperado e SP = Serviço Prestado, temos que:
 - Quando $SE > SP$, a qualidade percebida é insatisfatória e maior será a não aceitação da qualidade do serviço quanto maior a discrepância entre SE e SP;
 - Quando $SE = SP$, a qualidade percebida é satisfatória;
 - Quando $SE < SP$, a qualidade percebida é mais que satisfatória e tende à percepção de qualidade ideal quanto maior for a discrepância entre SE e SP.

Tal modelo pode ser resumido pelo esquema a seguir:

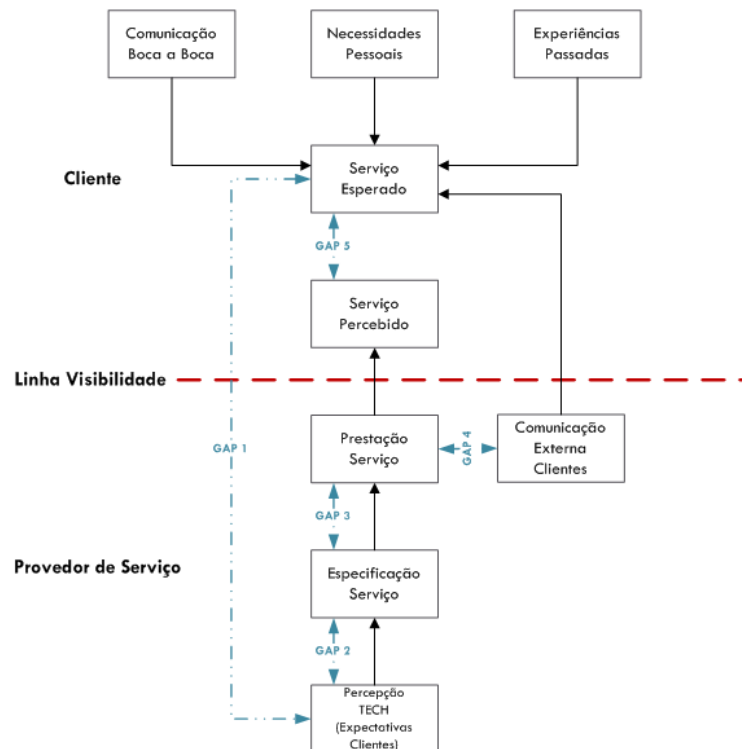


Figura 6 – “Service Quality Model” (Adaptação, FONTE: Parasuraman; Zeithaml & Berry, 1985)

2.3. Os determinantes da qualidade

No artigo “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, já descrito no [item 2.2. O modelo dos 5 gaps](#), os Parasuraman, Zeithaml e Berry estudam também os aspectos nos quais se baseiam os clientes para a construção e avaliação da qualidade percebida em um serviço, ao que chamam determinantes da qualidade. No estudo realizado junto aos grupos de clientes dos diferentes serviços analisados, puderam-se levantar alguns aspectos, comuns a todos os serviços, apesar das diferentes naturezas que guardavam entre si, que foram relatados pelos clientes como critérios usados na sua avaliação de serviço. Isso quer dizer: os aspectos sobre os quais possuíam expectativas e em que basearam a “captação” da experiência do serviço.



Os determinantes da qualidade, como definidos no trabalho original, encontram-se listados a seguir:

Tabela 2 - Determinantes da qualidade (Adaptação, FONTE: Parasuraman; Zeithaml & Berry, 1985)

<p>Confiabilidade</p>	<p>Envolve a consistência da performance e o grau de confiança do serviço. Significa prestar o serviço corretamente na primeira vez. Também significa que a organização honra seus compromissos. Especificamente, a confiabilidade envolve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Precisão nas contas (de cobrança) ● Manutenção adequada dos registros ● Realização dos serviços no tempo projetado
<p>Capacidade de Resposta (Responsiveness)</p>	<p>Diz respeito à agilidade e prontidão da equipe em prestar o serviço. Envolve a oportunidade do serviço:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Executar as transações imediatamente ● Retornar o contato prontamente ao cliente ● Prestar prontamente o serviço (ex: organizar agendamentos prontamente)
<p>Competência</p>	<p>Significa possuir as habilidades e conhecimento necessários para a prestação do serviço. Envolve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conhecimento e habilidade do pessoal de contato; ● Conhecimento e habilidade do pessoal de suporte a operações ● Capacitações organizacionais de pesquisa, por exemplo, para empresas de segurança de corretagem.



Acesso	<p>Envolve a acessibilidade e facilidade de contato. Significa:</p> <ul style="list-style-type: none">● O serviço é facilmente acessível por telefone (as linhas não ficam ocupadas e não há grande tempo de chamada em espera);● Tempo de espera pelo serviço (por exemplo, no banco) não é extenso;● Horário conveniente de operação;● Locais convenientes para acesso ao serviço.
Cortesia	<p>Envolve polidez, respeito, consideração e relacionamento amistoso do <i>Front Office</i> (incluindo recepcionistas, operadores de telefone, etc.). Inclui:</p> <ul style="list-style-type: none">● Consideração com as propriedades do cliente (ex: não usar sapatos sujos sobre seu tapete);● Aparência limpa e agradável da linha de frente.
Comunicação	<p>Significa manter os clientes informados em uma linguagem que possam compreender e saber ouvi-los. Isso pode significar que a empresa tenha que ajustar sua linguagem aos diferentes tipos de clientes – aumentando o nível de sofisticação com clientes mais experientes no assunto e simplificando as explicações para clientes inexperientes. Envolve:</p> <ul style="list-style-type: none">● Explicar o serviço em si;● Explicar quanto custa o serviço;● Explicar os <i>trade-offs</i> entre o serviço e os custos;● Garantir ao cliente que os problemas serão solucionados.
Credibilidade	<p>Envolve idoneidade e honestidade. Está relacionado a ter as necessidades do cliente como foco principal. Contribuem para a credibilidade:</p> <ul style="list-style-type: none">● Nome da empresa;● Reputação da empresa;● Características pessoais do pessoal de contato;● O grau de "agressividade" nos esforços de venda.



<p>Segurança</p>	<p>É estar livre de perigos, riscos ou dúvidas. Envolve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Segurança física (Serei assaltado se usar o caixa eletrônico (TAA)?); ● Segurança financeira (A empresa mantém corretamente o meu certificado de acionista?); ● Confidencialidade (Minhas transações com a companhia
<p>Compreensão/ Conhecimento do cliente</p>	<p>Envolve os esforços para o entendimento das necessidades do cliente. Inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Entender os requisitos específicos para cada cliente; ● Dar atenção individualizada; ● Reconhecer os clientes regulares/"fiéis".
<p>Aspectos tangíveis</p>	<p>Inclui as evidências físicas do serviço:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Instalações físicas; ● Aparência do pessoal de atendimento; ● Ferramentas ou equipamentos usados na prestação do serviço; ● Representação física do serviço, como o cartão plástico de crédito ou documentos de comunicado do banco; ● Outros clientes nas instalações onde é prestado o serviço.

Os determinantes da qualidade então definidos mostravam ainda certa sobreposição de características e certa dificuldade prática de aplicação. Assim sendo, dois anos depois, os mesmos autores publicam um artigo chamado: "*SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*". Com viés mais prático, o artigo apresenta uma ferramenta de avaliação da qualidade percebida do serviço junto aos clientes - SERVQUAL. Nesse estudo, os autores buscaram reduzir as sobreposições notadas no estudo anterior, criando uma escala mais direta e consolidada dos aspectos que guiam as percepções dos clientes na avaliação da qualidade de um serviço.



Os determinantes “Aspectos tangíveis”, “Confiabilidade” e “Capacidade de Resposta” foram mantidos. Dois determinantes entram no lugar dos sete originais, englobando-os e mudando a forma de abordagem. A lista final dos determinantes da qualidade, usados na ferramenta SERVQUAL, de avaliação da qualidade percebida de um serviço (para mais informações, veja o item [5. SERVQUAL](#)), é exposta a seguir.

Tabela 3 - Determinantes da qualidade, remodelagem (Adaptação, FONTE: Parasuraman; Zeithaml & Berry, 1988)

Aspectos tangíveis	Instalações físicas, equipamentos e aparência da equipe prestadora do serviço.
Confiabilidade	Habilidade de desempenhar o serviço prometido, confiabilidade técnica e precisão.
Capacidade de Resposta (Responsiveness)	Prontidão para atender o cliente e prover o serviço imediatamente.
Garantia	Conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade para inspirar confiança no cliente.
Empatia	Atenção individualizada provida pela empresa aos seus clientes.

2.4. Processos de Negócio com foco no cliente – Serviços de um banco às PMEs

Em artigo publicado no ano de 2007, de nome “*Matching Customer Processes with Business Processes of Banks: The Example of Small and Medium-Sized Enterprises as Bank Customers*”, Jürgen Moormann e Diana Heckl analisam os serviços prestados por bancos às pequenas e médias empresas (PMEs).



O tema central do artigo é o alinhamento dos processos de negócio dos bancos aos processos de seus clientes, nesse caso, PMEs. Os autores afirmam que o principal ponto de partida ao pensar um serviço a ser oferecido e, assim, em todos os processos que o viabilizam, são os processos realizados pelos clientes. A figura abaixo, slide de uma das apresentações dos autores, busca esquematizar a idéia.

There is only one starting point for bank business: *the customer*

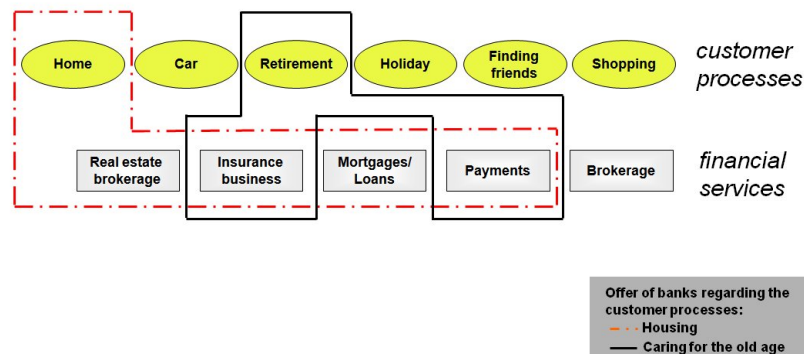


Figura 7 – O cliente como ponto de partida para o negócio (FONTE: Heckl & Moormann, 2007)

Isso quer dizer que, ao (re)pensar um serviço, o prestador deve buscar integrar-lo - e integrar-se - aos processos realizados pelo seu cliente, de partindo de suas reais necessidades, explícitas ou não. Ao analisar os processos (e sub-processos) de negócio do cliente, é possível a descoberta de uma série de oportunidades que permaneceriam ocultas caso o serviço fosse pensado "de dentro para fora". Para tal integração aos processos do cliente, o trabalho propõe uma metodologia básica, que pode ser resumida da seguinte forma:

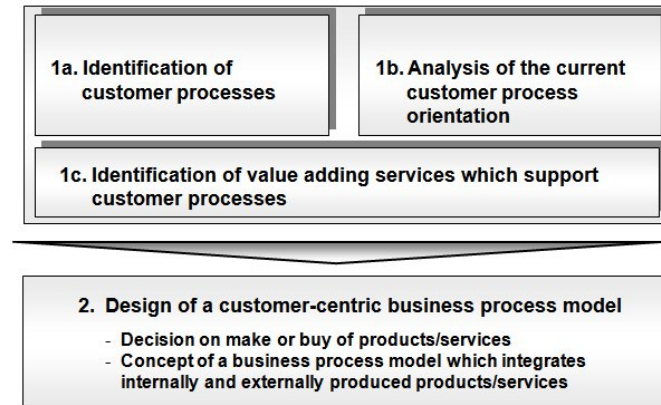


Figura 8 – Metodologia para criação de um modelo de negócio centrado no cliente (FONTE: Heckl & Moormann, 2007)

Em um *survey* realizado junto a PMEs de diversos setores (foram enviados a 450 empresas, recebendo resposta de 91), os autores puderam constatar que processos como os de Planejamento (39,7%), Gerenciamento de Distribuição e Controladoria (38,1%), e Aquisição e Vendas (30,2%) foram considerados pelas PMEs respondentes como insuficientemente auxiliados pelos produtos e serviços oferecidos por seus bancos. O estudo mostrou também que 23,5% dos clientes desejavam explicitamente que seus bancos oferecessem serviços e produtos que os suportasse nos processos de Aquisição e Vendas.

O trabalho foi constituído também de entrevistas semi-estruturadas junto aos gestores (responsáveis pelo *design* de serviços para o segmento de PMEs) dos 5 maiores bancos da Alemanha na época, com o intuito de avaliar o grau de orientação destes bancos aos processos de seus clientes. Em todas as entrevistas as PMEs foram descritas como um segmento estratégico de clientes dada a margem de lucro que proporcionam. Foi unânime também a opinião de que o foco nas necessidades e expectativas do cliente é um ponto central ao se projetar um serviço/produto bancário. No entanto, as entrevistas mostraram que a real consciência e o real embasamento nas necessidades do cliente eram insatisfatórios em todos os bancos, restringindo-se basicamente aos processos de Provisão de Capital e Crédito e em alguns outros sub-processos, restringindo-se nesses apenas à provisão de informações.



Processos como Aquisição e Vendas não eram sequer explicitamente considerados como parte das necessidades dos clientes que poderiam ser atendidas pelos bancos enquanto prestadores de serviço. Dessa forma os autores constataam que “não existe uma análise compreensiva das necessidades e problemas dos clientes nem o desenvolvimento de produtos e serviços adequados a suprirem tais necessidades”. Ou seja, os bancos ainda trabalham em um modelo fortemente centrado nos produtos em si e a orientação ao cliente é entendida apenas como a satisfação e preenchimento de requisitos explícitos (observáveis diretamente) dos clientes. “Uma consideração avançada dos processos e necessidades subjacentes dos clientes ainda não está implementada.”

Os autores afirmam também que o suprimento das necessidades do cliente não deve se limitar às atividades desempenhadas somente por um prestador de serviço. Ou seja, ao identificar as oportunidades de produtos e serviços a oferecer, o banco pode (e deve) atuar como *hub* de uma rede de prestadores de serviços, criando parcerias em cooperação no sentido de integrar-se mais plenamente aos processos de seus clientes (neste caso, as PMEs). Assim sendo, parte da etapa de *design* dos novos produtos e serviços a serem oferecidos é a identificação de possíveis parceiros (como seguradoras, parceiros de *leasing*, companhias de hipoteca, consultorias, empresas de pesquisa de mercado, escritório de patentes, etc.), dadas as necessidades já estudadas de seus clientes. Dessa forma, o banco pode seguir executando as atividades ligadas às suas competências centrais (ex: prover liquidez) e, ao mesmo tempo, garantir que outras necessidades dos seus clientes estão sendo supridas por parceiros, com qualidade e preços competitivos. É sugerido que a coordenação e o acesso aos diversos tipos de produtos e serviços oferecidos sejam feitos por meio de uma plataforma de colaboração (ex: um portal de acesso do cliente), que atua como “cola” entre todos os parceiros e unifica o acesso por parte do cliente.



No artigo, o processo de Aquisição e Vendas é decomposto em sub-processos, analisando-se mais a fundo o sub-processo de Processamento de Ordem em uma PME. Ao mesmo tempo, analisa-se o sub-processo de Compras de um comprador do produto/serviço da PME. Com isso, identificam-se alguns serviços que poderiam ser ofertados pelo grupo prestador de serviços coordenado pelo banco. O esquema a seguir busca ilustrar essa idéia.

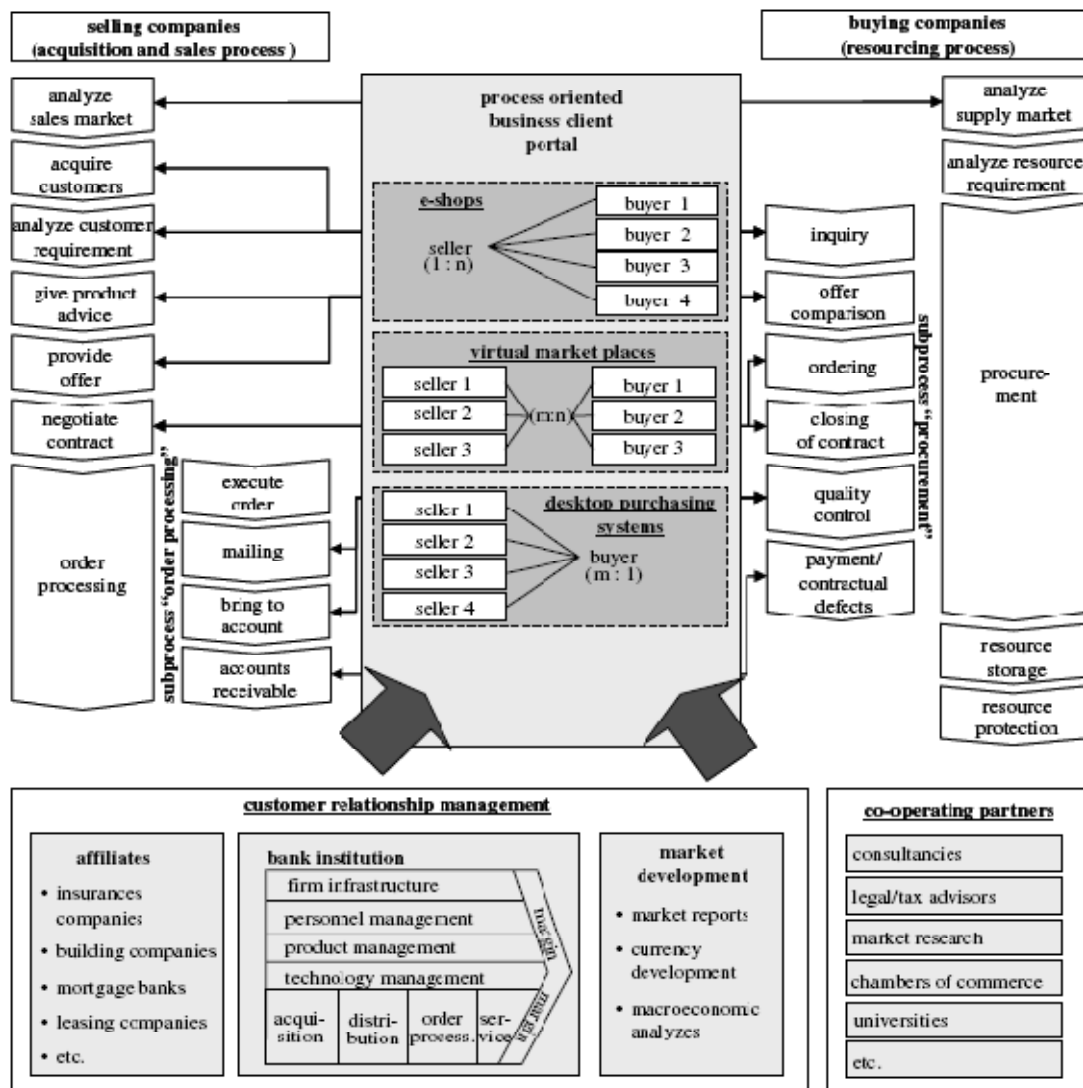


Figura 9 – “Customer-centric business process model” (FONTE: Heckl & Moormann, 2007)

Os autores apresentam uma série de vantagens e desvantagens para o modelo de levantamento de requisitos de produtos/serviços baseado nos sub-processos do cliente. Dentre os principais:



- Desvantagens: serviços de qualidade não-satisfatória prestados por parceiros podem afetar a imagem do banco
- Vantagens: os processos de negócio (e produtos/serviços) do banco estão diretamente ligados aos processos dos clientes (e seus requisitos); grande potencial para novos serviços de maior valor agregado incluindo a oportunidade de aumento de receita e lucro; aumento na satisfação e fidelidade.

Os autores concluem o trabalho com a seguinte análise: O setor de serviços bancários passou, nos últimos anos, por uma série de programas massivos de redução de custos. No entanto, a um crescimento de longo prazo são necessárias novas idéias de negócios, produtos e serviços inovadores e um bom índice de retenção e fidelização de clientes. Para prover produtos e serviços aderentes às necessidades de seus clientes, é necessário que a organização conheça bem os processos e sub-processos (dos clientes) e se baseie neles ao definir suas ofertas. Só assim se podem criar as verdadeiras soluções a ofertar e transformar-se, de uma organização orientada a (seus próprios) produtos a uma organização direcionada por processos e com foco no cliente.

A criação de parcerias estratégicas e de externalização de algumas tarefas é um ponto vital para viabilizar tudo isso, pois permite que o serviço não fique restrito ao horizonte de atuação da empresa, oferecendo uma proposta de valor mais ampla ao cliente.



Visão Geral das Soluções

3. Service Blueprint

3.1. Apresentação

O *Service Blueprint* é uma ferramenta de modelagem de processos de prestação de serviços. É utilizada para dar visibilidade à forma como a organização interage com seu cliente, sendo de grande aplicabilidade para geração de insights no (re)projeto de operações de serviço. Sua forma dá ênfase à figura do cliente como participante do processo (co-criador de valor) e à separação da organização em duas partes: *Front Office* e *Back Office*. Isso permite verificar em que partes do processo é importante dar foco especial aos determinantes da qualidade do serviço.

Os recursos - “*features*” – a serem utilizados em um *Service Blueprint* ainda não estão totalmente consolidados dado o grau de maturidade na aplicação deste modelo e diferentes pontos de vista dos autores.

De forma geral, o *Service Blueprint* é dividido em raias (geralmente horizontais). As três raias principais são: Cliente, *Front Office* e *Back Office*. Nestas raias, são modeladas as atividades executadas por cada executor ao longo do processo. As Linhas de Interação e de Visibilidade se encontram, respectivamente, entre a 1ª e a 2ª e entre a 2ª e a 3ª raias.

Outras raias também podem ser usadas no sentido de adicionar informações ao modelo. Por exemplo, uma raia de Evidências Físicas provê informações sobre os aspectos tangíveis do serviço com os quais o cliente tem contato em cada etapa. Uma raia de Processos de Suporte pode adicionar informações sobre como o *Front Office* e o *Back Office* trabalham em conjunto com os processos de suporte para operar o serviço. Uma raia de Suporte, ou Elementos de Suporte, modela os



principais aparatos, ferramentas, instalações, recursos necessários a cada etapa da prestação do serviço.

Abaixo, são colocadas algumas versões de modelos de *Service Blueprint*:

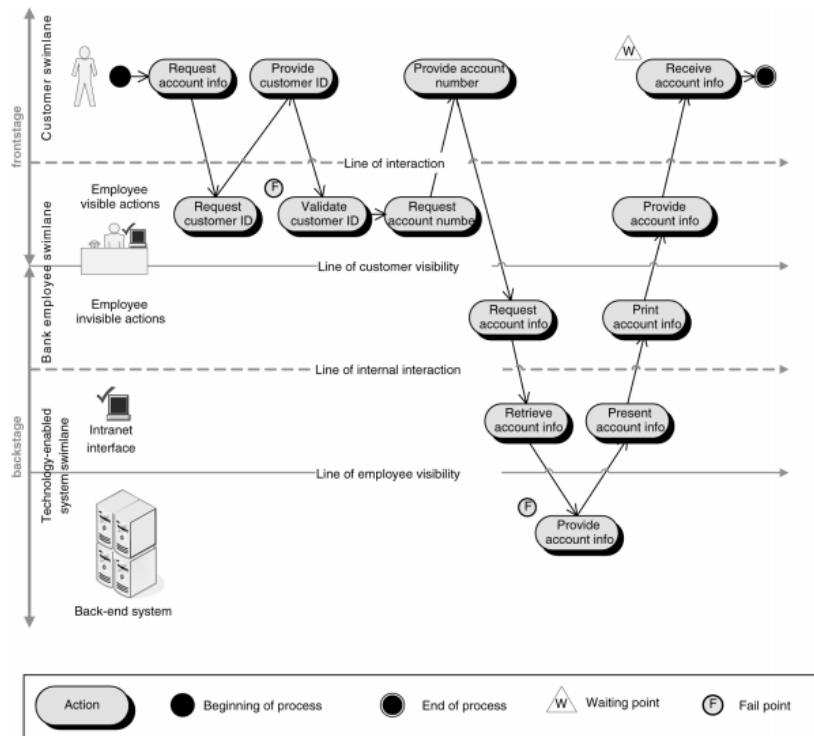


Figura 10 – “Service Experience Blueprint for Gathering Current Account Information in the Branch Bank” (FONTE: Falcão e Cunha; Fisk & Patrício, 2008)

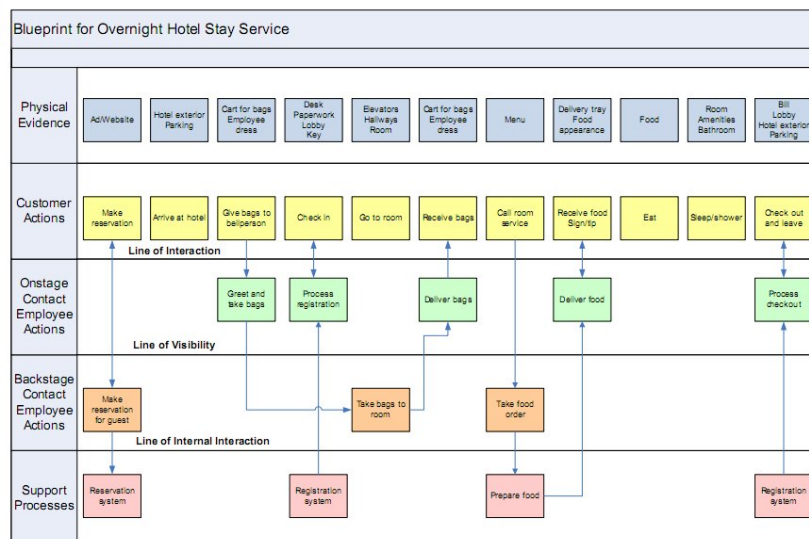


Figura 11 – “Blueprint for Overnight Hotel Stay Service” (FONTE: Bitner; Ostrom & Morgan, 2007)

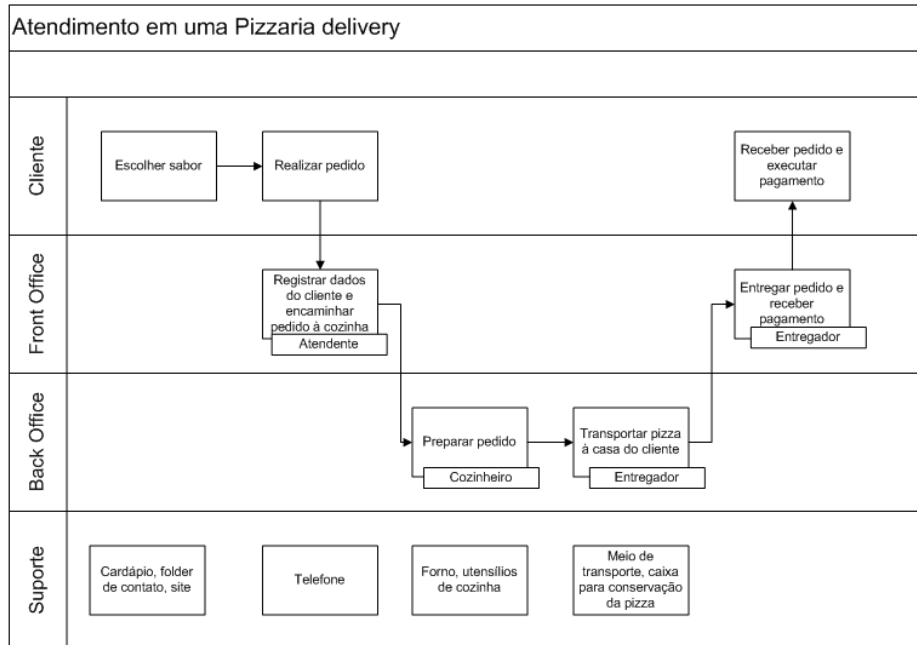


Figura 12 – Atendimento em uma Pizzaria delivery (FONTE: ELO Group)

3.2. Insights práticos

- É interessante validar as atividades da raia Cliente junto a clientes do serviço. Se for possível, o envolvimento de um ou mais clientes no processo de mapeamento destas atividades pode trazer uma visão bastante rica e um ponto de vista externo sobre o serviço.
- Os recursos (“features”) a serem utilizados em um *Service Blueprint* devem ser escolhidos conforme as informações que se deseja modelar/enfatizar. Para a especificação dos autores de cada atividade, por exemplo, pode-se utilizar uma escala de cores.
- Ocasionalmente, algumas atividades na raia Cliente não terão uma posição cronológica bem definida, podendo ocorrer de forma não seqüenciada. Tal fato não compromete a qualidade do modelo, contanto que as atividades vinculadas às do cliente, realizadas pelo *Front Office* e *Back Office*, estejam corretamente modeladas, seguindo a ordem cronológica a partir daí.



- Em processos de grande complexidade, pode ser necessário “subir o nível de detalhamento”, ou seja, agregar informações, para uma modelagem adequada. Se, para esses processos mais complexos, não se puder perder o detalhamento e, ao mesmo tempo, se desejar a informação dos pontos de interação com o cliente, pode-se utilizar outros modelos (ex: fluxogramas tradicionais EPC ou BPMNEPC), realizando adaptações. Uma adaptação possível é o uso de cores distintas para atividades de um “Momento da Verdade”.
- É de grande importância envolver pessoas do *Front Office* e do *Back Office* nas entrevistas de modelagem, buscando validar informações levantadas.

4. Jornada do cliente

4.1. Apresentação

Jornada do cliente é a representação gráfica – modelagem – de todas as atividades realizadas pelo cliente ao longo do consumo de um serviço. É equivalente à raia Cliente em um *Service Blueprint*. Por não conter todas as outras informações, relativas à execução do processo na “parte de dentro da organização”, a Jornada do cliente pode conter mais informações sobre os aspectos mais subjetivos, relacionados à experiência do consumo.

Para operações nas quais as instalações físicas onde é prestado o serviço têm relevância, pode-se, inclusive, utilizar o recurso de posicionar as atividades do cliente em um mapa do local (planta baixa simplificada). Isso ajuda a identificar o caminho (físico) percorrido pelo cliente, bem como suas “idas e vindas” durante o consumo.



Algumas outras informações, relativas a cada atividade do cliente, ou a cada “Momento da Verdade”, podem ser incluídas no modelo da Jornada do cliente. Alguns exemplos:

- Tempos médios de espera entre cada atividade;
- Determinantes da qualidade relativos a cada “Momento da Verdade”;
- Distâncias físicas (para o caso de posicionamento das atividades em um mapa);
- Fatores/recursos críticos para o atendimento.

São dispostos abaixo alguns exemplos de modelos de Jornada do Cliente:



- As “*features*” a serem utilizadas em um modelo de Jornada do Cliente devem ser escolhidos conforme as informações que se deseja modelar/enfatizar.
- Ocasionalmente, algumas atividades do cliente não terão uma posição cronológica bem definida, podendo ocorrer de forma não seqüenciada. Tal fato não compromete a qualidade do modelo.
- Em processos de grande complexidade, pode ser necessário “subir o nível de detalhamento”, ou seja, agregar informações, para uma modelagem adequada.

Podem ser acrescentados ainda:

- A apresentação visual da Jornada do Cliente é um fator importante. Isso se deve ao fato que ela deve ser conhecida por toda equipe prestadora do serviço. Uma boa apresentação, rica em informações, estimulará as discussões e pode gerar bons *insights* para melhoria.
- No mapeamento da Jornada do Cliente, é importante ouvir as percepções da equipe de *Front Office*, que é na verdade, a parte da organização que de fato se relaciona com o cliente e que tem uma maior chance de conhecer suas expectativas.

5. SERVQUAL

5.1. Apresentação

O SERVQUAL é uma ferramenta que confronta duas análises: a das expectativas e da qualidade percebida por um cliente em relação a um determinado serviço. Criada por Parasuraman, Zeithaml e Berry e apresentada no artigo “*SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer*”, publicado em 1988, a ferramenta se baseia no modelo dos 5



Gaps (item 2.2. O modelo dos 5 gaps) para investigar o papel de cada um dos determinantes para a qualidade percebida pelo cliente.

A seguir, os dois blocos de questões são apresentados (como tradução da versão original). Os autores recomendam que as questões dentro de cada bloco sejam apresentadas em ordem aleatória para que o bloco das expectativas não influencie as respostas do da experiência.

- Expectativas

DIRECTIONS: Este survey busca analisar sua opinião sobre o serviço de XXXXXX. Para cada afirmativa a seguir, demonstre, por favor, o grau de necessidade de uma empresa que presta o serviço XXXX possuir as características descritas. Faça isso escolhendo entre 1 e 7 em cada uma das afirmações. Se você concorda fortemente que a empresa deve possuir tal característica, escolha 7. Se você discorda fortemente que a empresa deve possuir tal característica, escolha 1. Se sua opinião não é forte sobre tal característica, escolha um valor intermediário. Não existem respostas certas ou erradas – estamos interessados apenas em um valor que melhor exprima suas expectativas sobre empresas de XXXXX.

E1. Devem possuir equipamentos modernos.

E2. Suas instalações físicas devem ser visualmente agradáveis.

E3. Sua equipe deve estar bem-vestida e de aparência agradável.

E4. A aparência das instalações físicas destas empresas deve ser condizente com o tipo de serviço que é realizado.

E5. Quando essas empresas prometem fazer algo em um determinado tempo, elas devem cumpri-lo.

E6. Quando o cliente tem algum problema, essas empresas devem demonstrar sincero interesse em resolvê-lo.

E7. Essas empresas devem ser confiáveis.

E8. Elas devem prover seus serviços dentro do tempo prometido.

E9. Elas devem manter seus registros de forma precisa.

E10. Elas devem informar aos clientes exatamente quando os serviços serão prestados.

()*

E11. Os clientes podem esperar da equipe a prestação do serviço de forma pronta. ()*

E12. A equipe de atendimento deve sempre estar disposta a ajudar o cliente. ()*



- E13. Não é aceitável que a equipe esteja ocupada demais para atender prontamente às solicitações dos clientes. (*)
- E14. Os clientes devem poder confiar nos empregados da empresa.
- E15. Os clientes devem poder se sentir seguros nas transações realizadas junto às equipes destas empresas.
- E16. A equipe de prestação de serviço deve ser educada.
- E17. As equipes devem receber suporte adequado das empresas para realizarem corretamente suas tarefas.
- E18. Essas empresas devem dar atenção individualizada aos clientes. (*)
- E19. As equipes de atendimento devem dar atenção pessoal aos clientes. (*)
- E20. É razoável esperar que a equipe de atendimento conheça as necessidades dos clientes. (*)
- E21. É razoável esperar que as empresas tenham as necessidades dos clientes como foco principal. (*)
- E22. As empresas devem ter um horário de operações que seja conveniente a todos seus clientes. (*)

● Experiência

DIRECTIONS: A seqüência de afirmativas a seguir são relativas às suas percepções sobre a [Nome da empresa]. Para cada afirmativa, demonstre, por favor, o grau de adequação da [Nome da empresa] à característica descrita. Mais uma vez, escolher 7 significa que você concorda fortemente que [Nome da empresa] possui a determinada característica e escolher 1 significa que você discorda fortemente. Você pode escolher um dos valores caso não tenha uma opinião forte sobre o que é afirmado. Não existem respostas certas ou erradas - estamos interessados apenas em um valor que melhor exprima suas percepções sobre a [Nome da empresa].

- P1. [Nome da empresa] possui equipamentos modernos.
- P2. Suas instalações físicas de [Nome da empresa] são visualmente agradáveis.
- P3. A equipe de [Nome da empresa] está bem-vestida e possui aparência agradável.
- P4. A aparência das instalações físicas de [Nome da empresa] é condizente com o tipo de serviço que é realizado.
- P5. Quando [Nome da empresa] promete fazer algo em um determinado tempo, ela de fato o cumpre.
- P6. Quando o cliente tem algum problema, [Nome da empresa] é demonstra sincero interesse em resolvê-lo.
- P7. [Nome da empresa] é confiável.



- P8. [Nome da empresa] provê seus serviços dentro do tempo prometido.
- P9. [Nome da empresa] mantém seus registros de forma precisa.
- P10. [Nome da empresa] informa aos clientes exatamente quando os serviços serão prestados. (*)
- P11. O cliente recebe prontamente o serviço solicitado a [Nome da empresa]. (*)
- P12. A equipe de atendimento de [Nome da empresa] está sempre disposta a ajudar o cliente. (*)
- P13. A equipe de [Nome da empresa] nunca está ocupada demais para atender prontamente às solicitações dos clientes. (*)
- P14. Os clientes podem confiar nos empregados de [Nome da empresa].
- P15. Os clientes podem se sentir seguros nas transações realizadas junto à equipe de [Nome da empresa].
- P16. A equipe de prestação de serviço de [Nome da empresa] é educada.
- P17. As equipes recebem suporte adequado de [Nome da empresa] para realizarem corretamente suas tarefas.
- P18. [Nome da empresa] dá atenção individualizada aos clientes. (*)
- P19. As equipes de atendimento de [Nome da empresa] dão atenção pessoal aos clientes. (*)
- P20. A equipe de atendimento de [Nome da empresa] conhece as necessidades dos clientes. (*)
- P21. [Nome da empresa] tem as necessidades dos clientes como foco principal. (*)
- P22. [Nome da empresa] tem um horário de operações que seja conveniente a todos seus clientes. (*)

(*) Essas afirmativas tiveram seus sentidos invertidos (negativa) na versão original do artigo para facilitar estudo então realizado.

5.2. Insights práticos

- A aplicação de questionários estruturados fechados é interessante quando é viável para uma amostra representativa de clientes. Cabe também um estudo de possíveis categorias de clientes, para as quais se possa desejar aplicar diferentes métodos de estudo.
- Caso não seja possível a aplicação de questionários fechados a amostras representativas de clientes, opte por questionários abertos ou semi-estruturados junto a clientes de maior importância



ou que melhor representam as diferentes categorias de consumidores dos serviços estudados.

6. Business Model Canvas

6.1. O que é

Business Model Canvas é o nome – provisório – utilizado pelo autor, palestrante e consultor Alexander Osterwalder em sua ferramenta de visualização e aproximação sistemática para inovação de modelos de negócio. Fortemente baseada em idéias como *conceptual thinking*, *visualization*, *visual thinking*, o modelo busca simplificar a idéia de um negócio de tal forma a possibilitar a crítica e inovação de suas características mais estruturais, como os diferentes tipos de clientes aos quais estão direcionados os produtos/serviços, os canais de entrega e as propostas de valor oferecidas.

A ferramenta representa um modelo de negócio como sendo dividido em 4 áreas (Infraestrutura, Oferta, Clientes e Equações de Lucro), que contém, ao todo, 9 *building blocks*, a saber:

- Segmentos de clientes: identificam os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a organização busca atingir e servir;
- Proposição de valor: é o produto/serviço ou mix de produtos/serviços que buscam gerar valor para um determinado segmento de clientes;
- Canais de distribuição: são as formas através das quais a organização se comunica com cada tipo de cliente e entrega determinada proposição de valor;
- Relacionamento com o cliente: tipo de relacionamento que a organização possui com cada um dos diferentes segmentos de clientes;



- Capacitações e Recursos-chave: são os ativos mais importantes para realizar as atividades que fazem o modelo de negócio funcionar;
- Atividades-chave: são as atividades mais importantes a serem desempenhadas para que a organização consiga gerar os valores propostos aos segmentos de clientes que se propõe a atender;
- Rede de parceiros: descreve os principais fornecedores e parceiros necessários para o funcionamento do modelo de negócio;
- Fluxo de receita: identifica os ganhos que cada segmento de clientes, com o consumo de cada de proposição de valor, gera para a organização;
- Estrutura de custos: identifica os principais custos aos quais incorre a empresa ao executar o modelo de negócio.

Para cada um dos blocos, Osterwalder propõe uma série que questionamentos, buscando uma análise crítica das possibilidades de inovações no modelo de negócio atual.

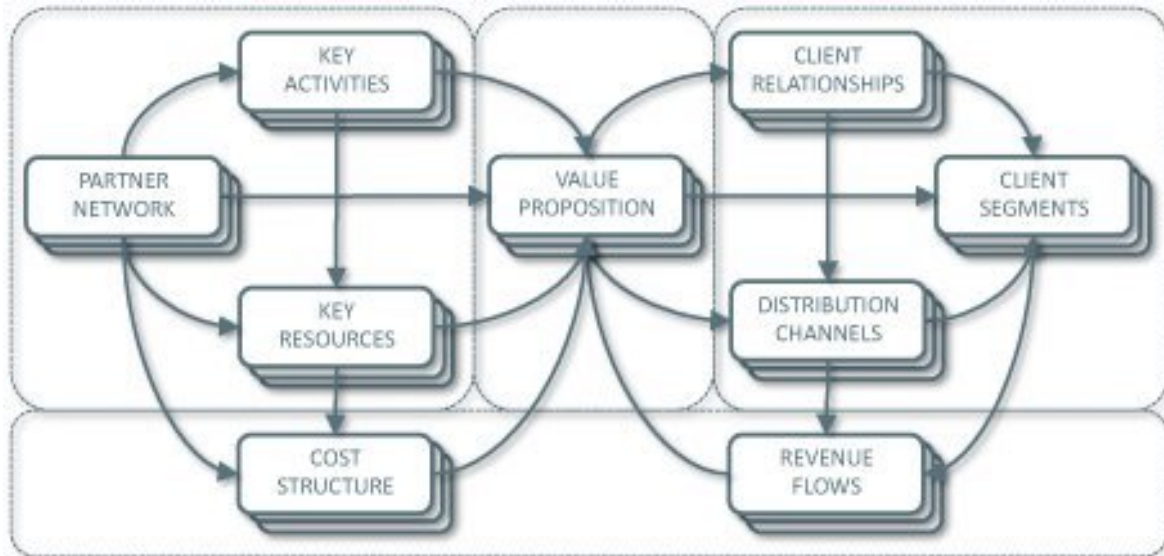


Figura 15 - Business Model's 9 Building Blocks (Osterwalder)

6.2. Insights práticos

- Nas reuniões de modelagem e de levantamento de sugestões para inovação, a colagem de *post-its* relativos a cada elemento dos *building blocks* mostra-se bastante interessante, participativa e produtiva. Caso não seja possível, use um quadro branco, *flipchart* ou projeção. O ponto mais importante é que todos os participantes da reunião consigam de fato ver os elementos do modelo, para que tenham a possibilidade de colaborar.
- Idealmente, deve-se começar com ou partir da representação do modelo de negócio atual, aplicando a estes os questionamentos sugeridos pelo autor e outros também que se considerem pertinentes. Os insights emergentes da reunião devem ser registrados e, posteriormente, representados no modelo de inovação a ser proposto.



Referências

Instituições e Conferências



<http://forums.thesrii.org/srii>



<http://wpcarey.asu.edu/csl/>

Ciência de Serviços

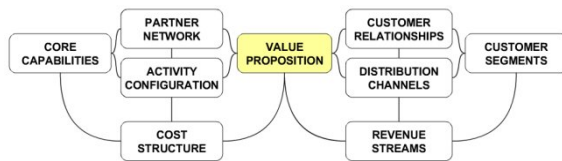
<http://cienciadeservicos.com.br/>



<http://www.itsmf.com.br/>

itSMF International
The IT Service Management Forum

<http://www.itsmfi.org>



<http://business-model-design.blogspot.com/>

Livros e Artigos

Michel, Stefan; Brown, Stephen W.; Gallan, Andrew S. - An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic [Academy of Marketing Science, 2007]

Bitner , Mary Jo; Ostrom, Amy L; Morgan, Felicia N. - Service Blueprinting: A Practical Tool for Service Innovation [Center for Services Leadership, Arizona State University, 2007]

Patrício, Lia; Fisk, Raymond P.; Cunha, João Falcão - Designing Multi-Interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint [Journal of Service Research, 2008]



Heckl, Diana; Moormann, Jürgen - Matching Customer Processes with Business Processes of Banks: The Example of Small and Medium-Sized Enterprises as Bank Customers [Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007]

Parasuraman, A.; Zeithaml, Valeri A.; Berry, Leonard L. – SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality [Journal of Retailing, 1988]

Parasuraman, A.; Zeithaml, Valeri A.; Berry, Leonard L. - A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research [Journal of Marketing, 1985]

Growth in Services – Fostering Employment, Productivity and Innovation [OECD 2005]

Panorama do Comércio Internacional de Serviços [Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2007]

Iqbal, Majid; Nieves, Michael – Service Strategy, ITIL version 3 [Office of Government Commerce, 2007]

Model the Customer Process [BP Trends, volume 5, nº6, 2007]