

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM SERVIÇO INOVADOR COM BASE EM UM MODELO DE REFERÊNCIA

AN INNOVATIVE SERVICE PROCESS DEVELOPMENT BASED ON A REFERENCE MODEL

Lorenzo Sanfelice Frazzon* E-mail: lorenzofrazzon@yahoo.com

Danielly Oliveira Inomata* E-mail: inomata.danielly@gmail.com

Karla Fabrícia de Oliveira** E-mail: kaicia_mga@hotmail.com

Fernando Antônio Forcellini* E-mail: forcellini@deps.ufsc.br

*Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC

**Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Apucarana, PR

Resumo: Este artigo examina o processo de desenvolvimento de novos serviços (NSD), focando especificamente no caso de um serviço financeiro, orientado pelas seguintes questões de pesquisa: quais são os processos e práticas utilizados no desenvolvimento e concepção de novos serviços financeiros? Como os resultados da proposta de desenvolvimento de novos serviços financeiros refletem no desenvolvimento de novos serviços como um todo? Assim, o trabalho tem como objetivo apresentar e descrever o desenvolvimento de um serviço financeiro, conduzido no Helpinveste. O artigo se concentra nas fases do Projeto Conceitual do serviço (atividades: definição das especificações e desenvolvimento de alternativas de soluções para o serviço) no processo de desenvolvimento de serviços e no Projeto do Processo do serviço (Representação do serviço). Os procedimentos metodológicos são baseados na abordagem por processos, seguindo um modelo de referência utilizado para o desenvolvimento de novos serviços. Para a operacionalização do modelo, foram utilizadas algumas técnicas para as diversas fases do projeto, dentre elas o QFD e o *Service Blueprint*. Por fim, são relatadas as contribuições da aplicação do modelo de referência, tanto as teóricas quanto as práticas, assim como as limitações e recomendações de futuras pesquisas.

Palavras-chave: Serviços financeiros. Inovação. *Design* de processos. Desenvolvimento de novos serviços. Modelo de referência.

Abstract: This article examines the new service development (NSD) process, focusing specifically in a case of a financial service, guided by the following research questions: what are the processes and practices used in the development and design of new financial services? How the results of the financial NSD proposal reflects on the NSD are as a whole? Therefore, the study aims to show and describe a financial service development, conducted at Helpinveste. The paper focuses on the Conceptual Design service (activities: definition of specifications and development of alternative solutions for the service) and Service Process Design (Service Representation) phases. The methodological procedures are based on the process approach, using a reference model for developing new services. In order to operationalize the model, several techniques for the various stages of the project were used, e.g. QFD and Service Blueprint. Lastly, conclusions report contributions from the reference model application, both theoretical and practical contributions, as well the limitations and further research recommendations.

Keywords: Financial services. Innovation. Process design. New service development. Reference model.

1 INTRODUÇÃO

A crise financeira de 2008 não mudou somente o ambiente competitivo das organizações, mas principalmente como o consumidor se comporta. Os consumidores se tornaram mais exigentes e atenciosos, e ainda mais céticos em relação à capacidade das instituições financeiras de atenderem aos seus anseios, principalmente os mais básicos. Em função disso, os serviços financeiros têm atraído um nível bem maior de envolvimento dos clientes em comparação ao período anterior à crise. Isso demonstra que o desenvolvimento da inovação em serviços financeiros além de proporcionar melhorias para as organizações, deve prover benefícios para as pessoas que consomem esse tipo de serviço.

A literatura vem mostrando que os serviços são criados a um ritmo cada vez maior (EDWARDSON, 1997; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010; LOVELOCK; WIRTZ; HENZO, 2011). No entanto, pouco se sabe sobre como os novos serviços são desenvolvidos (JOHNE; STOREY, 1998; ALAM; PERRY, 2002). Uma revisão sistemática da literatura desenvolvida por Junior & Lopes, (2013) apontou que o tema produtividade em serviços é muito pouco pesquisado ainda. Sendo assim, os estudos incipientes sobre desenvolvimento de serviços abrem oportunidades para muitas pesquisas, nas quais o interesse do presente trabalho recai sobre o setor de serviços financeiros.

O modo como às instituições financeiras se relacionam com os consumidores está em processo de mudança. Existem seis elementos fundamentais que norteiam a nova forma de como as organizações devem atuar: alinhamento dos *stakeholders*, simplicidade nas experiências, poder ao cliente, novos percursos de compra, caráter e decência e a dimensão humana (PEVERELLI et al., 2012). Estes elementos, somados à mudança no comportamento dos consumidores expõem a forma de um novo modelo de negócio que as organizações devem seguir e, esse novo modelo, é centrado no consumidor.

Esse cenário de mudanças no setor financeiro contribui para o surgimento de oportunidades de inovação na forma como os serviços financeiros são apresentados aos consumidores, e o desenvolvimento de novos serviços pode contribuir muito para melhora da confiança do consumidor nas instituições. A proposta desse trabalho é descrever uma forma de desenvolvimento de novos serviços, nesse caso

será apresentado o desenvolvimento do serviço denominado helpinveste.com, que é uma plataforma para conectar pessoas e empresas do setor financeiro, cujo objetivo é reduzir a assimetria de informação existente entre o consumidor de serviços financeiros e as instituições financeiras, pois acredita-se que esse seja um dos pontos cruciais quando se trata de serviços centrados no cliente.

No que tange a inovação em serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) salientam que as ideias desenvolvidas para inovações no setor de serviços podem surgir de várias fontes. Os clientes podem dar sugestões, os clientes da linha de frente podem ser treinados para ouvir as reclamações dos clientes e bancos de dados dos clientes podem ser explorados para possíveis extensões de serviços. Outro ponto destacado pelos autores são as tendências na demografia e o avanço na tecnologia que são direcionadores para mudanças cada vez mais rápidas.

A tecnologia tornou-se o principal facilitador de inovação na área de serviços, por exemplo, a *internet* (com o *e-commerce*). Além disso, a tecnologia altera a natureza do desenvolvimento de serviços de muitas formas: redução das tarefas de criadores de serviço, transferência de poderes ao cliente por meio de mecanismos técnicos, transformação de funções de funcionários e clientes e socialização organizacional (TROTT, 2012).

Espera-se que um processo bem estruturado de desenvolvimento de novos serviços possa melhor demonstrar as necessidades do consumidor e transformá-las em requisitos do serviço, que, por sua vez, proporcionarão um conceito inovador de serviço. Com relação aos procedimentos metodológicos, utilizou-se a metodologia de projetos, com base em um Modelo de referência. O procedimento aqui utilizado também pode ser caracterizado como uma abordagem por processos, que pode ser chamada de *Process Approach* ou *Cambridge Approach*, esse método não visa criação de teorias descritivas, mas sim a operacionalização de determinado processo, que é uma característica prescritiva por apoiar-se em um determinado *framework* e ser um processo estruturado composto de coleta de dados e critérios de avaliação, e que devem gerar resultados relevantes para o mundo prático dos engenheiros e gestores.

Após esta introdução, o presente trabalho é estruturado da seguinte forma: na seção dois, é descrito o modelo de processo para desenvolvimento de novos serviços e suas etapas. Na seção três, é descrita a elaboração do conceito do

serviço. Na seção quatro, é elaborado o projeto do serviço. Por fim, na seção cinco, são apresentadas as conclusões extraídas a partir do trabalho, bem como são apontadas as limitações e as perspectivas futuras para continuidade do presente estudo.

2 MODELO DE PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS

A criação de novos serviços pode ser definida como o processo global de desenvolvimento de oferta de novos serviços, desde a geração da ideia até o lançamento no mercado (GOLDSTEIN et al., 2002; TROTT, 2012).

O sistema serviço deve fornecer os recursos necessários para o processo de serviço, que para seu desenvolvimento deve coordenar o desenvolvimento do conceito, processo e o sistema (EDVARDISSON, 1997). Considerando que cada aspecto requer um tratamento especial, serão descritas e ilustradas (com uma aplicação prática) cada uma das fases do desenvolvimento, sendo que “o desenvolvimento de novos serviços ou produtos é um processo interativo que também vai além do estágio de comercialização ou lançamento no mercado” (TROTT, 2012, p. 500).

Com relação aos serviços, Trott (2012, p. 498) evidencia que “os modelos lineares e mais interativos de DNP enfatizam, de forma insuficiente, a importância dos clientes e não são capazes de capturar a dinâmica do processo da dinâmica de envolvimento do consumidor na criação de serviços inovadores”. Isso reflete a crítica que este trabalho se apresenta, ao propor alternativas de desenvolvimento de novos serviços.

No que tange aos serviços financeiros, vale ressaltar que as primeiras aplicações dos princípios da administração científica postulados por Taylor (1911) ocorreram na indústria de serviços especificamente em empresas do setor financeiro, como bancos, seguradoras e firmas de contabilidade (CHASE; APTE, 2007). Inclusive o instrumento de avaliação da qualidade em serviços Servqual, desenvolvido por Parasuraman et al. (1985), foi testado e desenvolvido com a realização de muitas aplicações em empresas do setor financeiro.

Chase e Apte (2007) descrevem cinco temas com potencial de desenvolvimento de pesquisas em serviços, são elas:

- a) O uso de ciências comportamentais para melhorar a experiência do consumidor;
- b) Gestão de operações em serviços intensivos em informação;
- c) Tecnologia da informação em serviços e serviços *on-line*;
- d) Processos de terceirização global de negócios; e
- e) *Design* de serviços.

É possível perceber que esses cinco tópicos possuem relação direta com a indústria de serviços financeiros, mas claro que a intensidade dessa relação pode variar. Análises da consultoria Bain & Company, mostram que as organizações detentoras dos maiores *Net Promoter Score* (NPS) em seu setor, crescem 2,6 vezes mais que seus concorrentes. Com base nisso, em 2007 foi conduzida uma pesquisa exclusiva em avaliar o NPS na indústria de serviços financeiros especificamente em bancos de alta e média renda, seguradoras e emissoras de cartão (SPIELMANN; HAAN; SCHOLZ, 2008).

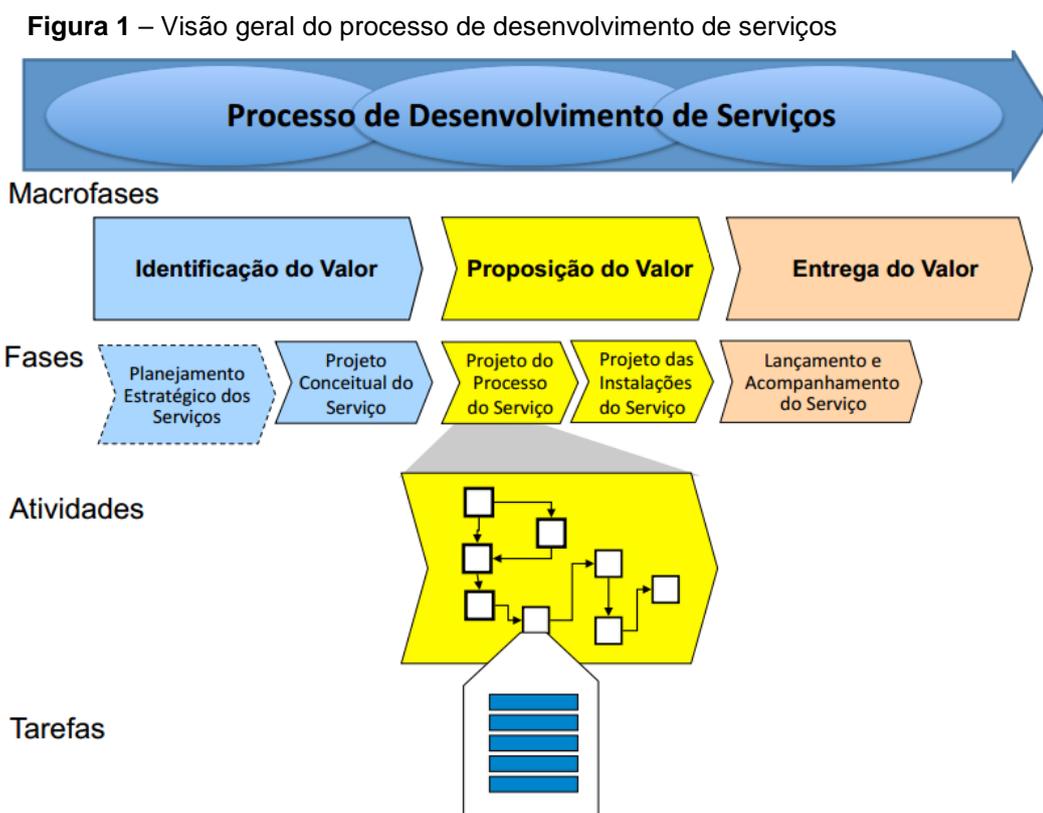
Corroborando isso, outro relatório, desta vez do Boston Consulting Group (BCG), destaca o desafio da indústria financeira na distribuição de seus produtos e serviços, uma vez que o custo de distribuição corresponde por até 50% do custo total do produto. Assim, ações voltadas a gerar inovação nesse setor são necessárias, pois uma vez que se alcance maior eficiência, é possível que as organizações consigam melhor desempenho e possam repassar parte desses benefícios com produtos financeiros de melhor desempenho para seus clientes.

Com o desenvolvimento da inovação em serviços financeiros, além de proporcionar melhorias para as organizações, deve prover benefícios para as pessoas que consomem esse tipo de serviço. Pode-se destacar o fato que se deve desenvolver cada vez mais um serviço centrado no cliente, como ressaltam Peverelli e De Feniks (2012).

Interessante dado também pode ser obtido no relatório das empresas mais inovadoras realizado pelo BCG em 2012 com 1.512 companhias ao redor do mundo, sendo 241 delas do setor financeiro. Porém, foi constatado que somente uma organização do setor financeiro figura entre o ranking das 50 mais inovadoras.

A proposta do processo de desenvolvimento de serviços ora apresentada é considerada um documento vivo, isto é, ao longo do seu desenvolvimento pode ser alterado até chegar a sua composição final. A figura 1, proposta por Forcellini

(2013), foi utilizada como modelo de referência para o Processo de Desenvolvimento do Serviço, a qual é dividida em três macro-fases, que buscam o processo de criar valor: Identificação do valor, Proposição do valor e Entrega do valor. Em cada uma delas existem duas fases, que por sua vez possuem atividades e em última instância, tarefas a serem desempenhadas. O Processo de Desenvolvimento de Serviços é tido como um conjunto de atividades realizadas de acordo com uma sequência lógica para entregar valor ao cliente.



Fonte: Material de aula – Desenvolvimento de Serviços/PPGEP (FORCELLINI, 2013)

Seguindo a lógica das fases da figura 1, é possível encontrar ao final de cada fase os seguintes resultados:

- Estratégia foco do negócio, como resultado do Planejamento Estratégico do Serviço;
- Especificações do serviço, como resultado da fase Projeto Conceitual do Serviço;
- Processo de Serviço, como resultado do Projeto do Processo do Serviço;

- Instalações do Serviço, a partir do Projeto de Instalações do Serviço; e
- Serviço lançado, como resultado do Lançamento e Acompanhamento do Serviço.

Para Platts et al. (1996), um processo é uma sequencia de eventos que buscam descrever como as coisas se modificam ao longo do tempo. Esse processo geralmente é realizado com algum objetivo específico que pode ser implícito ou explícito (GOUVEA DA COSTA, PINHEIRO DE LIMA, 2012). No presente trabalho, o objetivo é claro, desenvolver um serviço.

Conforme descreve Gouvea da Costa e Pinheiro de Lima (2012), o método de abordagem por processo é projetado para atender os seguintes requisitos:

- i) o processo necessita ter links com *frameworks* existentes;
- ii) há a necessidade de se fazer testes empíricos adequados e verificação de qualquer processo proposto, e
- iii) os resultados necessitam ser relevantes para o mundo prático dos engenheiros e gerentes de áreas afins.

No presente trabalho, o requisito i) é atendido pelo fato do serviço ser desenvolvido baseado no *framework* proposto por Forcellini (2013). O requisito ii) é cumprido pelo fato de terem sido realizados testes empíricos como a *survey*, entrevistas e real lançamento de protótipo do serviço. E, finalmente, o item iii) é atendido pelo fato de o serviço ser inovador para o setor financeiro, e atender necessidades de profissionais e clientes do segmento.

Sendo assim, a Estratégia foco do serviço já foi definida e justificada conforme as seções anteriores, assim como o procedimento metodológico a ser utilizado também foi descrito, na sequência do trabalho é possível acompanhar os demais resultados e desdobramentos.

3 PROJETO CONCEITUAL DO SERVIÇO

3.1 Definição das necessidades e exigências dos clientes

A fase de Projeto Conceitual do Serviço parte da identificação das necessidades humanas, as quais foram determinadas por meio de uma pesquisa

survey realizada com 28 perguntas objetivas. Este questionário foi disponibilizado via *internet* e, no total, foram 52 respondentes. Foram utilizados ainda, como fontes de informações acerca do serviço financeiro e suas principais características, o Relatório Mckinsey (MASCARENHAS, 2013), Relatório BCG (DUTHOIT et al., 2011), Relatórios ANCOR e ANBIMA (ANCORD, 2013), assim como artigos científicos e outros obtidos por meio de busca bibliográfica. Além disso, foi realizada uma entrevista semiestruturada, com um agente de investimentos para validar alguns requisitos e ter maior clareza de algumas necessidades levantadas com a *survey*.

Dentre os resultados da pesquisa *survey*, algumas respostas se destacaram, emergindo as necessidades dos clientes em relação ao setor financeiro. Os principais dados levantados foram:

- A empresa deve cumprir os prazos estabelecidos (92,30%);
- A empresa deve ser de confiança (90,38%);
- Quando os clientes têm algum problema com a empresa ela deve ser solidária e deixá-los seguros (84,62%);
- Os funcionários devem ser educados (86,54%);
- Os clientes devem se sentir seguros na negociação com os funcionários da empresa (80,77%); e
- A empresa deve manter seus registros de forma correta (78,85%).

Por serem subjetivas e muitas vezes difíceis de serem traduzidas, as necessidades foram pensadas de maneira a serem transformadas em indicadores que pudessem ser mensurados e quantificados. Sendo assim, foi possível traduzir essas necessidades em requisitos do serviço, cada um com uma unidade de medida estabelecida.

Para chegar às especificações do projeto, utilizou-se a *Quality Function Deployment* – QFD, como suporte a identificação e definição das necessidades do cliente, definição dos requisitos do serviço, bem como a definição das especificações-meta do serviço.

O uso do QFD se justifica devido ao fato de ser uma técnica muito útil para traduzir as exigências dos clientes em necessidades e estimular a comunicação entre as equipes de desenvolvimento. Conforme o estudo realizado no setor de serviços por Dias Junior et al. (2012), o QFD é um método que pode ser utilizado

para: (a) transformar demandas do usuário em funções de qualidade do projeto; (b) desdobrar as funções que dão forma à qualidade; (c) desdobrar métodos de qualidade do projeto em subsistemas e em componentes; e (d) obter os elementos específicos do processo de manufatura ou serviço.

Devido a esta característica de interação dos membros envolvidos, os desdobramentos vão acontecendo de forma a serem cuidadosamente pensados e analisados. Para desmembrar necessidades em requisitos, foi realizada uma atividade de imaginar cenários e situações semelhantes às necessidades coletadas, para então se chegar à conclusão de qual seria o melhor indicador para representar a necessidade no serviço que estava sendo desenvolvido. A equipe se reuniu e para cada necessidade, foram simuladas 2 a 3 situações em que o cliente poderia se encontrar e, em seguida, foram discutidos quais seriam os requisitos mais viáveis para englobar o serviço desenvolvido. No processo de transformação das necessidades dos clientes em requisitos, foi útil imaginar como o cliente estaria se sentindo frente a um novo serviço.

Com relação às informações obtidas com a entrevista, destaca-se um fragmento relevante, que revela o perfil do brasileiro:

o brasileiro não confia, também tem toda uma cultura de anos” [por trás da propaganda dos bancos. Na opinião do entrevistado:] “vejo que o que pode crescer é o *marketing* para mudar a cultura, divulgar em portais e propaganda do papel da corretora, do agente de investimento, da gestora, o que o fundo [...], campanha institucional [...]. (ENTREVISTA, 2013).
a pessoa física do varejo é a mais difícil de captar, porque tem a desconfiança. O cliente se pergunta: Quem é o agente autônomo? [Segue enfatizando que é preciso] “ter um material, um site para localizar os dados do agente, por exemplo, no site da Comissão de Valores Mobiliários – CVM”. Ou um portal onde reunisse o nome de todos os agentes do mercado financeiro. É preciso esclarecer: Qual a classificação do agente autônomo? Esse agente é fiscalizado? (ENTREVISTA, 2013).

Contudo, ressalta-se que para o desenvolvimento do serviço ficou mais latente a relevância do serviço que vem sendo desenvolvido para os clientes. Entendeu-se que a ideia possui sentido e o seu desenvolvimento torna-se válido.

3.2 Definição das necessidades e exigências dos clientes

Por meio do resultado da casa da qualidade, as especificações-metas, já classificadas em ordem de importância, foram estabelecidas, traçando-se objetivos a serem cumpridos para cada uma delas, bem como definidas as saídas que seriam consideradas indesejáveis e as observações necessárias, quando houvesse. O quadro 1 detalha cada uma das especificações.

Quadro 1 – Especificações-metas do serviço (Continua)

| ORDEM | REQUISITO DE PRODUTO | UNIDADE | OBJETIVO | SAÍDAS INDESEJÁVEIS | OBSERVAÇÕES |
|-------|---|----------------|-------------------------------|--|--|
| 1 | Tempo de resposta a orientação do serviço | Min | 30 min - no máximo | Tempo de espera; Demora na resposta ao cliente | O serviço prevê um colaborador disponível <i>full time</i> para atendimento ao cliente |
| 2 | Número de conversão e captura de e-mail | % | 30% (mínimo) | Baixa conversão | |
| 3 | Número de reclamações do cliente | N. | 0 (Zero) - Nenhuma reclamação | Insatisfação do cliente | |
| 4 | Site com boa usabilidade - ferramenta TRI | Escala (0-100) | Topo da escala >80 | Baixo Nível <50 | |
| 5 | Atendimento via Helpdesk e outras formas | % | 5% (máximo de acessos) | Dúvidas quanto a usabilidade; cliente sem informação | |
| 6 | Site verificado e certificado | N. | 2 certificações | Insegurança; desconfiança e insatisfação | |
| 7 | Etapas definidas do serviço | N. | 6 clicks | Cliente desorientado; insatisfação | |
| 8 | Orientações iniciais (1 ^{os} passos) | N. | 2 clicks | Cliente sem informação definitiva | |
| 9 | Blog com qualidade (Mkt de conteúdo) | % | 45% (máximo) | Cliente sem informação definitiva; Insatisfação do cliente | |

Quadro 1 – Especificações-metas do serviço

(Conclusão)

| ORDEM | REQUISITO DE PRODUTO | UNIDADE | OBJETIVO | SAÍDAS INDESEJÁVEIS | OBSERVAÇÕES |
|-------|--|---------|---------------------------------|--|--|
| 10 | Pré-avaliação (profissional e empresa) | % | 100% | Retrabalho para o cliente | Esse requisito visa verificar se a empresa ou o profissional realmente existe e se está qualificado conforme informou. Visa a segurança da informação. |
| 11 | Autenticação dos clientes | % | 90% (máximo) | Avaliação <i>Fake</i> | |
| 12 | Aparecer na 1ª página de buscadores | N. | 1ª página do Google | Tempo de procura; Desconfiança. | |
| 13 | Feedback do serviço | % | 70% (máximo) | Insatisfação do cliente | |
| 14 | Sistema de Geolocalização | % | 95% (máximo) | Desconfiança; Insegurança; Insatisfação do cliente | |
| 15 | Referências dos profissionais e empresas | % | 90% (mínimo) | Desconfiança; Insegurança; Insatisfação do cliente | |
| 16 | Parte de receitas para projetos sociais | N. | 1 (um) projeto / ano (mínimo) | Insatisfação do cliente | |
| 17 | Ranking por palavra-chave | N. | 5 (cinco) alternativas (máximo) | Tempo de procura; Desconfiança | |
| 18 | Relatório periódico | N. | 2 (dois) / dia (máximo) | Cliente sem informação; Insatisfação do cliente; Retrabalho do cliente | Os relatórios estarão disponíveis no blog |

Fonte: Dados da pesquisa

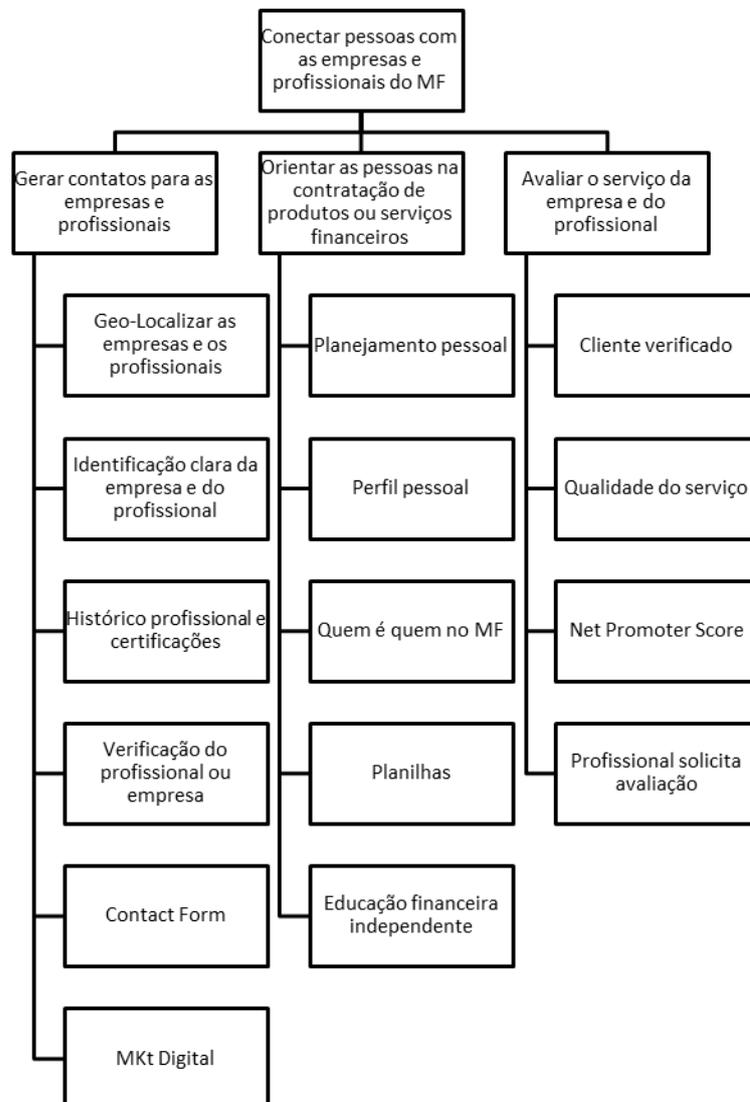
3.3 Definição funcional da estrutura do serviço

Para um processo de NSD ser mais robusto, é importante decompor em forma hierárquica a proposição de valor do serviço, isso mostra como um serviço

específico contribui para a entrega de valor do serviço principal. Nesse caso, todos os (sub) serviços devem ter alguma ligação com o serviço raiz, as representações aqui demonstradas não especificam quantidades, tempos e esforço requeridos. Basicamente, o *Service Breakdown Structure* – SBS é composto de funções, processos e processos elementares (STANICEK; WINKLER, 2010). Na figura 3, é possível visualizar o SBS decomposto em três níveis.

O serviço financeiro desenvolvido, por ter como base principal o recebimento e transformação de informações, deve priorizar o sistema de informação utilizado, de modo a permitir, como dito anteriormente, a melhor experiência do usuário, pois assim é possível conquistar a confiança dos clientes e sua fidelização.

Figura 2 – SBS decomposto em três níveis



Fonte: Desenvolvido pelos autores

A proposição de valor principal do Helpinveste é “conectar as pessoas com as empresas e profissionais do mercado financeiro (MF)”. Porém, para isso ser concretizado, é preciso decompor o serviço em três funções:

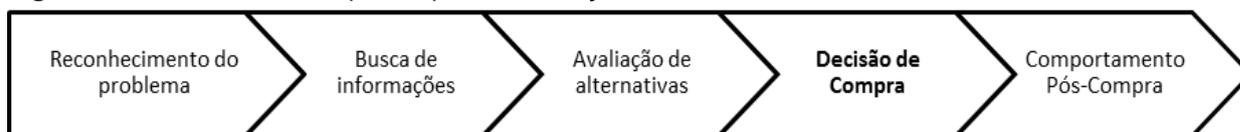
- Primeiro, precisa-se gerar visibilidade e fazer conhecido o serviço, na qual entram as funções específicas para fazer com que o fluxo de visitante e usuário do serviço seja gerado;
- Em seguida, é necessário orientar bem os visitantes, em outras palavras, é preciso proporcionar a melhor experiência do usuário com a maior usabilidade possível e com a uma linguagem de fácil entendimento para que o serviço seja consumido de forma plena que é gerando o contato entre consumidor e o provedor do serviço;
- Por fim, é necessário engajar o consumidor no pós-compra para que sua avaliação seja útil para ajudar outras pessoas que estejam buscando um serviço semelhante.

3.4 Definição do conceito do serviço

O conceito de serviço deve ser abordado do ponto de vista do cliente (EDWARDSON, 1997). É um elemento crítico para a organização, e posteriormente para o cliente, pois o conceito de serviço é a proposição do negócio na perspectiva da organização, e a percepção do serviço na perspectiva do cliente (CLARK; JOHNSTON, 2002).

O serviço foi desenhado para atender o consumidor durante o processo de compra de produto/serviço financeiro e agregar uma proposta de valor nesse processo de tomada de decisão de compra. Para tal, entende-se que esse processo pode ser representado pela Figura 3, na qual o modelo representa um processo de cinco estágios que pode apresentar a participação de uma ou mais pessoas. Nesse estudo, para um entendimento mais claro, recomenda-se a representação por uma só pessoa.

Figura 3 – Processo de compra de produto/serviço



Fonte: Kotler (1998)

É relevante detalhar mais cada etapa, pois a modelagem do serviço objetivou entregar valor para os consumidores nesse processo. Entende-se que o processo de compra de um produto/serviço financeiro adapta-se perfeitamente nesse modelo, e o desenvolvimento do Helpinveste pode gerar valor nesse processo.

- *Reconhecimento do problema.* Nessa etapa o cliente identifica a necessidade individual ou familiar, que deve variar, tendo em vista seu momento de vida e determinados objetivos. Para cada objetivo existe um produto adequado, porém, muitas vezes, as empresas e profissionais do mercado financeiro definem os produtos conforme interesse da instituição financeira e não levam em conta o perfil do cliente.

- *Busca de informações.* Após identificar sua necessidade, o indivíduo desperta a atenção para as informações a qual está exposto e relacionadas com sua necessidade (SANTOS; VARVAKIS, 2001). Nesse ponto ele deve e pode obter as melhores informações para suportar sua decisão, e aqui entram as mais diversas fontes de informação que podem ser pessoais, comerciais ou públicas, por exemplo. No caso de produtos financeiros ela ocorre das diversas formas. As informações comerciais são muito fortes ainda no segmento financeiro, as públicas, principalmente *Internet*, são um oceano de informações que devem ser bem analisadas, para isso o uso dos órgãos reguladores como CVM e Banco central são recomendados, porém, ela não está exposta de forma muito clara. As fontes pessoais, como amigos e famílias, são entendidas como uma das maiores influenciadoras no processo de compra de produtos financeiros, pois no momento atual, a sabedoria coletiva têm orientado muitos consumidores na escolha das instituições financeiras e dos profissionais que irão assessora-los (PEVERELLI et al., 2012).

- *Avaliação de alternativas.* Conforme foi realizada a coleta de informações, chega-se ao ponto onde haverá um conjunto de alternativas, como os produtos/serviços são intangíveis não podem ser avaliados antes de serem

comprados. Aqui entram os critérios onde o Helpinveste pode ajudar o consumidor a escolher a melhor opção, tendo em vista que serão reunidas em um só lugar informações públicas e pessoais que são determinantes na escolha de produto financeiro adequado ao perfil e objetivos pessoais.

- *Decisão de compra.* A intenção de compra manifestada depois de avaliar as alternativas pode ainda ser alterada pela opinião de outras pessoas e fatores não previstos. Como exemplo, tem-se a opinião de algum familiar ou amigo que possa ter tido uma experiência ruim com determinada empresa ou profissional do mercado financeiro. Aqui o Helpinveste auxilia fornecendo a opinião de outros clientes no mesmo lugar da busca de informação, o NPS é o indicador de desempenho que pode auxiliar quantitativamente.

- *Comportamento pós-compra.* O momento pós-compra tem relação direta com o grau de satisfação do cliente, nessa etapa uma satisfação alta pode gerar recomendações positivas que podem vir a gerar novas vendas, já um serviço de baixa qualidade pode gerar uma visão negativa e levar a uma má imagem da empresa e comprometer novos negócios. Assim, a avaliação de satisfação é uma ação muito importante nas empresas de serviço. No caso do Helpinveste, o NPS em conjunto com a opinião qualitativa irão avaliar a qualidade.

4 PROJETO DO PROCESSO DE SERVIÇO

Nesta seção, é descrito o projeto do processo do serviço que tem como *input* o modelo conceitual do serviço. A saída dessa fase é o modelo gráfico do serviço. Para a representação do serviço utilizou-se uma combinação de técnicas que se mostraram adequadas, o *Service Blueprint*.

Segundo afirmam Torres Júnior e Gonzaga (2013), após análise de artigos sobre o projeto do processo do serviço, o *blueprinting* do serviço é um método bastante referenciado nas obras analisadas pelos autores.

O *Service Blueprint* serve para retratar o processo de serviço, os pontos de contato com o cliente e as evidências do ponto de vista do cliente, mas que permite ao gestor testar o conceito de serviços no papel, antes que seja tomada qualquer decisão final. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), G. Lynn Shostack entendia que um sistema de prestação de serviços também pode ser demonstrado

em um diagrama visual (um *blueprint* de serviços), o qual poderia ser usado de forma similar para o projeto de serviços.

Após a definição do modelo conceitual do serviço, que foi desenvolvido com uso do QFD e outras ferramentas, torna-se necessário modelar o serviço graficamente para que se obtenha um melhor entendimento do processo e da relação entre as atividades do serviço. A representação visual do serviço também pode contribuir com a realização da melhoria contínua do serviço. Para realizar a modelagem de um processo, existem diversas técnicas disponíveis, neste trabalho optou-se por usar o *Blueprint*.

A escolha pelo *Blueprint* deve-se ao fato de ser uma ferramenta que expõe visualmente todo processo do serviço, principalmente os pontos de contato, que são os momentos da verdade e que podem fornecer as melhores evidências sob a ótica do cliente no que se refere à qualidade do serviço. Um processo que é mais bem compreendido torna-se mais fácil de ser melhorado e também facilita a identificação de falhas. Outro ponto interessante do *Blueprint*, é que ele divide as operações de linha de frente das operações de retaguarda. A centralidade do cliente é outra característica relevante do *Blueprint* que vem ao encontro dos objetivos de desenvolvimento do serviço Helpinveste.com.

O uso do *Service Blueprint* surgiu como uma técnica para identificação de pontos de falha no processo. Porém, seu uso foi expandido para a área estratégica, pois ele também permite identificar as áreas prioritárias para o cumprimento dos objetivos operacionais estratégicas da organização (GIANESI; CORREA, 1994). Desta forma, ele contribui para decisões referentes ao posicionamento estratégico da organização de serviços (SHOSTACK, 1987). O *Service Blueprint* do Helpinveste.com está demonstrado na Figura 4.

Tendo como atividade *core* do Helpinveste.com a centralidade do cliente, destaca-se as ações dos clientes e os pontos de interação com as operações da linha de frente. Um ponto da verdade a ser destacado é: quando e como o conceito é apresentado aos usuários (clientes). Nesse momento, as atividades de retaguarda tem grande importância, pois elas são responsáveis pela geração de fluxo de *Leads*, atividade essa vital em serviços *Web*, na qual a informação é o ponto mais valioso.

Outro passo importante no serviço é o suporte, esse momento destaca-se quando existe dúvida em alguma etapa do serviço e é responsável por reter

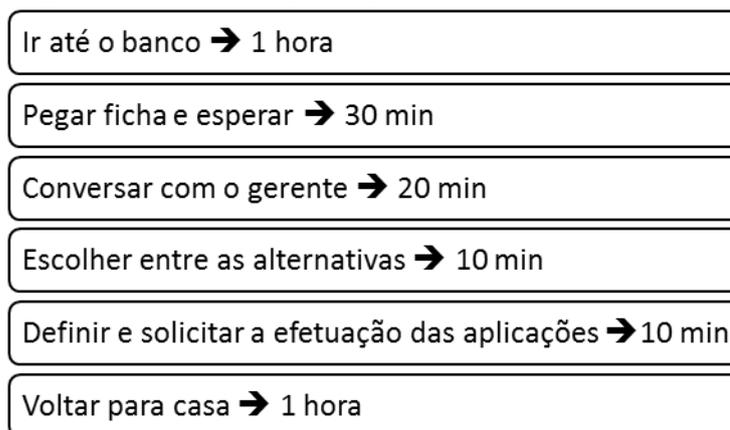
O *Mapa de Fluxo de Valor* é uma ferramenta que tem como foco a abordagem *Lean*, os mapas gerados devem ser instrumentos enxutos que visem facilitar a gestão do valor no desenvolvimento do serviço e que proporcionem o estabelecimento de foco e um direcionamento para uma gestão de melhoria contínua. A gestão baseada em uma abordagem enxuta objetiva, principalmente, a eliminação de desperdícios, e é o caso do processo que foi desenvolvido nesse trabalho, onde um dos principais desperdícios é o tempo que as pessoas levam para fazer um levantamento de serviços e produtos financeiros e dos profissionais que podem auxiliá-los nesse processo.

A seguir são relacionados alguns Princípios do Consumo *Lean* e demonstrado como o serviço aqui desenvolvido pode atuar sob esses princípios.

- Resolva meu problema completamente → Da dúvida, para uma decisão conforme meu perfil e objetivos pessoais, centrado totalmente no cliente;
- Não desperdice meu tempo (minimize meu custo total de consumo que é o preço que pago a mais por meu tempo e incomodo) → Unir diferentes tipos de decisões financeiras em um só local, e com menos tempo ter suporte para a melhor decisão;
- Forneça exatamente aquilo que eu quero → informação de qualidade, transparência, simplicidade e sabedoria coletiva;
- Entregue valor onde eu quero → confiança na tomada de decisão;
- Proporcione valor quando eu quero → simplicidade; e
- Reduza o numero de decisões que preciso tomar para resolver meus problemas. → Alguns minutos, e a decisão está tomada.

Assim, o objetivo de utilizar o consumo *Lean* e o Mapa de Fluxo de Valor é demonstrar todas as etapas que um consumidor deve desempenhar para pesquisar, obter, instalar, integrar, manter, reparar aperfeiçoar e reciclar os bens e serviços necessários a solução dos problemas deles (FORCELLINI, 2013). No caso deste trabalho é o processo de escolha de um produto financeiro, para isso será demonstrado a seguir como esse processo ocorre hoje, e como ele poderá ser realizado com o Helpinveste. As figuras 5, 6 e 7 irão demonstrar isso.

Figura 5 – Caso atual (banco)

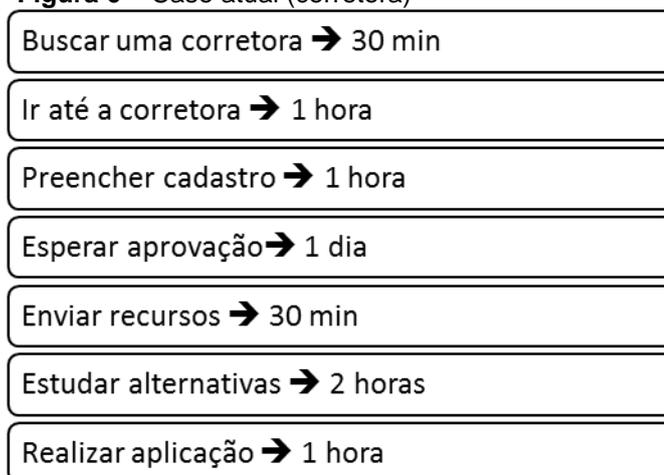


Fonte: Desenvolvido pelos autores

Esse caso representa a ação que grande parte das pessoas realiza atualmente, para muitos ela é cômoda e isso implica em um comportamento preguiçoso no que diz respeito à busca de melhores opções de produtos e serviços financeiros. Essa situação pode acarretar em produtos não adequados ao perfil pessoal e também produtos de custo muito elevado, que se aproveitam do comodismo das pessoas para contribuir com as receitas dos bancos e não com o patrimônio do consumidor. Então, se a procura de melhores serviços e produtos deve acarretar em melhores resultados, porque ela não é realizada? Uma explicação é o problema de excesso de informação na *internet* e em outros meios de comunicação, assim como da complicada estrutura do mercado financeiro com seus diversos tipos de participantes. Tudo isso leva as pessoas a tomarem a atitude mais cômoda, que por sua vez, reflete em produtos mais caros e serviços piores, acentuando-se assim a assimetria de informação entre os consumidores e provedores de serviços financeiros.

Especialistas afirmam que o uso de uma corretora de valores diretamente, proporciona o acesso a melhores oportunidades de investimentos, assim como o uso de serviços de corretores de seguro proporciona contratação de produtos mais baratos e personalizados (MACEDO, 2007). Porém, essa busca muitas vezes pode ser confusa e não transmitir segurança, o que acarreta na desistência por parte do consumidor da busca de melhores serviços e produtos, que por sua vez, refletem em maior custo e menos personalização. Assim, ressalta-se a criação de valor para o consumidor em gerar melhor informação de modo simples e transparente, onde o custo (efetivo e de tempo) é reduzido e o benefício ao consumidor é agregado.

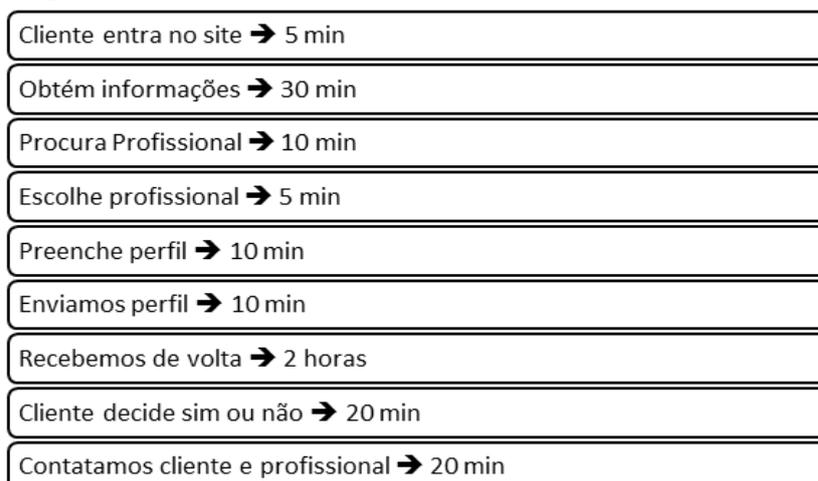
Figura 6 – Caso atual (corretora)



Fonte: Desenvolvido pelos autores

A busca de informações nos órgãos reguladores (CVM e BCB) é complicada e pode confundir as pessoas não familiarizadas com serviços financeiros. Com isso, organizar, compilar, e simplificar esses dados agrega valor às pessoas que buscam as referidas informações. O serviço de facilitar esse primeiro contato deve ser o mais fácil possível e transmitir a confiança necessária para uma tomada de decisão tranquila.

Figura 7 – Com o Helpinveste



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Apesar de haver um aumento de tempo em relação ao contato com o gerente do banco, a alternativa Helpinveste.com apresenta menos tempo “morto”. Nesse caso, o cliente utiliza a maior parte do tempo no processo de geração de

conhecimento, o que por sua vez, agrega valor ao processo de busca. No final do processo ele já possuirá as informações necessárias para escolher adequadamente o profissional ou empresa e também já saberá o perfil de investimentos adequado a seus objetivos e necessidades. No entanto, esse processo de construção do conhecimento de finanças não pode parar, pois o mercado financeiro é dinâmico e está em constante mudança, assim deve-se manter-se informado e buscando constante atualização.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do serviço Helpinveste.com, que é um serviço inexistente no mercado brasileiro, o torna inovador ao mesmo tempo apresenta e detalha o processo de desenvolvimento de serviços, e testa um conjunto de técnicas para tal desenvolvimento. Ressalta-se que a inovação é confirmada se os clientes identificarem a proposta de valor adotando o serviço aqui desenvolvido. Mesmo isso não se confirmando, são claras as contribuições do estudo na área de desenvolvimento de novos serviços.

Assim, foi possível concluir a partir deste estudo que o uso de processo estruturado de desenvolvimento de novos serviços é de suma importância para as organizações do setor, entre os motivos para tal se destaca o fato de ele permitir a interação do consumidor ao longo do processo. Isso permite que os *insights* dos consumidores estejam presentes desde o início do projeto, contribuindo para o êxito do serviço, assim como possíveis correções na estrutura do serviço para que ele possa vir a atender as expectativas dos consumidores. Também é possível evitar gastos desnecessários com a execução de projetos não alinhados com os interesses dos consumidores.

Um resultado alcançado que mostra a relevância do trabalho aqui desenvolvido é o fato de haver um produto final real, pois foi lançado efetivamente o site www.helpinveste.com. Assim novos estudos podem ser realizados, pelo fato de haver um tráfego mensal de 1.000 visitas, novas métricas podem ser avaliadas e o serviço pode ser aprimorado. Para isso, é interessante, e possível, desenvolver estudos baseados na teoria de co-criação de valor junto com os usuários.

Outra contribuição do presente estudo, é o caráter prático. Ao operacionalizar o *framework* de desenvolvimento de serviços, foi possível vivenciar as reais dificuldades de colocar em ação um grande arcabouço teórico existente sobre desenvolvimento de serviços. Assim como existem as dificuldades, há os benefícios, entre eles, se destaca o fato de processo ser constituído de diversos documentos vivos, isto é, nada é estático tornando assim as melhorias e correções sempre possíveis de se efetuar.

Propõe-se que estudos complementares a este sejam realizados, principalmente no que tange ao modelo de desenvolvimento de serviços utilizado. Torna-se interessante testar novas ferramentas para complementar e aperfeiçoar o modelo que foi utilizado neste trabalho. Uma proposta seria o uso de técnicas como o *Design Thinking* e a metodologia *Lean Startup* para encorpar o presente modelo. Isso deve-se principalmente para o caso de negócios inovadores e baseados em tecnologia que tenham caráter disruptivo.

Como limitação do estudo, é importante inferir que foi desenvolvido somente um serviço nesse estudo, para uma melhor avaliação do processo de desenvolvimento de serviços seria interessante replicar o seu uso em outros serviços, principalmente em outros setores econômicos que não sejam o financeiro. Isso possibilitaria ver sob diferentes ângulos o processo já desenvolvido no presente estudo.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à FAPEAM e ao CNPq pelo apoio financeiro à pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALAM, I.; PERRY, C. A customer-oriented new service development process. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 6, pp. 515-534, 2002.
<http://dx.doi.org/10.1108/08876040210443391>

Associação Nacional das Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários, Câmbio e Mercadorias – ANCORD. [Informações sobre ANCORD]: In: **I Congresso Internacional da Indústria de Intermediação**, v. 3, n. 15, Maio/Jun. 2013. Disponível em:

http://www.ancord.org.br/Website_Ancord/paginas/Cartas/Ano_03_N15_maio_junho_2013_ESPECIAL.pdf. Acesso em: 10 de jan. 2014.

CHASE, R.B.; APTE, U.M. A history of research in service operations: What's the big idea? **Journal of Operations Management**, v. 25, pp. 375-386, 2007.

[doi:10.1016/j.jom.2006.11.002](https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.11.002)

CLARK, G.; JOHNSTON, R. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

COOPER, R. G.; BRETANI, U. New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winners. **Journal Prod. Innovation Management**, v. 8, pp. 75-90, 1991.

[DOI: 10.1111/1540-5885.820075](https://doi.org/10.1111/1540-5885.820075)

DIAS JUNIOR, F.J.; MUNIZ, J.; CLARO, F.A.E.; NAKANO, D.N. Desdobramento da função qualidade (QFD) no desenvolvimento de projeto de treinamento: estudo exploratório para serviço. **Revista Produção Online**, v. 12, p. 91-118, 2012.

<http://dx.doi.org/10.14488/16761901.v12i1.744>

DUTHOIT, C.; GREBE, M.; KASTOUN, R.; SIMS, R. **Operational Excellence in Retail Banking – How to Become an All-Star**. Boston: Boston Consulting Group (BCG), 2011.

EDVARDSSON, B. Quality in new service development: Key concepts and a frame of Reference. **Int. J. Production Economics**, v. 52, pp. 31-46, 1997.

[http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(97\)80765-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(97)80765-7)

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M.J. **Desenvolvimento de novos serviços: operações, estratégia e tecnologia**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FORCELLINI, F. A. **[Modelo de referência para o desenvolvimento de serviços]**. Florianópolis (Brasil): Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. (Material da Disciplina EPS10018 Desenvolvimento de serviços)

GIANESI, I. G. N., CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDSTEIN, S. M. et al. The service concept: the missing link in service design research? **Journal of Operations Management**. n. 20, p. 121-134, 2002.

[http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00090-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00090-0)

GOUVEA DA COSTA, S.E.; PINHEIRO DE LIMA, E. Processos: uma abordagem da engenharia para a gestão de operações. In: Paulo Augusto Cauchick Miguel. (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2012, p. 199-216.

JOHNE, A.; STOREY, C. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. **European Journal of Marketing**, v. 32, pp. 184-251, 1998.

<http://dx.doi.org/10.1108/03090569810204526>

JUNIOR, N.; LOPES, A. L. M. A produtividade em serviços: uma análise à luz da revisão sistemática de literatura. **Revista Produção Online**, v. 13, n. 1, p. 318-350, 2013.

<http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v13i1.1164>

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HENZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. Pearson Prentice Hall, 2011.

MACEDO JR., J.S. **A Árvore do Dinheiro**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

MAGUIRE, A.; T´SERCLAES, J.; BISON, S.; MONTER, N. **Distribution 2020 – The next big journey for retail banks**. Boston: Boston Consulting Group (BCG), 2013.

MASCARENHAS, R. **Investidor ainda desconhece caminho da diversificação**. In: Apresentação McKinsey no VII Congresso ANBIMA de Fundos de Investimento, 2013.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V.A.; BERRY L.L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, pp. 41-50, 1985.

PEVERELLI, R.; DE FENIKS, R. **Reinventando os serviços financeiros :o que os consumidores esperam dos bancos e das seguradoras**. [S. I.]: Elsevier; Campus, 2012.

PLATTS, K.; MILLS, J.; NELLY, A.; GREGORY, M.; RICHARDS, H. Evaluating manufacturing strategy formulation processess, **International Journal of Production Economics**, v. 46–47, p. 233-240, 1996. [http://dx.doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00029-1](http://dx.doi.org/10.1016/0925-5273(95)00029-1)

SHOSTACK G. L. Service Positioning Through Structural Change. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 1, 1987.

SPIELMANN, M.; HAAN, P.; SCHOLZ, R.W. Environmental rebound effects of high-speed transport technologies: a case study of climate change rebound effects of a future underground maglev train system. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, pp.1388-1398. 2008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.08.001>

TORRES JÚNIOR, N.; GONZAGA, N. de O. Projeto de serviço: uma análise dos métodos e técnicas existentes sob a ótica da área de gestão de operações de serviços. **Revista Produção Online**, v. 13, n. 4, p. 1381-1409, 2013. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v13i4.1422>

TROTT, P. J. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

SANTOS, L. VARVAKIS, G. **Gestão de qualidade em serviços**. Florianópolis: Núcleo de Gestão para Sustentabilidade. Florianópolis: UFSC, 2001. (Apostila de aula)



Artigo recebido em 05/12/2014 e aceito para publicação em 11/12/2014
DOI: <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v15i2.1933>