

Diferenciação na prestação do serviço: estudo de caso de empresa de serviços contábeis

Differentiation in service delivery: a case study in an accounting services company

Thaiana Pereira dos Anjos¹;

Rodrigo Balbinot Reis²;

Eugenio Andrés Díaz Merino³;

Leila Amaral Gontijo⁴

Resumo

A prestação de serviços vem crescendo no Brasil e as empresas buscam novas oportunidades de se diferenciar. O objetivo desse artigo é propor estratégias de Gestão de Design, aliadas às ferramentas de desenvolvimento de serviço, a fim de auxiliar no processo de melhoria do serviço e na criação de soluções inovadoras. O estudo de caso realizado adotou os seguintes procedimentos: realização de uma entrevista com o empreendedor de uma empresa de serviços contábeis na Região da Grande Florianópolis, elaboração do modelo de negócios da empresa utilizando a ferramenta *Business Plan Canvas*, implementação das soluções para o reposicionamento da marca e mapeamento de todos os serviços utilizando a ferramenta *Blueprint*. Concluiu-se que a criação de estratégias permitiu mostrar ao cliente elementos de valor que o diferenciem dos concorrentes, fazendo com que o serviço seja prestado com mais agilidade e qualidade.

Palavras-chave: Avaliação, heurísticas, interface, método e projeto.

Abstract

The Brazil's service sector is growing and companies seek new opportunities to differentiate. The goal of this paper is to propose Design Management strategies, associated with service development tools, in order to improve the service process and create innovative solutions. The case adopted the following procedures: the conduct of an interview with the entrepreneur of an accounting services company in Florianópolis, the preparation of the company's business model with the entrepreneur using the Business Plan Canvas tool, the implementation of solutions to reposition the brand and the mapping of all services using the Blueprint tool. It was concluded that strategies creation allowed to show customer value elements

Key-words: Evaluation, heuristics, interface, method, project.

ISSN: 2316-796

¹Doutoranda em Engenharia de Produção, área Ergonomia, na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, SC, Brasil.

²Instituto Federal Catarinense. Florianópolis, SC, Brasil.

³Professor Dr. em Engenharia de Produção/ Universidade Federal de Santa Catarina, merino@cce.ufsc.br. Florianópolis, SC, Brasil.

⁴Professora Dra em Ergonomie pelo Université Paris 13 (Paris-Nord) - Campus de Villetaneuse, França (1987), Professora Associada da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, leila@dps.ufsc.br. Florianópolis, SC, Brasil.

Introdução

A prestação de serviços vem crescendo no Brasil, em 1999 o setor de serviços representava 58,3% no PIB (IBGE, 2014a) e em 2010 aumentou a sua representatividade para 67,4% (IBGE, 2014b). Os serviços são indispensáveis para que a economia do país possa funcionar e melhorar a qualidade de vida da população (RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES, 2012). Em tempos de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam novas oportunidades de se diferenciar, fazendo com que o empreendedor busque inovar, investindo em soluções que garantam a satisfação do seu cliente e a captação de novos.

As empresas passam por estágios distintos com características próprias, com problemas e crises a enfrentar. O Ciclo de Vida Organizacional (CVO) corresponde ao processo de desenvolvimento das empresas e os modelos propostos por Greiner (1972), Churchill; Lewis (1983), Scott; Bruce (1987) e Adizes (1988), por exemplo, servem para entender as mudanças que essas empresas e os seus gestores são submetidos ao longo do tempo.

O empreendedor busca alternativas para o crescimento da empresa e precisa utilizar técnicas de gestão que facilitem passar pelas fases do CVO, enfrentando de forma inovadora os problemas e crises que acompanham cada fase. A Gestão do Design apóia o empreendedor, que busca uma maior diferenciação para os seus produtos e serviços, a enxergar o design como uma questão estratégica ao invés de uma questão estética (BAHIANA, 1998). A gestão estratégica do design deve ser incorporada ao processo desde a concepção da estratégia da empresa, da concepção do produto ou serviço e em todas as fases do ciclo de vida, além dos aspectos da marca, identidade visual, comunicação, material de apoio, arquitetura, entre outros (MARTINS, 2004, pag 112).

Os serviços são interativos e requer, muitas vezes, a participação conjunta do prestador e do cliente, podendo variar a cada execução, conforme a mudança do prestador ou do cliente (RESENDE JUNIO; GUIMARÃES, 2012). Logo, a inovação em serviços requer uma abordagem específica, estudando caso a caso, e, aliado à gestão do design, o processo de desenvolvimento de serviço (PDS) auxilia as empresas a desenvolverem serviços inovadores que tenham um alto valor agregado. A partir disso, podem-se desenvolver serviços que utilizem a linguagem e a imagem da empresa, fixando a sua marca entre os clientes.

Este trabalho busca, por meio de um estudo de caso com uma empresa que presta serviços contábeis na Região da Grande Florianópolis, apresentar um conjunto de soluções para auxiliar a empresa a expandir o seu negócio e disponibilizar ao cliente um serviço mais ágil e com maior valor agregado.

Problemática

O estudo de caso descrito neste trabalho é de uma empresa que presta serviços contábeis e que necessita reposicionar a sua marca no mercado para disponibilizar ao cliente um serviço com maior valor agregado, possibilitando que o empreendedor cobre um valor mais alto pelo serviço; e para a prestação de serviços mais ágeis, visto que o empreendedor passa muito tempo fazendo o serviço operacional, ou seja, enviando guias e taxas e solucionando dúvidas básicas dos clientes, o que diminui o tempo para os serviços táticos e estratégicos.

Objetivo

Este trabalho busca propor estratégias de Gestão de Design, aliadas às ferramentas de desenvolvimento de serviço, a fim de auxiliar no processo de melhoria do serviço e na criação de soluções inovadoras.

Justificativa

A cada dia, a prestação de serviços cresce no Brasil, e as organizações precisam buscar soluções competitivas, inovadoras e que as diferenciem das demais. As empresas que prestam serviços contábeis também precisam buscar essas soluções e aquelas que querem crescer ou prestar um serviço diferenciado ao seu cliente precisam buscar meios que ressaltem os seus pontos positivos e fortaleçam os pontos negativos. Além disso, a empresa precisa estabelecer e manter a comunicação com o seu público-consumidor de uma maneira eficiente.

A imagem e a identidade da organização podem projetar uma fraca ou forte imagem competitiva. Por meio de diversos canais é possível apresentar a marca ao cliente e facilitar essa comunicação, como email, website, rede social, entre outros. Websites estabelecem o contato direto e interativo entre a empresa e o seu cliente, que são na grande maioria outras organizações.

Este trabalho se justifica pela importância da gestão estratégica do design para a criação de estratégias soluções para a melhoria dos serviços prestados e implementação de soluções que facilitem a comunicação empresa-cliente.

Delimitação

Este trabalho propõe soluções para os problemas elencados na problemática, logo a busca por outras soluções competitivas e inovadoras para a prestação de um serviço diferenciado ou a verificação de outras características que impeçam o crescimento da empresa do estudo de caso não são abordados nesse trabalho. Cabe ainda destacar como delimitação deste trabalho, a não extrapolação direta de seus resultados para outras empresas, inclusive do mesmo ramo de prestação de serviço, visto que a empresa do estudo de caso possui suas próprias particularidades.

A generalização dos resultados deste trabalho demandará, portanto, trabalhos futuros que apliquem os recursos e técnicas aqui propostos a outros tipos de empresas, inclusive àquelas do ramo de contabilidade.

Procedimentos Tecnológicos

Quanto a sua natureza, a metodologia de pesquisa adotada caracteriza-se como "estudo de caso", que tem por finalidade analisar um caso real a partir do estudo profundo de uma realidade específica (GIL, 2002). Quanto a sua abordagem ao problema, caracteriza-se como "pesquisa qualitativa", visto que a pesquisa prioriza a interpretação qualitativa de informações (RAMOS, 2007). Quanto aos seus objetivos, esta pes-

quisa é “exploratória”, por proporcionar maior conhecimento do problema a fim de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses (GIL, 2002). A revisão da literatura serviu de base teórica para a fundamentação e estruturação da pesquisa. A coleta dos dados foi possível por meio do estudo de caso, realizado em uma empresa de serviços contábeis na Região da Grande Florianópolis.

Modelo de Ciclo de Vida das Organizações

Os modelos de Ciclo de Vida Organizacional (CVO) buscam fornecer subsídios para entender o processo de desenvolvimento das empresas, que ocorre através das diversas mudanças a que estas e seus gestores são submetidos ao longo do tempo. Em geral, as fases dos CVO são descritas de forma semelhante à evolução dos seres vivos. Dentre os modelos propostos, citam-se os de Greiner (1972), Churchill; Lewis (1983), Scott; Bruce (1987) e Adizes (1988).

Tais modelos aumentam o entendimento sobre a natureza, características e problemas dos negócios, permitindo que as pessoas envolvidas em sua gestão possam estar mais preparadas para enfrentar os atuais e futuros desafios. Isto se aplica tanto aos donos e gerentes das organizações, quanto a consultores e instituições governamentais relacionados às mesmas (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Por ter uma abordagem voltada às pequenas empresas, o modelo de Scott e Bruce (1987) foi escolhido como base para as proposições feitas no presente artigo. As empresas passam por estágios distintos com características próprias e há semelhanças nos problemas e crises enfrentadas. É do conhecimento prévio do que pode ser esperado na próxima fase de desenvolvimento que faz com que o modelo de crescimento seja útil no planejamento do futuro da empresa, já que visa monitorar as principais questões para que a empresa esteja preparada para uma possível mudança (BRUCE; SCOTT, 1987).

As etapas do modelo de CVO proposto por Bruce e Scott (1987) são:

- **Início:** corresponde ao período de concepção da empresa. Aqui a empresa deve planejar/projetar a organização; determinar o volume de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros necessários ao investimento; buscar e captar recursos; realizar operações que permitam o funcionamento da firma, tais como registro, instalações, contratações etc; e elaborar o plano de negócios a fim de conhecer o que realmente será a empresa.

- **Sobrevivência:** diz respeito aos primeiros anos de vida da organização. Aqui a empresa deve ocupar e conquistar um espaço no mercado, realizar atividades operacionais diárias, os primeiros testes e avaliações dos produtos/serviços, com o objetivo de entregar ao cliente produtos/serviços com qualidade; buscar estabilidade de mercado e financeira, no intuito de cobrir gastos e custos, dentre outros;

- **Crescimento:** quando a empresa alcança essa fase, significa que ela tem estabilidade e precisa fazer com que os negócios cresçam, porém sem grandes alterações na atual estrutura da firma, especialmente no tocante a processos de fabricação, produtos ou serviços oferecidos;

- **Expansão:** diz respeito a alcançar as idéias traçadas na fase anterior. Para isso são necessários: reorganização profunda da estrutura inicial, oferecimento de suporte

capaz de contribuir para a introdução de novos serviços e produtos, constante atualização em termos de tecnologia, mercado, produtos e serviços, redefinição do futuro da empresa, dentre outros.

- **Maturidade:** esta última etapa diz respeito à consolidação da empresa no mercado e na sua estrutura. Aqui a empresa já atingiu uma tranquilidade relativa e deve replanejar o seu futuro de maneira ordenada.

Conforme a evolução da empresa, percebe-se que são necessárias algumas características requeridas em cada fase e dependendo de qual fase a empresa se encontra, será necessário readequá-la conforme os planos traçados pela gerência. Para auxiliar o empreendedor a visualizar o futuro da empresa em termos de 'o que vou fazer?', 'para quem vou fazer?', 'como vou fazer?' e 'quanto vou gastar?', a ferramenta *Business Plan Canvas* pode ser utilizada para guiar os gerentes nesse processo.

Gestão do Design

"Design" é frequentemente associada com aparência, um produto ou logo bonito, entre outros. Diller, Shedroff e Rhea (2008) definem 'design' a partir dos conceitos de 'significado' e 'experiência'. Design é composta por uma gama de disciplinas e produz inúmeros resultados, porém, na sua essência, ele identifica e gera valor baseado em um profundo entendimento das necessidades do consumidor. Esta definição de design é aplicada não somente em decisões relacionadas à aparência (como cor, material, forma etc), mas também é aplicada a nível de negócio, incluindo estratégias organizacionais, estrutura, processo e metas (DILLER; SHEDROFF; RHEA, 2008).

Gestão é o ato de gerir e 'gerir' significa ter gerência sobre; administrar, dirigir, gerenciar (MICHAELIS, 2014). A partir das conceituações de 'design' e 'gestão', se design é um mecanismo para a criação de valor baseado no profundo entendimento dos consumidores, a Gestão do Design abrange os processos em curso, as decisões de negócios e estratégias que permitam a inovação e a criação de design efetivo em produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas que criem valor para os usuários (DZIOBCZENSKI; BERNARDES, 2011).

Segundo Mozota (2002), a Gestão de Design tem dois objetivos: tornar gerentes e designers parceiros, ou seja: explicar o design aos gerentes e, reciprocamente, o gerenciamento aos designers, a fim de ajudá-los a melhor gerenciar suas atividades; e definir os métodos de gestão para integrar o design na empresa.

O Manual de Gestão de Design (1997) atribui ao gestor de design as seguintes tarefas e responsabilidades: conexão com a estratégia da empresa, avaliação do problema, recursos necessários, planificação do projeto, seleção da equipe, contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo, documentação, acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final.

Peters (in Mozota, 2003, p. 72) apresenta o conceito de design menos voltado a objetos e suas formas, porém mais orientado à abordagem holística de como fazer negócios, servir clientes e fornecer valor. De acordo com Dziobczenski e Bernardes (2011), a gestão do design visa unir design, inovação, tecnologia, gestão e clientes para oferecer vantagens competitivas através de três linhas base: econômica, social / cul-

tural, e fatores ambientais. “É a arte e a ciência para a capacitação do design, promovendo a colaboração e a sinergia entre “design” e “negócios” e assim, melhorando a eficácia do design” (DZIOBCZENSKI; BERNARDES, 2011).

Para oferecer então essas vantagens competitivas, as empresas podem se beneficiar de estratégias competitivas, podendo se diferenciar e alcançar uma posição favorável em relação a outros competidores de determinado mercado (PORTER, 1999). Para [Porter04] a estratégia competitiva da diferenciação tem como base a oferta de um produto ou serviço único em todo o mercado competitivo. Significa buscar dentro da cadeia e da oferta de valor, métodos de buscar fatores exclusivos para oferecer ao seu mercado.

A diferenciação por meio do desenvolvimento e do posicionamento da marca é uma estratégia competitiva, e vai além da identidade gráfica. Essa estratégia de gestão pode se concentrar no valor da marca. Mozota (2011) cita que “as decisões de design são tomadas com a alta administração e têm uma perspectiva de longo prazo”. A autora ainda cita que o design é alvo ‘visionário’ e que a marca pode ajudar a criar uma visão daquilo que o futuro pode trazer.

Outra estratégia competitiva baseada na diferenciação é por meio do design de serviços. Os serviços são fundamentais na economia, porém eles não são tão produtivos e satisfatórios quanto deveriam ser (SACO; GONÇALVES, 2008). Os autores citam que para se ter sucesso em seu mercado, a empresa precisa ter uma forte noção do serviço que está ou estará prestando, visto que é por meio do serviço que o seu crescimento, sua vantagem competitiva e seu lucro futuro serão alcançados.

Marca

A marca é um ativo que pode ser a base da vantagem competitiva e da lucratividade no longo prazo. De acordo com Pimenta et al. (2014), a marca pode ser definida como um “nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos”, que são usados para identificar bens e serviços de uma empresa. “A meta da liderança da marca é construir seu valor da marca, não apenas uma imagem. O design deve identificar os elementos do valor que a diferenciam e conduzir uma visão de longo prazo” (MOZOTA, 2011).

A marca promove “lealdade e estimula um retorno por parte dos consumidores” (MOZOTA, 2011). Ela cria valor para os consumidores, informando sobre os atributos dos produtos, e gera valor, por meio da diferenciação do produto e tornando tangível o que é intangível. O consumidor não adquire somente um produto ou consome um serviço, mas sim todo o conjunto simbólico de valores e atributos da marca (PIMENTA et al, 2014).

A marca pode agregar valor aos seus serviços e produtos, sendo um diferencial e uma vantagem competitiva (NEERAKKAL, 2011). Mozota (2011) comenta que o lançamento da marca reúne diversos elementos, como desempenho, mensagens de produtos e serviços, comunicação de apoio e de marketing, comportamento e aparência de funcionários e os espaços que representam a empresa e suas atividades – sejam eles digitais ou físicos.

A internet é um canal digital que possibilita o lançamento e a comunicação da

marca ao consumidor. De acordo com Castro (2010), a qualidade da experiência do usuário define o sucesso ou fracasso de uma interface gráfica e a usabilidade do site, por exemplo, é parte da comunicação da empresa com o usuário e participa da marca e deve ser considerada nas estratégias.

Bussines Plan Canvas

Um Modelo de Negócio descreve “a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009). O Business Plan Canvas é uma ferramenta para criação de modelo de negócios, que reúne nove blocos que compõem um negócio (Figura 1), agrupados em quatro questões que precisam ser respondidas (Figura 2) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009).

1. Vou fazer o que? Essa resposta será a sua Proposta de Valor.

2. Para quem vou fazer? Aqui, estão incluídos três blocos: segmento de cliente; canais e relacionamento com clientes.

3. Como vou fazer? Descubra quais são os recursos principais; as atividades e os parceiros principais.

4. Quanto? Avalie quais e como serão obtidas as receitas e qual será a estrutura de custos para viabilizar o negócio.

O propósito é ajudar na organização das ideias, descobrir que cada bloco está relacionado aos demais e permitir que você ajuste o seu modelo quantas vezes for necessário, até conseguir perceber o negócio como um todo.

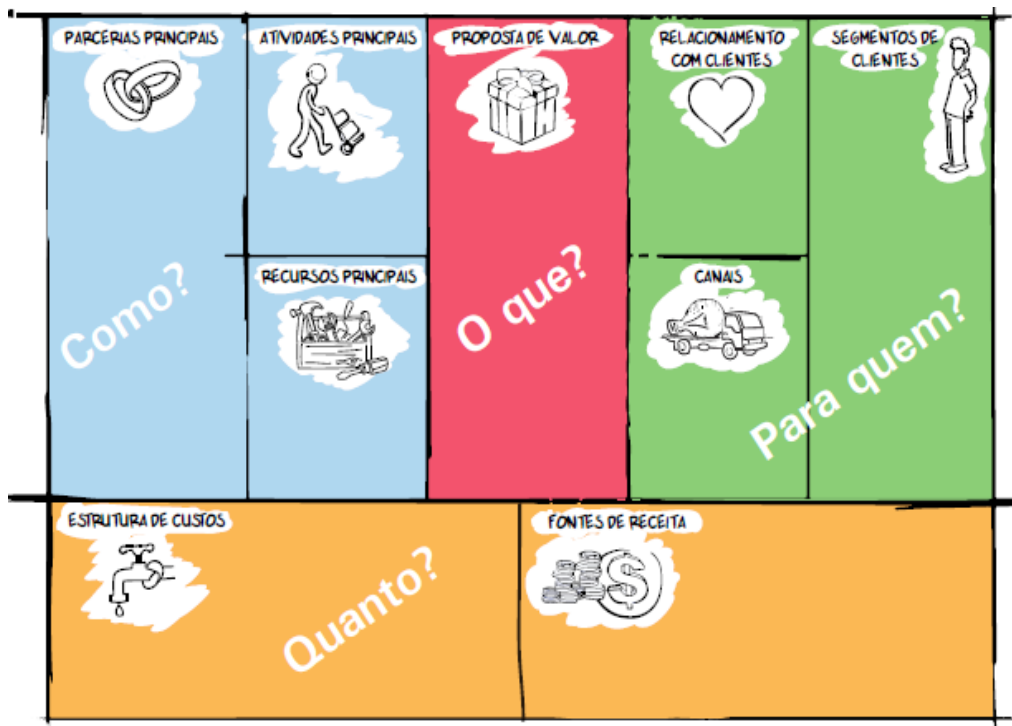


Figura 1- Business Plan Canvas
Fonte: SEBRAE, 2013.

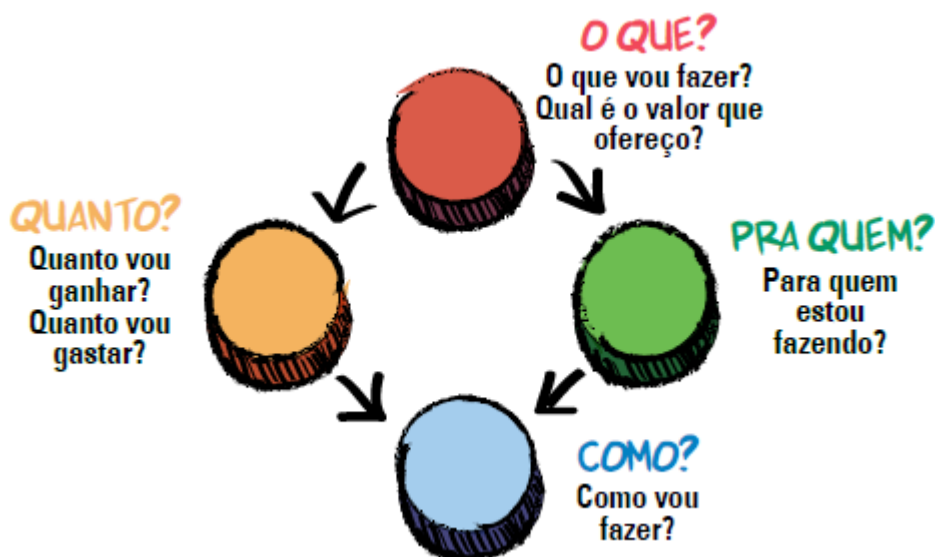


Figura 2 - Questões a serem respondidas na ferramenta
Fonte: SEBRAE, 2013.

A etapa “O que?” irá descrever a Proposta de Valor. O empreendedor deve refletir sobre o que está oferecendo, o ponto de vista das necessidades dos clientes e o ganho dos clientes com o que ele pretende oferecer. “Necessidade é algo que os clientes precisam, sentem falta, não encontram por perto. Faz parte de demandas não atendidas. Ganho é algo mais, alguma coisa que melhorará qualquer aspecto da vida, ou seja, surpreender, criar novas possibilidades” (SEBRAE, 2013).

Alguns tipos de propostas de valor são: produtos ou serviços novos, que buscam satisfazer um conjunto totalmente novo de necessidades; performance, que busca uma melhoria de desempenho de um produto ou serviço; redução de custos, que busca ajudar os clientes a reduzir custos para suprir as suas necessidades; acessibilidade, que busca tornar disponível produtos e serviços a quem não tinha acesso a eles; dentre outros.

A etapa “Pra quem?” busca responder as perguntas Para quem você quer fazer? A quem é dirigida sua Proposta de Valor? Nesta etapa, o empreendedor irá conectar sua Proposta de Valor com os Segmentos de Clientes, os Canais pelos quais ele fará a entrega dos produtos ou serviços e a forma como se relacionará com os clientes.

Segmentos de clientes busca identificar o perfil dos clientes, como eles estão agrupados, onde estão localizados e se eles têm uma necessidade em comum. Alguns tipos de segmentos são: Mercado de Massa, que não distingue entre segmentos de clientes diferentes e concentra-se em um grande grupo; Mercado de Nicho, que visa atender segmentos de clientes especializados; Segmentado, que distingue, no mercado, segmentos com necessidades ligeiramente diferentes; dentre outros.

Canais é a forma como o cliente irá encontrar o produto ou serviço que o empreendedor irá fornecer. Alguns exemplos de canais são: Parceiros Indiretos, que podem ser distribuidores, lojas, atacados e Parceiros Diretos, que podem ser equipe de vendas, loja de comércio ou loja na internet.

Relacionamento com Clientes busca identificar alternativas para conquistar e manter uma boa relação com o cliente. Alguns exemplos de relacionamentos são: Assistência Pessoal, que é a interação humana por call-center, email ou ponto de venda;

Assistência Pessoal Dedicada, que é a interação humana com representantes dedicados a grupos de clientes; Self-service, em que a empresa provê meios para que o cliente realize o serviço por ele mesmo; Cocriação, que busca o envolvimento com o cliente para a criação ou desenvolvimento de produtos e serviços; dentre outros.

A etapa “Quanto e como receber?” visa descobrir como e quanto a empresa ganhará. O valor cobrado pelo produto ou serviço deve possuir uma relação muito forte com a Proposta de Valor definida anteriormente, e a forma de pagamento deve considerar se os clientes estão dispostos a utilizar os recursos de pagamento que a empresa pretende estabelecer.

As Fontes de Receitas buscam identificar como será a entrada do dinheiro. Alguns tipos são: Venda Direta, em que a relação se dá diretamente com o cliente; Pagamento pelo Uso, que dá o direito ao usuário de uso exclusivo do produto ou serviço por um tempo pré-determinado; Assinaturas, em que o cliente paga periodicamente pelo uso contínuo do produto/serviço; Anúncios, onde um terceiro paga para divulgar produtos/serviços no espaço da empresa; dentre outros.

A etapa “Como fazer?” visa identificar a estrutura do negócio para que funcione. Simples ou complexa, essa estrutura é que tornará possível viabilizar a Proposta de Valor. Devem-se identificar os principais recursos, as atividades desenvolvidas e os parceiros do negócio.

Recursos Principais são os recursos necessários para realizar a proposta de valor, identificando o que é necessário para a empresa funcionar. Alguns exemplos de recursos são: Físicos, Intelectuais, Humanos e Financeiros.

Atividades Principais são as ações necessárias para a realização do negócio. Alguns tipos são: Produção, sendo que a principal atividade do negócio é produzir alguma coisa; Resolução de Problemas, que o foco é resolver o problema dos clientes; Plataforma, quando o negócio cria soluções para hospedar as atividades dos clientes; e Redes, que provém acesso e comunicação aos clientes.

Parcerias são fornecedores e parceiros que apoiem a realização da proposta de valor. Alguns tipos de parcerias são: Redução de Risco e Incerteza, quando outras pessoas integram soluções para diminuir o risco de erros e dar mais segurança aos resultados do negócio; Terceirização, quando há a produção de partes de um produto ou de uma parte do serviço; dentre outros.

E, por fim, a etapa “Quanto gastar?” visa identificar o custo de criar e manter a estrutura do negócio. A Estrutura de Custos auxilia a descrever os custos envolvidos para a operação da empresa e pode ser dos seguintes tipos: Foco em Custos Reduzidos, quando são eliminados recursos e serviços para minimizar o custo; Foco no Valor, quando o foco está na experiência, na personalização e nas marcas famosas; Focos em Grandes Clientes, quando o negócio atende grandes empresas ou governos; dentre outros.

Processos e Desenvolvimento de Serviço

O Processo de Desenvolvimento de Serviço (PDS) pode ser baseado no Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP), que consiste na realização de um conjunto de atividades, realizadas em uma sequência lógica, com o objetivo de produzir um pro-

duto ou serviço com valor agregado ao um grupo específico de clientes (ROZENFELD et al., 2006). Essas atividades devem ser realizadas considerando o mercado, as restrições tecnológicas, as estratégias competitivas do produto e da empresa, entre outros, que podem ser verificadas nas fases de Planejamento Estratégico, Projeto Conceitual, Projeto das Instalações e Lançamento e Acompanhamento do Produto/Serviço (ROZENFELD et al., 2006).

As fases do PDS auxiliam as empresas a compreenderem a proposta de valor do serviço, gerar idéias e desenvolver soluções. Existem ferramentas que auxiliam na avaliação do serviço a fim de verificar os problemas que prejudicam a interação e experiência do cliente, como o *Blueprint*.

A ferramenta *BluePrint* é usada para representar visualmente, de forma esquemática e simples, o complexo sistema de interações que caracterizam uma prestação de serviços (VIANNA, 2012). Com isso é possível a solução de problemas e auxilia no pensamento criativo, podendo identificar potenciais de fracasso e destacando oportunidades para incrementar as percepções dos clientes sobre o serviço (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2010).

O *Blueprint* descreve as evidências físicas, os diferentes atores, suas ações e interdependências ao longo da jornada, mostrando as operações visíveis e invisíveis ao cliente, como aquelas que ocorrem na retaguarda (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2010; VIANNA et al, 2012). Com isso, a ferramenta permite a identificação de pontos falhos e superposições desnecessárias, facilitando, assim, inovações estratégicas e táticas (VIANNA et al, 2012).

Primeiramente é preciso definir as etapas da jornada que caracterizam o serviço para compor as colunas da matriz e depois deve-se preencher as 5 zonas de interação com: 1) as evidências físicas com as quais o cliente se depara; 2) o suporte, que mostra as ações do cliente para utilização do serviço; 3) a linha de frente com as ações visíveis dos funcionários para a prestação de serviço; 4) retaguarda com as ações invisíveis do funcionário/prestador que são parte integrante do serviço mas não são perceptíveis ao cliente; e 5) zona de suporte com as ações que apóiam as funções da retaguarda (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2010; VIANNA et al, 2012).

Estudo de Caso: empresa de serviço contábeis

Procedimentos Utilizados

O primeiro passo para a realização desse estudo foi a identificação, por meio de uma entrevista com o empreendedor, das características do empreendimento, dos concorrentes, dos clientes e da marca. A entrevista continha 30 perguntas divididas em 5 tópicos: Histórico da Marca, Análise do Ambiente, do Mercado e da Marca, Serviços Prestados, Atributos da Marca e Posicionamento da Marca.

O passo seguinte consistiu na elaboração, junto ao empreendedor, do modelo de negócio da sua empresa utilizando a ferramenta Business Plan Canvas, que reúne nove blocos que compõem um negócio, agrupados em quatro questões que precisam ser respondidas. A elaboração do modelo de negócios foi feito em papel A3, utilizando Post-it e caneta. Sabendo onde, quando e como alcançar os seus objetivos, foram pro-

postas soluções para o reposicionamento da marca no mercado.

As soluções apresentadas para o reposicionamento da marca foram implementadas em duas etapas: construção da nova identidade visual corporativa e criação de estratégias para aumentar a qualidade e a agilidade na prestação dos serviços já realizados na empresa.

Para a criação da nova identidade visual corporativa foi criado primeiramente um painel de palavras, com palavras-chaves relacionadas à contabilidade e ao negócio em geral, como lucro, confiança, contabilidade, dedicação, personalização, economia, qualidade etc.; e, posteriormente, foi feito um estudo de cores para verificar quais cores melhor representam o conceito da empresa.

Para a criação das estratégias foi necessário o mapeamento de todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço e para isso foi utilizada a ferramenta *Blueprint*. Esta ferramenta descreve as evidências físicas, os diferentes atores, suas ações e interdependências ao longo da jornada e possui 5 zonas de interação: Zona das Evidências Físicas, Zona do Cliente, Zona de Linha de Frente, Zona de Retaguarda e Zona de Suporte. Foram desenhadas todas as etapas da jornada que caracterizam o serviço em papel A3, utilizando post-it e caneta. Após a conclusão do mapeamento, todos os desenhos em papel foram passados para o computador utilizando um software de desenho apropriado.

Entrevista

A entrevista foi realizada com o empreendedor, na sede da empresa, e buscou-se identificar algumas características da organização. Foram realizadas 30 perguntas divididas em cinco tópicos:

- **Histórico da Marca:** aqui foram identificados o ramo de atuação, tempo de mercado, quais são a missão, visão e valores da empresa, tamanho da empresa hoje e qual a visão estratégica de 1 a 5 anos.
- **Análise do Ambiente, do Mercado e da Marca:** aqui foram identificados quais os atributos que o cliente mais valoriza em relação à empresa, quem são os concorrentes, qual a diferenciação da empresa para os concorrentes, quais são os pontos fracos e fortes da empresa e quem são os colaboradores e fornecedores.
- **Serviços Prestados:** aqui foram identificados quais os serviços prestados, quais deles são considerados principais, como funciona o processo de execução do serviço e quais são os pontos fracos e fortes na visão do empreendedor.
- **Atributos da Marca:** aqui foram identificados o que a empresa quer transmitir para o cliente, se tem alguma objeção quanto ao desenho do logo (cor, estilo, etc), por quais palavras-chaves ela gostaria de ser reconhecida, quais são as ferramentas de comunicação utilizadas e se elas são utilizadas com alguma estratégia.
- **Posicionamento da Marca:** aqui foram identificadas informações sobre o cliente, o público-alvo, o que esse público busca, porque ele busca, como ele busca, o que os clientes mais valorizam no relacionamento com a empresa, se a empresa mede o grau de satisfação dos clientes, se o cliente se beneficia de alguma forma na sua relação com a empresa, como os concorrentes se relacionam com os clientes etc.

A empresa em estudo está há mais de 35 anos no mercado e é uma empresa familiar, passou de pai para filho. Durante 30 anos ela vivenciou as fases de Início, Sobrevivência e Crescimento. Porém ocorreram alguns problemas de gestão e a firma entrou em um período de decadência, até o quase esgotamento dos recursos financeiros. Nesse período, prestes a declarar falência, o filho do dono da empresa começou a administrar o negócio e atualmente, passados cinco anos, a empresa está passando da fase de Sobrevivência para Crescimento.

Segundo Bruce e Scott (1987), o estágio de Sobrevivência estará cumprido quando a empresa alcançar o equilíbrio financeiro e tiver adotado sistemas organizacionais mínimos que lhe permitam suportar um futuro crescimento. Nesta fase de evolução o empreendedor cuida de todos os assuntos da empresa, especialmente os de ordem financeira. Para alcançar o Crescimento, a empresa precisa se empenhar para alcançar uma estabilidade, buscando (BRUCE; SCOTT, 1987):

- Penetrar, conquistar e ocupar um espaço no mercado;
- Realizar, através das atividades operacionais diárias, os primeiros testes e avaliações dos produtos ou serviços e dos processos de fabricação, com vistas a um conceito de qualidade aceito pelos clientes; e
- Buscar estabilidade de mercado e financeira, no intuito de cobrir todos os gastos e custos e poder se vislumbrar o futuro crescimento;

A empresa ainda não conquistou o espaço no mercado que deseja, porém já atingiu uma estabilidade financeira. O empreendedor busca ocupar um espaço de reconhecimento no mercado, expandindo a empresa, conquistando mais clientes e prestando serviços com mais qualidade.

A empresa não possui missão, visão e valores bem definidos e o gestor nunca montou um modelo de negócio. O empreendedor busca crescer de forma estruturada, ou seja, busca aumentar o número de clientes conforme a necessidade e não tem interesse de captar quaisquer clientes. Ele verificou, nesses anos de experiência, que a melhor propaganda é a indicação de um cliente para outro, e por isso ele não tem interesse em realizar quaisquer campanhas de marketing para captação de novos clientes.

Os serviços prestados pela empresa são: abertura de empresa, encerramento de empresa, contabilidade fiscal, planejamento fiscal, declaração de pessoa física e alteração contratual. Trabalham na empresa, além do empreendedor, dois. Um dos funcionários trabalha há mais de 35 anos e o outro trabalha há mais de dois anos. A empresa possui parceiros e fornecedores para materiais de escritório, técnico de informática, empresa seguradora e empresa de consultoria jurídica.

Quanto aos clientes, o nicho é bem específico, que são empresas que tem a forma de tributação no Simples e prestadores de serviço na região da Grande Florianópolis - SC. Porém, caso o cliente necessitar alterar a forma de tributação, a empresa irá continuar prestando os seus serviços para esse cliente.

Quanto aos diferenciais da empresa para os concorrentes, pode-se citar o atendimento personalizado, onde o empreendedor visita o seu cliente, em média, duas vezes ao mês para realizar uma consultoria básica e esclarecer dúvidas, entregar e buscar documentos. A empresa possui também um seguro de responsabilidade civil, para a cobertura da responsabilidade civil do escritório, abrangendo atrasos no envio de obri-

gações acessórias, erros de cálculo de impostos, entre outros. Além disso, a empresa é de responsabilidade limitada, visto que muitos concorrentes são Micros Empreendedores Individuais (MEI). A empresa ainda fornece descontos e valores diferenciados na cobrança da confecção de certidões, livros fiscais etc. Alguns clientes ainda recebem isenção na declaração de pessoa física. Outro diferencial é o menor valor de mercado cobrado na prestação dos serviços, comparado às outras empresas que prestam serviços contábeis, com exceção dos MEIs.

Quanto aos pontos fracos da empresa, pode-se citar a estrutura de funcionamento atual, que não comporta mais funcionários; a falta de valor agregado percebido pelo cliente, que não possibilita que o empreendedor cobre um valor mais alto pelo serviço; e a falta de meios que possibilite ao empreendedor administrar e empreender mais, diminuindo o trabalho operacional e aumentando o trabalho tático e estratégico. O empreendedor relatou que passa muito tempo enviando guias, taxas e solucionando dúvidas básicas dos clientes.

Construção do modelo de negócios

Após a realização da entrevista, foi realizada a construção do modelo de negócios com o empreendedor utilizando a ferramenta *Business Plan Canvas*. A fim de apoiar o empreendedor na tomada de decisão para que o empreendimento alcance ou supere os objetivos traçados, a elaboração do modelo de negócios foi de suma importância. O Quadro 1 mostra as informações principais de cada etapa da ferramenta.

| Etapa | Descrição |
|-----------------------------|--|
| Proposta de valor | O empreendedor irá oferecer a seus clientes serviços contábeis de qualidade visando à redução de custos e riscos para os clientes. |
| Segmento de clientes | Os clientes são empresas optantes pelos Simples e MEI localizados em Florianópolis, São José e Palhoça; pessoas físicas e profissionais liberais. |
| Canais | Os clientes poderão encontrar o empreendedor por meio da Internet. |
| Relacionamento com clientes | Para um melhor relacionamento com os clientes, o empreendedor irá oferecer as assistências pessoal e pessoal dedicada buscando a interação por meio de telefone, email e site. |

| Etapa | Descrição |
|-----------------------|---|
| Fonte de receitas | As receitas da empresa se darão pelo pagamento de honorários; declarações diversas; processo de abertura, alteração e baixa de empresas; autenticação de livros fiscais e contábeis e prestação de contas junto a órgãos públicos. |
| Estrutura de custos | Os custos são para pagamento de água, luz, aluguel, IPTU, material de expediente, telefone, celular, internet, mensalidade do programa de contabilidade, impostos, consultor jurídico, seguro de responsabilidade civil, pagamento dos funcionários e pró-labore do empreendedor. |
| Recursos principais | Os recursos necessários são físicos (computador desktop, notebook, telefone celular etc), humanos, (funcionários não especializados) intelectual (funcionários especializados) e financeiro (capital para reformas e investimento). |
| Atividades principais | A atividade principal do negócio é a resolução de problemas, sendo que o foco é resolver o problema dos clientes. |
| Parceiros | A empresa irá contar com o auxílio de alguns parceiros para a realização das suas atividades diárias: consultor jurídico, advogado, técnico de informática e serviço de limpeza. |

Quadro 1 – Descrição do Business Plan Canvas

Fonte: Autores (2015).

A Figura 3 mostra o painel inicial criado juntamente com o empreendedor. Esse painel deve ser considerado dinâmico, pois a cada nova alteração no modelo de negócio da empresa, ele deverá ser alterado.

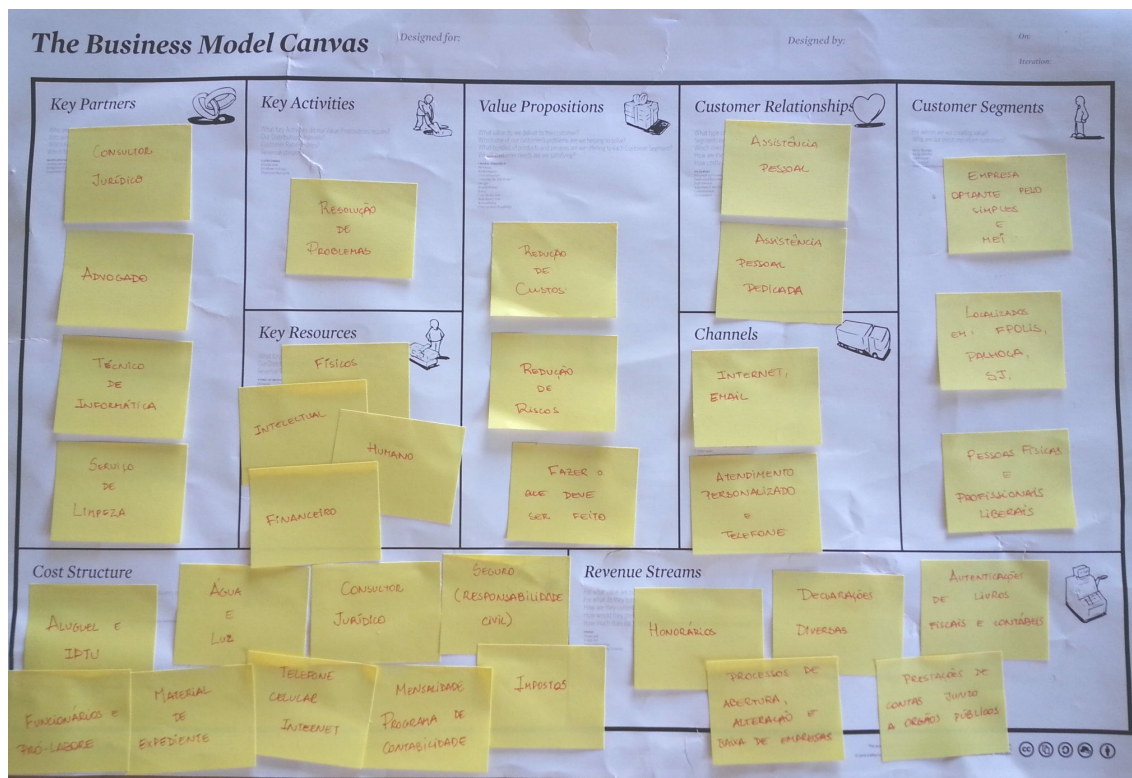


Figura 3 - Business Plan Canvas
Fonte: (Autores), 2015.

Soluções de diferenciação

Após a entrevista e a construção do modelo de negócios, foi verificado que para um crescimento sustentável, a empresa precisa, inicialmente, de soluções para os seguintes problemas:

- Alteração da sua marca: apesar de já ter conquistado um espaço no mercado, o empreendedor quer ocupar mais espaço e, além disso, quer desvincular o nome familiar da empresa; e
- Aumento da qualidade e da agilidade na prestação do serviço.

As soluções para os problemas apresentados são: construção da nova marca corporativa e identificação de melhorias em todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço, a fim de aumentar a qualidade e a agilidade na prestação do mesmo.

Construção da nova marca

O empreendimento é conhecido atualmente como uma empresa familiar, visto que a maioria dos clientes conheceu o antigo gestor da empresa, pai do atual gestor. O reposicionamento busca criar um vínculo com o tempo no mercado e com o tradicionalismo, porém acrescentando o novo estilo de gestão do atual empreendedor, mais moderno e contemporâneo.

A criação do nome e a construção do logo foram co-criações com o empreendedor, onde foi criado um painel de palavras (Figura 4) com palavras-chaves relacionadas à contabilidade e ao negócio em geral, como lucro, confiança, contabilidade, dedicação, personalização, economia, qualidade etc.



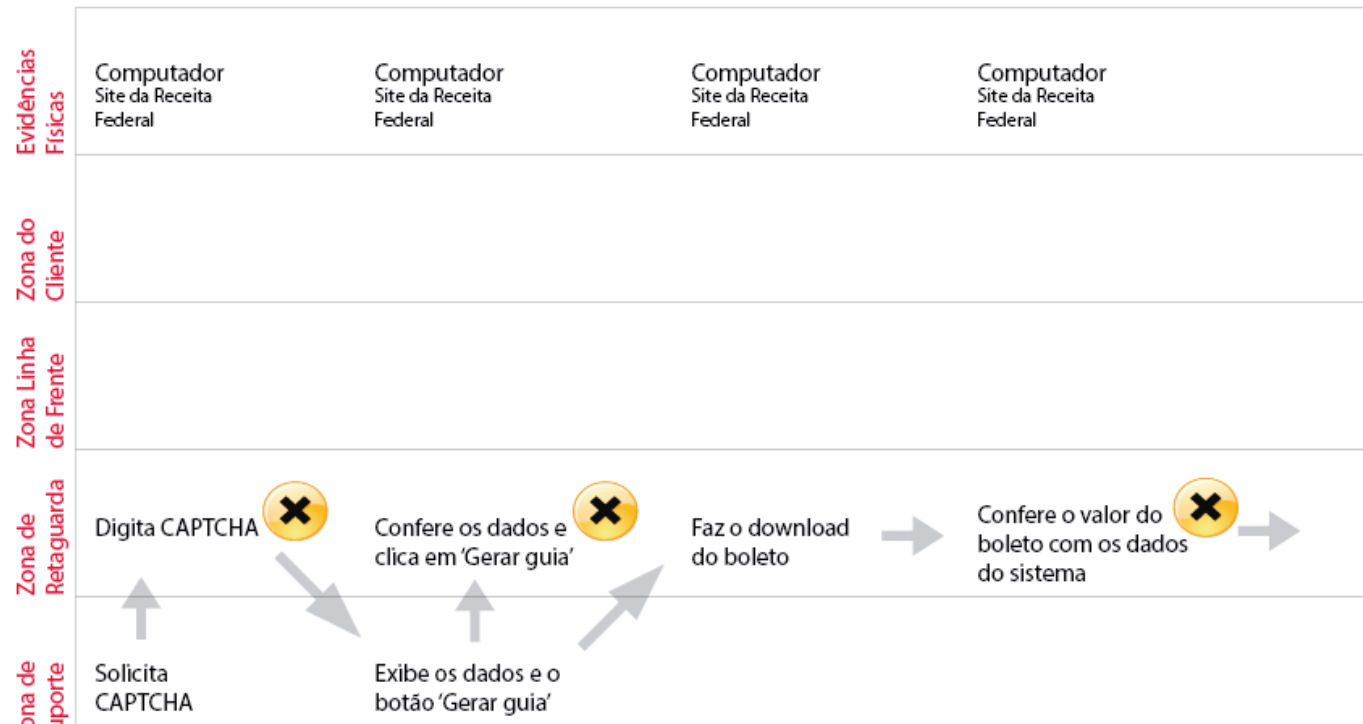
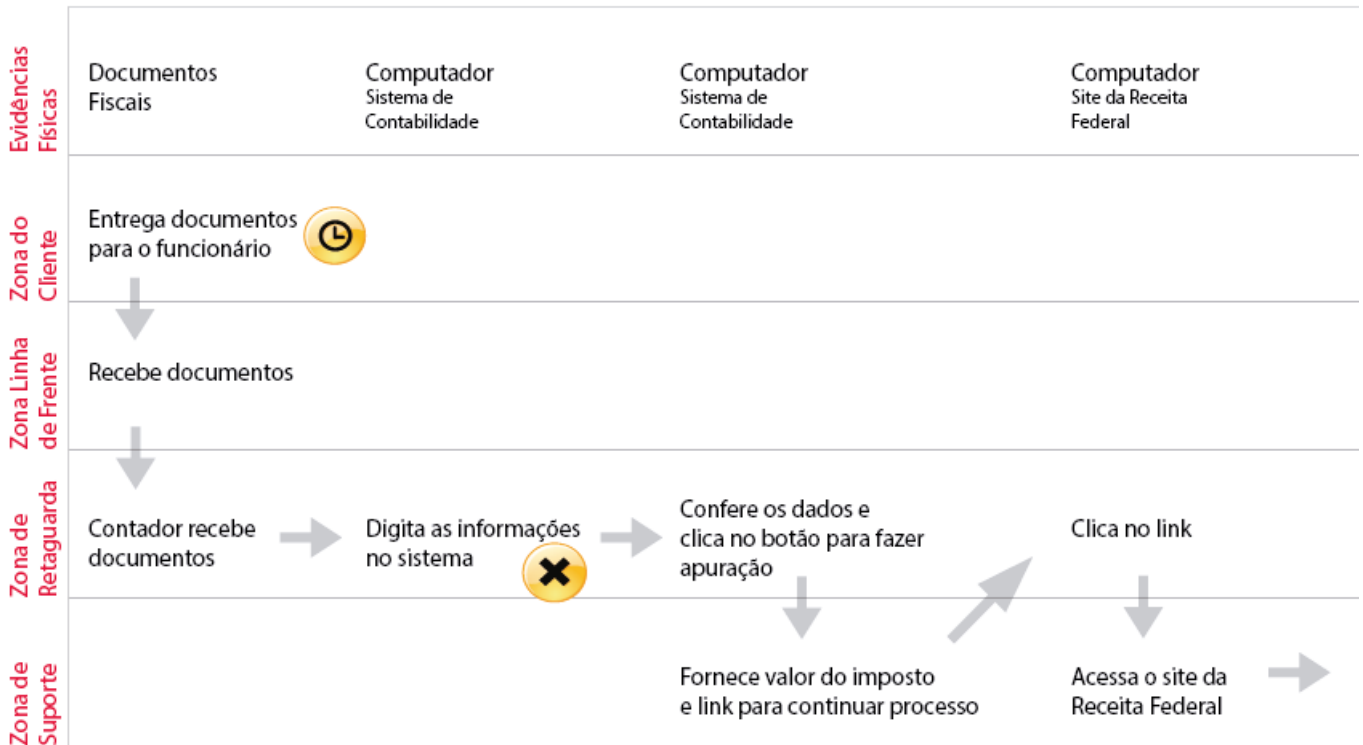
Figura 4- Painel de palavras
Fonte: (Autores), 2015.

A cor é um atributo de significado que gera estímulos psicológicos interferindo na percepção em função de algo (FARINA, 1990). Para a construção da nova identidade visual, foram sugeridas cores sóbrias (preto, cinza e branco) e uma cor vibrante, o vermelho, utilizada para realçar e destacar alguns elementos.

Além da construção da marca, foram desenvolvidos materiais gráficos para a sua aplicação, como envelopes, modelo de documentos, modelos de recibos e assinaturas de email; e um selo. Como o tempo de mercado é uma diferenciação da empresa, foi criado um selo que mostra o novo nome da empresa, o tempo de “35 anos” no mercado e a frase “prestando serviços com excelência”. Esse selo poderá ser utilizado sempre que for necessário, inclusive nos materiais gráficos físicos e digitais.

Mapeamento das transações que constituem o processo de entrega do serviço

O mapeamento dos serviços foi realizado com o auxílio da ferramenta *Blueprint*. Foram mapeadas 30 transações realizadas pelo empreendedor nos seguintes serviços: abertura de empresa, encerramento de empresa, contabilidade fiscal, planejamento fiscal, declaração de pessoa física e alteração contratual. A seguir está o mapeamento do serviço “Envio de guias de cobrança de impostos devidos do SIMPLES”, sendo a figura 5 apresentando o serviço como é realizado atualmente.



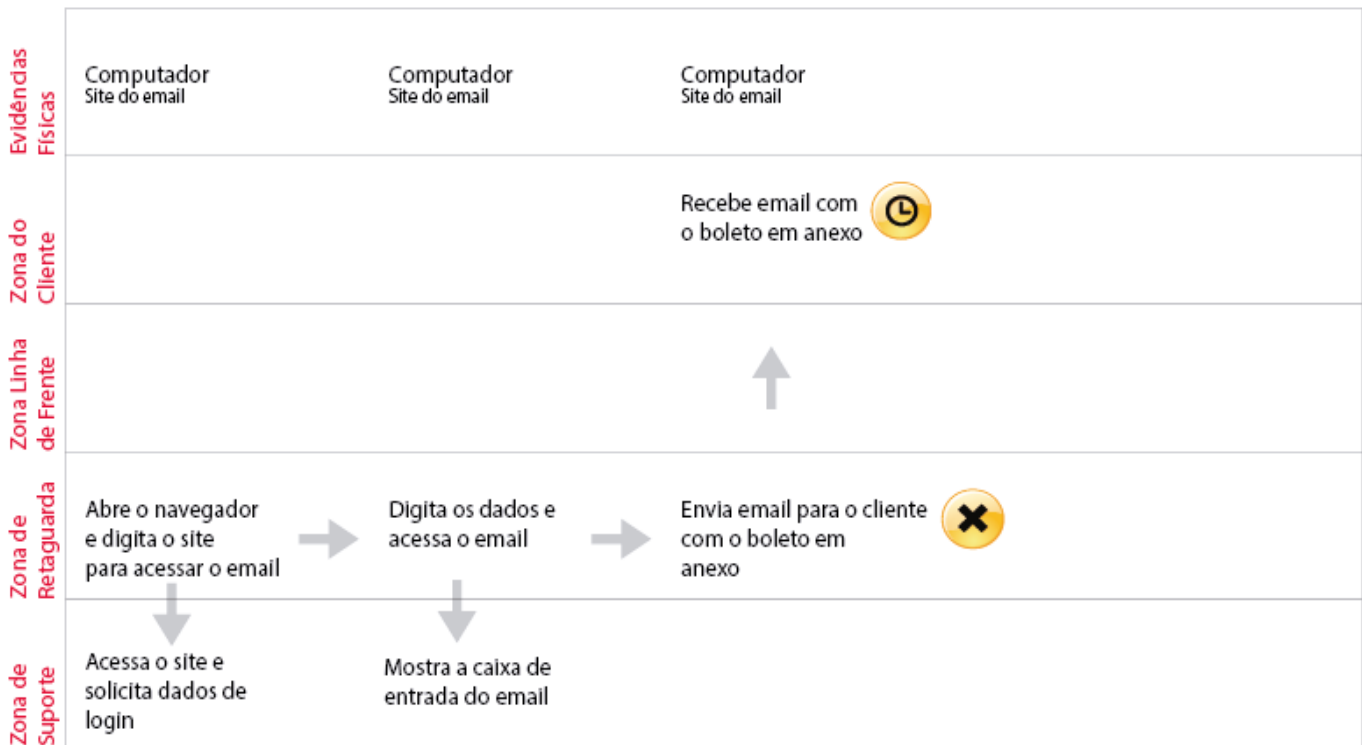


Figura 5 - Blueprint do serviço “envio de guias de cobrança de impostos devidos do SIMPLES” atualmente
Fonte: Autores (2015).

O serviço inicia-se com a ida do funcionário da empresa de contabilidade para pegar alguns documentos fiscais com o cliente para a apuração de impostos do SIMPLES referente ao período de um mês. O cliente entrega os documentos para o funcionário e fica no aguardo do envio do boleto de impostos devidos.

O funcionário entrega os documentos para o empreendedor, que é o responsável pela apuração dos impostos e envio do boleto. Ao receber os documentos, o empreendedor digita no sistema de contabilidade as informações necessárias, confere os dados e clica no botão para o sistema fazer a apuração. O sistema calcula e fornece o valor de imposto devido e, logo após, fornece o link do site da Receita Federal para continuar o processo. O empreendedor clica no link e acessa o site da Receita Federal, que solicita a inserção de código (CAPTCHA) para continuar o processo. É digitado o código e o sistema exibe as informações para conferência. Após a conferência, o empreendedor clica no botão “Gerar guia” e baixa o boleto. Ele confere o valor do boleto com o valor total fornecido pelo sistema.

O empreendedor entra no site do seu email, digita seus dados de login e acessa o email. A partir disso ele envia um email para o cliente com o boleto anexado. Às vezes o empreendedor liga para o cliente avisando que enviou o email com a guia para pagamento, porém, na maioria das vezes, esse aviso não é feito por causa do volume de trabalho na empresa. Encerra-se assim o serviço de “Envio de guias de cobrança de impostos devidos do SIMPLES” como é feito atualmente.

As etapas do serviço estão descritas e separadas nas diferentes zonas que compõem o Blueprint. Além disso, estão descritos os pontos de maior contato com o cliente e foram identificadas as possíveis esperas (representadas por um relógio na figura 6) e as falhas no processo (representadas por etiquetas vermelhas na figura 6), prevendo assim o fluxo de informações e as atividades a serem executadas para a melhoria destes pontos e conseqüentemente, da experiência do usuário do serviço.

A escolha desse serviço para a análise e mapeamento no Blueprint ocorreu porque o empreendedor relatou que alguns clientes esquecem-se de pagar o boleto e reclamam que não o pagaram porque não o receberam via email. Daí o empreendedor perde tempo procurando na sua caixa de email o email referente ao envio do boleto e precisa reenviá-lo. Além disso, já ocorreram casos em que o empreendedor pagou a multa para não se indispor com o cliente.

Desenvolvimento do site e a intranet

A partir do mapeamento das transações do serviço, foi verificado que é necessário uma ferramenta que auxilie o empreendedor a diminuir o tempo operacional das suas atividades, aumento a agilidade na prestação do serviço, e a reduzir as possíveis esperas e falhas no processo. Uma das soluções para esse problema que é abordada nesse trabalho é o desenvolvimento de um site da empresa com intranet para que os seus clientes tenham acesso aos seus documentos (Contrato Social, Contrato de Prestação de Serviços, entre outros), boletos de tributos que devem ser pagos, relatórios contábeis, etc.

O layout do site foi desenvolvido considerando algumas recomendações de usabilidade. De acordo com a NBR ISO 9241-11 (2002), a usabilidade é a capacidade que um produto tem de oferecer ao seu usuário, em um contexto específico de uso, a realização das tarefas e objetivos específicos com eficácia, eficiência e satisfação. A eficácia é a "acurácia e completude com as quais usuários alcançam objetivos específicos". A eficiência se refere aos "recursos gastos em relação à acurácia e abrangência com as quais usuários atingem os objetivos". Já a satisfação se refere a "ausência do desconforto e presença de atitudes positivas com o uso de um produto".

Christian Bastien e Dominique Scapin propuseram um conjunto de critérios ergonômicos, que constituem um conjunto de qualidades ergonômicas que as interfaces humano-computador deveriam possuir. Esse conjunto de qualidades é composto por oito critérios ergonômicos principais que se subdividem em 18 subcritérios e critérios elementares, como presteza, feedback, legibilidade, concisão, ações mínimas, proteção contra erros entre outros (BASTIEN; SCAPIN, 1993).

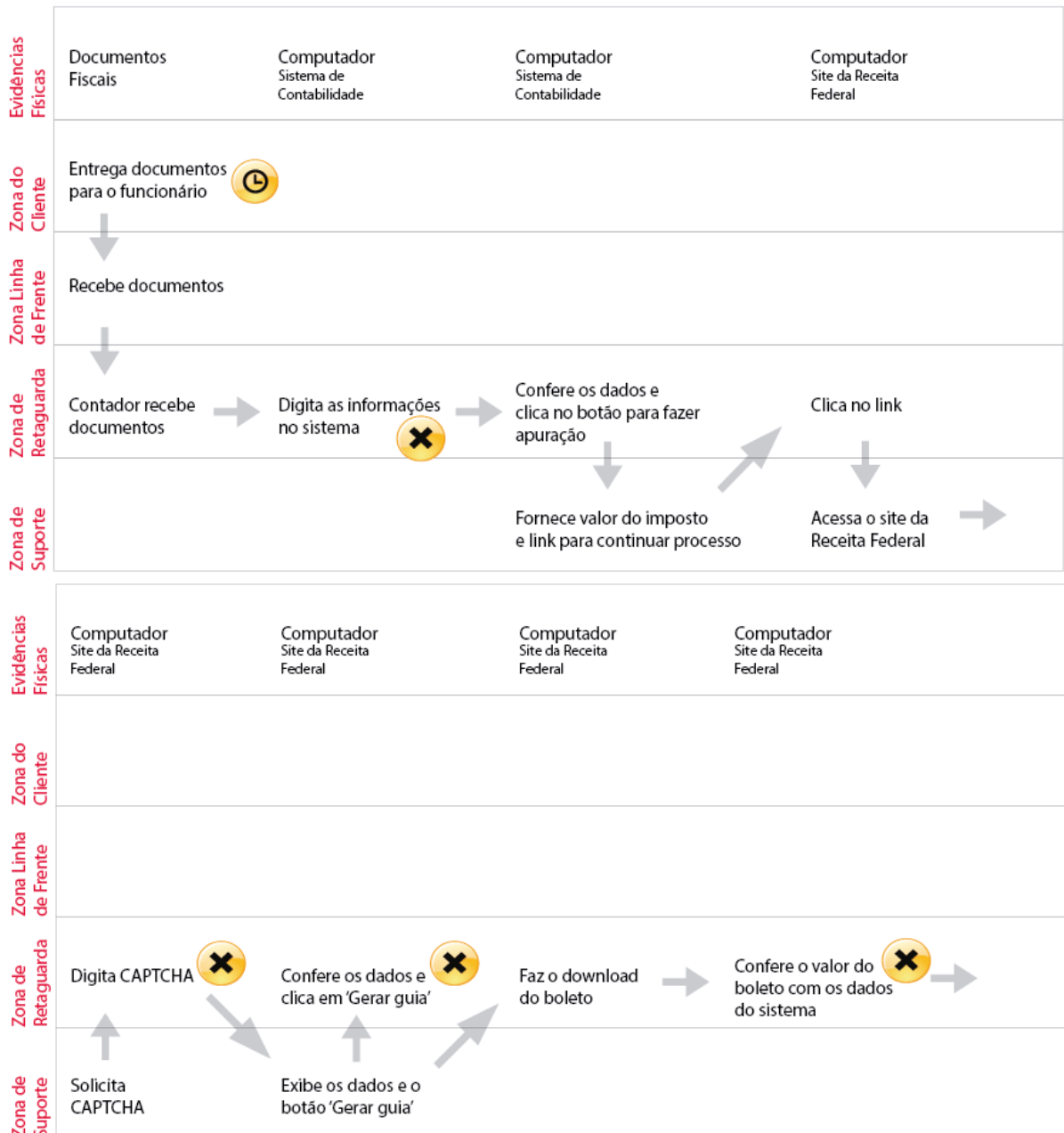
O site possui uma tela inicial que possui algumas informações básicas sobre os serviços prestados, vantagens da empresa, área para o portal do cliente, entre outros (Figura 6). O portal do cliente possui as seguintes áreas: Pendências, onde são mostradas as pendências do cliente com a empresa de contabilidade; Tributos a Recolher, onde são mostrados os impostos para realizar o download; Relatórios Contábeis, onde são disponibilizados os relatórios de faturamento e balancete; Histórico de Ações, onde são mostradas as ações do cliente na área do portal, servindo como um protocolo para que o empreendedor saiba se e quando os boletos foram baixados, os documentos

visualizados etc.; Arquivos Digitalizados, onde são disponibilizados os contratos e documentos relativos à empresa; Links, onde são disponibilizados links de alguns serviços que visam facilitar o dia a dia do cliente, como emissão de certidões, apoio a realização de cálculos, consulta ao andamento de processos, entre outros; Modelo de Documentos, onde são disponibilizados modelos dos principais documentos utilizados pelo cliente, como aviso prévio, carta de advertência, pedido de demissão, entre outros; e Indicadores, onde são disponibilizados índices econômicos nacionais e de Santa Catarina, como SELIC, IGP, CDI, entre outros.



Figura 6 – Tela inicial do site
Fonte: Autores (2015).

A seguir está o mapeamento do mesmo serviço apresentado anteriormente “Envio de guias de cobrança de impostos devidos do SIMPLES”, porém apresentado como será realizado após o desenvolvimento do site e intranet (Figura 7). A forma de prestar o serviço é alterada, sendo que a alteração principal consiste na forma de envio do boleto do imposto a recolher para o cliente. Buscando resolver o problema relato pelo empreendedor, em que alguns clientes esquecem-se de pagar o boleto e reclamam que não o pagaram porque não o receberam via email, o cliente irá se responsabilizar de entrar no Portal do Cliente e fazer o download do boleto. Cada clique no link de download ficará registrado no sistema (Histórico de Ações do cliente), comprovando que clicou e visualizou o boleto. O site irá permitir que o empreendedor não perca mais tempo procurando na sua caixa de email o email referente ao envio do boleto nem o reenvio do mesmo. E, a partir do momento que o cliente tenha a responsabilidade de acessar o site e fazer o download do boleto, o empreendedor não será mais responsabilizado pela multa ou atraso no pagamento.



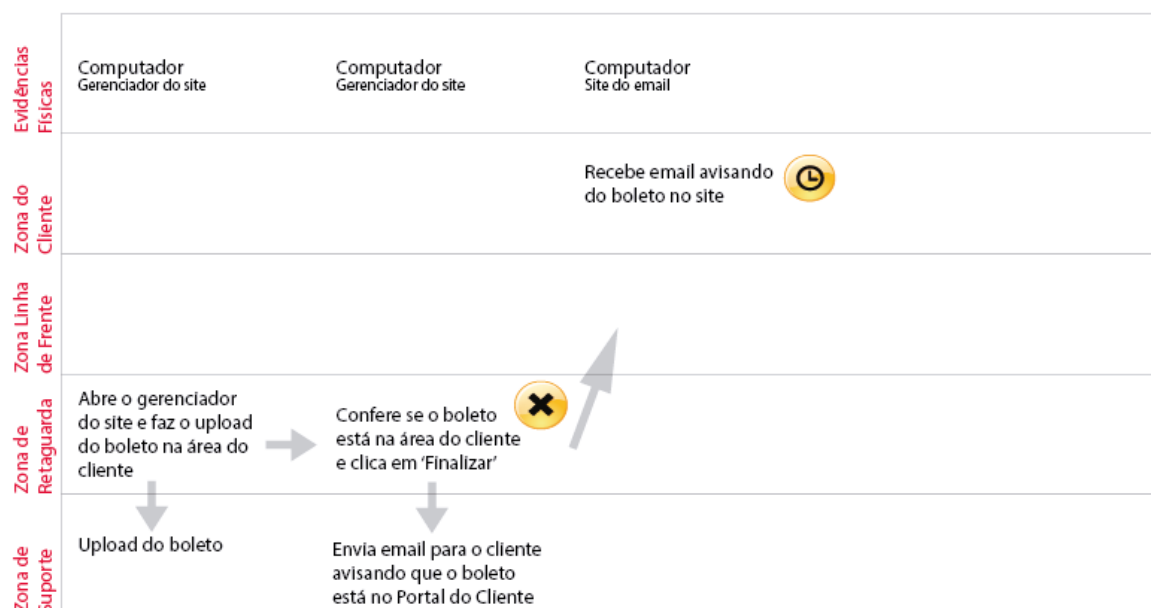


Figura 7 – Blueprint do serviço “Envio de guias de cobrança de impostos devidos do SIMPLES” utilizando o site e intranet corporativa
Fonte: Autores (2015).

O site, portanto, irá solucionar alguns problemas relatados pelo empreendedor, como o envio e reenvio de guias e taxas para os clientes. Além disso, o empreendedor também comentou que perdia muito tempo solucionando dúvidas básicas dos clientes e envio de modelos e links para acesso a sites, certidões etc. Caso um novo cliente tenha dúvidas sobre abertura de empresa, por exemplo, o site irá informar as etapas e os documentos necessários para iniciar o processo. Caso o cliente queira um modelo de Aviso Prévio, por exemplo, o site terá o modelo para que o mesmo faça download. Outro caso abordado pelo empreendedor é a informação sobre valores de taxas em um determinado mês, por exemplo, e o site fornecerá uma tabela com as taxas e índices mais utilizados na economia do Brasil e Santa Catarina.

O site irá possibilitar que o cliente tenha mais autonomia e acesso, sempre que quiser, a informações, modelo de documentos, índices econômicos entre outros, diminuindo o tempo que o empreendedor perde tirando dúvidas, dando informações ou enviando arquivos. Porém, a partir do início da operação do site, as visitas, ligações e emails dos clientes para solicitar documentos e informações não serão encerrados, mas serão menores até o momento em que o cliente se acostume a utilizar o site como ferramenta e não mais o empreendedor e funcionários da empresa.

Além de diminuir o tempo operacional que o empreendedor gasta, o site também possibilitará que os serviços sejam prestados com maior qualidade, agilidade e transparência, visto que será do conhecimento do cliente todas as etapas do serviço e a descrição das pendências, contratos, histórico de ações etc, visíveis sempre que quiser.

Conclusão

Concluiu-se que a partir da elaboração do modelo de negócios, por meio da ferramenta *Business Plan Canvas*, foi possível identificar as ações mais prioritárias e definir as que seriam executadas imediatamente, em médio e longo prazo. A criação da identidade visual poderá mostrar ao cliente elementos de valor que o diferenciem de seus concorrentes e que conduzam uma visão de longo prazo. A partir do momento que os clientes vejam os valores agregados ao serviço realizado, poderá ser possível cobrar um valor mais alto por esses serviços. Aliado ao mapeamento dos serviços prestados e a conseqüente redução dos possíveis pontos de espera e de falha, concluiu-se também que o serviço poderá ser prestado com maior agilidade e qualidade.

Portanto, a partir da problemática exposta e de acordo com o objetivo traçado, pode-se concluir que a criação de estratégias para auxiliar o empreendimento a reposicionar a sua marca no mercado foi atendida a partir da criação da nova identidade visual e do mapeamento dos serviços realizados na empresa. Porém, além de criar as estratégias, elas também foram implementadas, a partir do desenvolvimento do site e intranet da empresa.

O site, além de possibilitar que o cliente tenha mais autonomia, também poderá ser utilizado como meio para a divulgação da nova marca e como ferramenta para a realização de campanhas de marketing, mostrando os diferenciais da empresa. O tempo de mercado, que é uma diferenciação da empresa, foi inserido na marca por meio de um selo que apresenta o tempo de “35 anos” no mercado e a frase “prestando serviços com excelência”.

Além disso, ele poderá ser utilizado para mensurar como a marca é percebida, verificando as interpretações da imagem da marca pelos clientes. Essas interpretações dependem da comunicação e das experiências vividas por eles, que podem ser significativamente melhoradas por meio do site.

A partir dessas estratégias que visam uma maior qualidade na prestação do serviço, aliadas às estratégias de marketing para uma maior inserção no mercado, a empresa buscará uma estabilidade de mercado e financeira, no intuito de cobrir todos os gastos e custos. Com isso ela poderá vislumbrar o futuro crescimento, passando da fase de Sobrevivência para Crescimento.

Contribuições

Este trabalho utilizou-se de estratégias de Gestão de Design aliadas às ferramentas de desenvolvimento de serviço a fim de auxiliar no processo de melhoria do serviço e na criação de soluções inovadoras.

Além disso, foram utilizadas ferramentas que permitem a visualização e o entendimento do processo de desenvolvimento do serviço de forma integral e detalhada, buscando auxiliar a empresa a entender onde estão os problemas que podem acontecer e como contorná-los.

Limitações e trabalhos futuros

A entrevista foi realizada somente com o empreendedor. Logo, todos os pontos de vistas da empresa foram a partir do olhar do empreendedor. Não foi possível a realização da entrevista com os funcionários, visto que os mesmos não se encontravam na empresa. Também não foi possível realizar entrevistas ou aplicar questionários com os clientes para verificar quais os pontos positivos e negativos da empresa a partir da sua visão, e não do empreendedor.

O site foi criado com base em recomendações de usabilidade, porém não foram feitos testes, entrevistas ou utilizado qualquer outra técnica para verificar como os usuários se comportam durante o uso.

Aconselha-se realizar um estudo a respeito do impacto da marca para os clientes e possíveis futuros clientes, a fim de verificar se ela será bem aceita. Aconselha-se também a realizar estudos de comportamento do usuário no site para verificar se os serviços prestados pelo site estão em conformidade com o entendimento do usuário. Para a realização dessa avaliação, pode-se aplicar questionário com os usuários ou realizar teste de usabilidade ou observação durante o uso.

Referências

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

BAHIANA, C.. **A importância do Design para sua empresa**. CNI, COMPI, SENAI/DR -RJ, Brasília, DF. CNI, 1998.

CASTRO, L. P. S. de. **Modelo de referência para a comunicação da marca em interfaces gráfico-digitais**, 2010. 190p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. **The five stages of small business growth**. Harvard Business Review, n. 61, p. 30-50, 1983.

DILLER, S.; SHEDROFF, N.; RHEA, D. **Making Meaning**: How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences. New Riders Press, 2008

DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

DZIOBCZENSKI, P. R. N.; BERNARDES, M. M. S. **A utilização do design como estratégia de diferenciação**. VI Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2011, Lisboa.

FITZSIMMONS J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. São Paulo: Bookman, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREINER, L. E. **Evolution and revolution as organizations grow**. Harvard Business Review, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa anual de serviços** – 1999. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 07 julho 2014a.

_____. **Pesquisa anual de serviços** – 2010. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 07 julho 2014b.

MOZOTA, B. B. **Gestão do Design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NEERAKKAL, J. A. **Consumer evaluations of product line brand extension**. The IUP

Journal of Brand Management, [S. l.], v. 8, n. 1, 22-35, Mar. 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**, 2010. 288p.

PIMENTA, R. F. et al.. **Avaliação de Extensões de Marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 16, n. 51, p. 277-298, 2014.

RAMOS, P.; RAMOS, M. M. **Os caminhos metodológicos da pesquisa: da educação básica ao doutorado**. 3 ed. Blumenau: Odorizzi, 2007.

RESENDE JUNIOR, P. C. GUIMARÃES, T. A. **Inovações em serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 14, n. 44, p. 293-313, 2012.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SACO, R. M.; GONÇALVES, A. P. **Service Design: A appraisal**. Design Management Review, v. 19, n. 1, 11p. 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Cartilha O Quadro de Modelo de Negócios**, Brasília, 2013.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162p.

Agradecimentos

Ao CNPq, por ter possibilitado e financiado esta pesquisa.