

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

Lorenzo Sanfelice Frazzon (UFSC)
enzofrazzon@yahoo.com.br

Danielly Oliveira Inomata (UFSC)
inomata.danielly@gmail.com

Karla Fabricia de Oliveira (UFSC)
kaicia_mga@hotmail.com

Fernando Antonio Forcellini (UFSC)
forcellini@deps.ufsc.br



Este artigo examina o processo de desenvolvimento de novos serviços (NSD), onde especificamente é tratado o caso de um serviço financeiro. Aborda a questão de investigação: 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 refletem sobre a área mais ampla de NSD? Assim o trabalho tem como objetivo, apresentar e descrever o desenvolvimento de um serviço financeiro, nesse caso o Helpinveste, para isso o estudo se concentra no processo de desenvolvimento de serviços, nas fases do Projeto Conceitual do serviço (atividades: definição das especificações; desenvolvimento de alternativas de soluções para o serviço) e no Projeto do Processo do Serviço (Representação do serviço). A metodologia utilizada é a de projetos, seguindo o modelo de referência estudado na disciplina de desenvolvimento de serviços. Para a operacionalização do modelo utilizou-se diversas técnicas para as diversas fases do projeto, dentre elas o QFD e o Service Blueprint, por exemplo. Por fim, nas conclusões são relatadas as contribuições da aplicação do modelo de referência, suas contribuições teóricas e práticas, assim como as limitações e recomendações de futuras pesquisas.

Palavras-chaves: Palavras-chave: Serviços financeiros, Inovação, Design de processos

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). Os estudos incipientes sobre desenvolvimento de serviços abre a oportunidade para muitas pesquisas, o interesse do presente trabalho é pelo setor de serviços financeiros.

O modo como as 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 na experiências, poder ao cliente, novos percursos de compra, caráter e decência e a dimensão humana (PEVERELLI *et al.*, 2012). Estes elementos, somados a 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 se acredita que esse seja um dos pontos cruciais quando se fala em 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, 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, socialização organizacional (TROTT, 2012).

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).

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) *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.

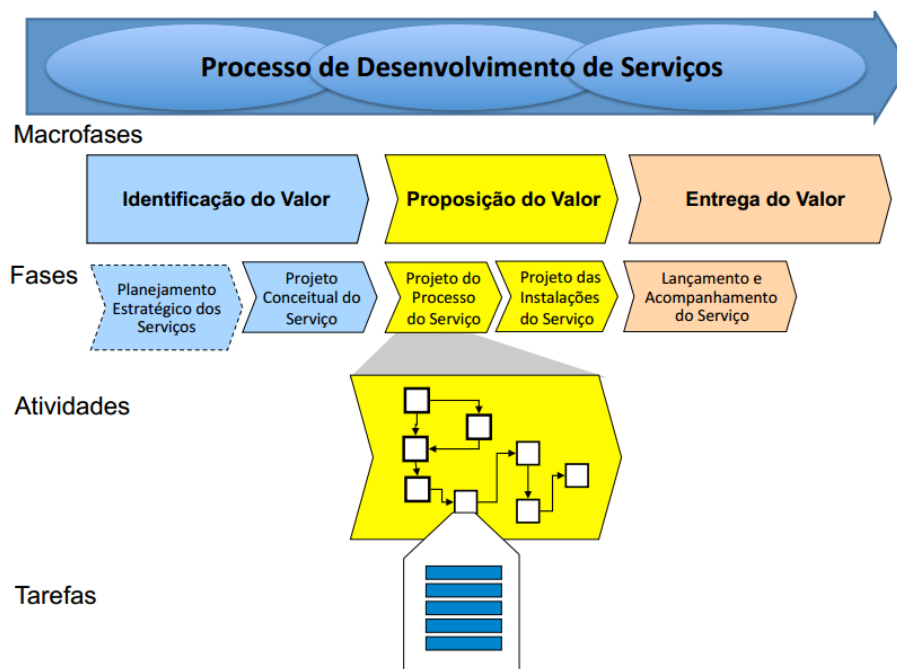
Assim o desenvolvimento da inovação em serviços financeiros, além de proporcionar melhorias para as organizações, deve prover benefícios para as pessoas que consomem esse tipo de serviço. Destaca-se o fato que se deve desenvolver cada vez mais um serviço centrado no cliente, como destacam Peverelli e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

Interesse 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 macrofases, 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.

Figura 1 – Visão geral do processo de desenvolvimento de serviços



Fonte: Material de aula – Disciplina 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;

- Serviço lançado, como resultado do Lançamento e Acompanhamento do Serviço.

Sendo assim, a Estratégia foco do negócio já foi definida e justificada conforme as seções anteriores, e na sequência do trabalho é possível acompanhar os demais resultados.

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 seminal e outros obtidos por meio de busca bibliográfica. Além da realização de 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%);
- 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 ao fato de ser uma técnica muito útil para traduzir as exigências dos clientes em necessidades de desenvolvimento e estimular a comunicação entre as equipes de desenvolvimento.

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 supostas 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. Foi útil para a transformação das necessidades dos clientes em requisitos, imaginar como o cliente estaria se sentindo frente a um novo serviço.

Com relação às informações obtidas com a entrevista, destacam-se um fragmento relevante, por exemplo, destacou-se o perfil do brasileiro:

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 houvessem. A figura 2 detalha cada uma das especificações.

Figura 2 – Especificações-metas do serviço

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 full time 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 (1ºs passos)	N.	2 clicks	Cliente sem informação definitiva	
9	Blog com qualidade (Mkt de conteúdo)	%	45% (máximo)	Cliente sem informação definitiva; Insatisfação do cliente	
10	Pré-avaliação (profissional e empresa)	%	100%	Retrabalho para o cliente	Verificação se a empresa ou o profissional realmente existe e se está qualificado.
11	Autenticação dos clientes	%	90% (máximo)	Avaliação Fake	
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

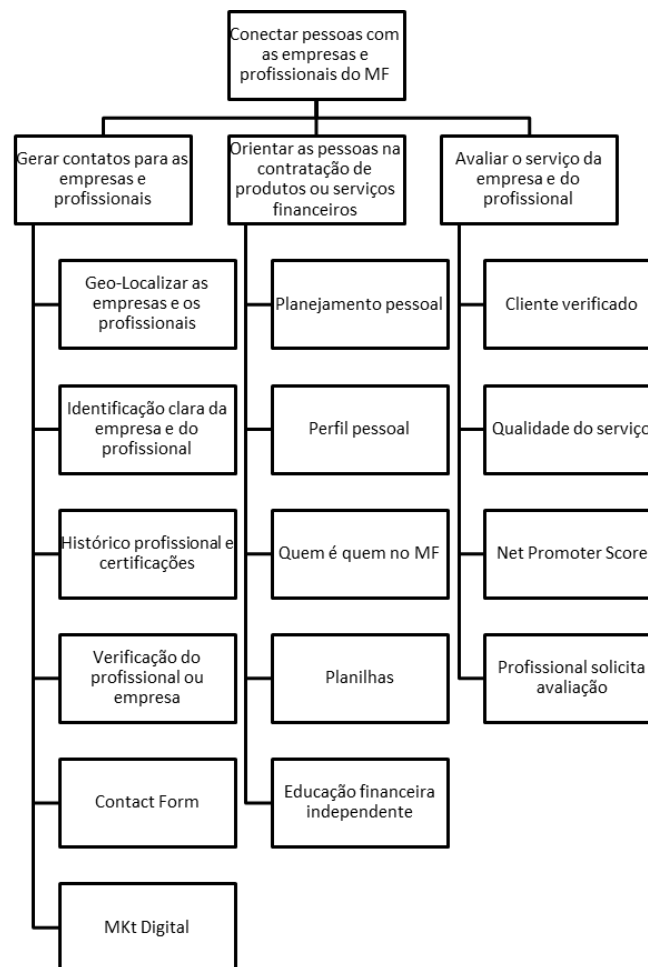
3.3. Definição funcional da estrutura do serviço

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 3 – SBS decomposto em três níveis



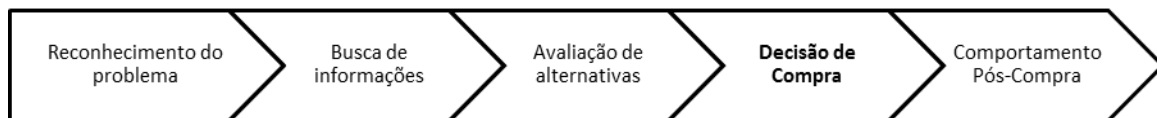
Fonte: Desenvolvido pelos autores

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 4, 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 4 – Processo de compra de produto/serviço.



Fonte: Kotler (1998).

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. Acredita-se ser relevante detalhar mais a etapa de busca de informações, que é considerada de grande dificuldade pelos consumidores.

Na etapa busca de informações o indivíduo desperta a atenção para as informações a qual está exposto e que sejam relacionadas com suas necessidades (SANTOS; VARVAKIS, 2001). No caso de produtos financeiros a busca de informações pode ocorrer de 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 do profissionais que irão assessorá-los (PEVERELLI *et al.*, 2012).

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*.

O *Service Blueprint* 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 dele 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.

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). Assim como contribui para decisões referentes ao posicionamento estratégico da organização de serviços (SHOSTACK, 1987). O *Service Blueprint* do Helpinveste está demonstrado na Figura 5.

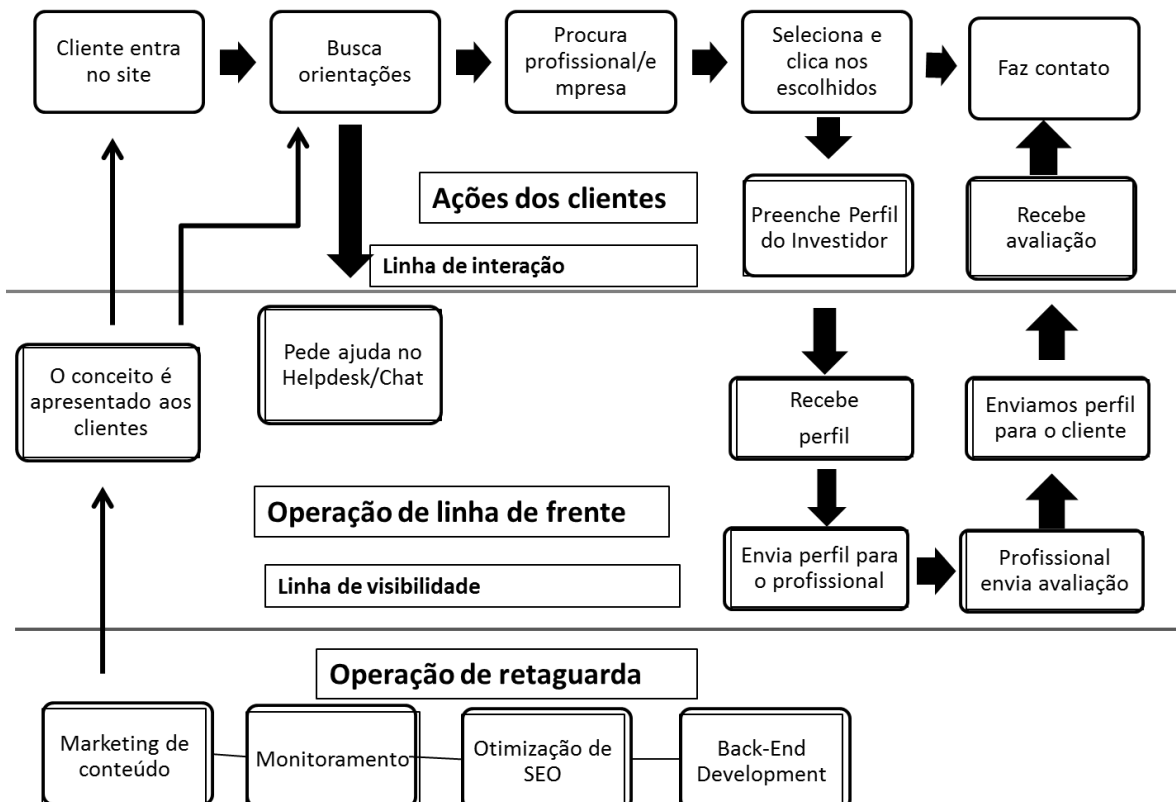
Tendo como atividade *core* do Helpinveste a centralidade do cliente, destaca-se as ações dos clientes e os pontos de interação com as operações da linha de frente. Um ponto da verdade a ser destacado é quando e como, o conceito é apresentado aos usuários (clientes). Nesse momento as atividades de retaguarda tem grande importância, pois ela são responsáveis pela

geração de fluxo de *Leads*, atividade essa vital em serviços *Web* onde a informação é 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 possíveis desistentes da compra. Tem-se nesse ponto suporte das diversas formas: Chat, Skype, E-mail, Telefone; mais formas transmitem maior segurança, porém o atendimento deve solucionar qualquer dúvida do cliente antes, durante e depois do processo de compra.

Após essas duas etapas, se o usuário efetuar a busca pelo profissional obtém-se o cliente, pois ao buscar e escolher um profissional ou empresa ele estará gerando *Leads* para os listados (daí vem a receita do Helpinveste). A escolha da empresa/profissional e submissão do perfil pessoal é passo avançado na relação Helpinveste-consumidor-profissional/empresa. Nesse ponto retorna a importância das operações de linha de frente, pois há o recebimento do perfil, envio ao(s) profissional(s) e posterior retorno para reenvio ao consumidor. Esse tempo deve ser o mais rápido possível, porém com qualidade e não pode ser um processo mecânico, pois ele deve ter um toque de personalidade.

Figura 5 – *Service Blueprint*



Fonte: Desenvolvido pelos autores

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 no ao longo do processo. Isso permite que os insights dos consumidores estejam presentes desde o início do projeto e isso contribui para o êxito do serviço assim como possíveis correções na estrutura do serviço para que ele assim 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.

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 incorporar o presente modelo. Isso 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 possibilitará 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.

ANCORD, I Congresso Internacional da Indústria de Intermediação, v. 3, n. 15, Maio/Junho 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.

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.

DUTHOIT, C.; GREBE, M.; KASTOUN, R.; SIMS, R. **Operational Excellence in Retail Banking – How to Become an All-Star**. 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.

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 EPS510018 Desenvolvimento de serviços)

GANESI, 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, pp. 121-134, 2002.

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.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HENZO, M. A. Marketing de services – Pessoas, tecnologia e estratégia. **Pearson Prentice Hall**, 2011.

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

MASCARENHAS, R. **Investidor ainda desconhece caminho da diversificação**. 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.
Paulo: Atlas.

PEVERELLI, R.; DE FENIKS, R. **Reinventando os Serviços Financeiros – o Que Os Consumidores Esperam dos Bancos e das Seguradoras**. [S. l.]: Elsevier; Campus, 2012.

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.

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)