PROJETO DE GRADUAÇÃO

Modelo de análise da percepção de valor pelo cliente de Sistemas Produto-Serviço: um estudo de caso em um serviço virtual de subscrição.

Por,
Ana Luisa Dias Ribeiro

Brasília, 10 de dezembro de 2015

UNIVERSIDADE DE BRASILIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DE BRASILIA
Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

Modelo de análise da percepção de valor pelo cliente de Sistemas Produto-Serviço: um estudo de caso em um serviço virtual de subscrição.

Por,

Ana Luisa Dias Ribeiro

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção
do grau de Engenheiro de Produção

Banca Examinadora

Prof. Andrea Cristina dos Santos, UnB/ EPR (Orientador) _____

Prof. João Mello da Silva, UnB/EPR _____

Rafael Ernesto Kieckbusch, Dr. Eng. (CNI.) _____

Brasília, 10 de Dezembro de 2015

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus e a meus pais, meus exemplos de profissionais. Eles, além de darem todo o apoio necessário durante minha vida, me ensinaram que independente da minha escolha, fazê-la com amor, dedicação e compromisso resultaria em sucesso. Dedico também as minhas irmãs, amigos e demais familiares por contribuírem para a formação da minha essência; ao Rodrigo, pela paciência, amor e parceria; a meus colegas de profissão, pois sem eles esses anos não teriam sido tão prazerosos, e a meus professores, em especial a minha orientadora Andrea Santos e ao professor João Mello, por todo conhecimento compartilhado.

Ana Luisa Dias Ribeiro

RESUMO

O setor de serviços vem conquistando de forma crescente e dinâmica a sua importância no cenário econômico mundial, notando-se uma maior disposição dos consumidores em pagar para experimentar sensações e não em simplesmente adquirir produtos ou serviços puros. Esta combinação de diferentes elementos tangíveis e intangíveis em uma única oferta inovadora de valor superior é denominada Sistema Produto-Serviço, do inglês *Product-Service System* (PSS). Uma das mais importantes formas de se conduzir inovações de serviços de maior valor agregado é a partir da gestão da experiência do cliente, e diante deste cenário, construiu-se uma solução metodológica generalista com objetivo de auxiliar no levantamento e na tradução das experiências obtidas ao longo de toda a prestação do serviço, assim como do consumo do produto e contato com a marca que influenciam na percepção de valor dos clientes sobre o negócio. A metodologia apresentada foi aplicada em uma prova de conceito para um PSS existente de varejo eletrônico de subscrição, e o seu resultado, além de apoiar o levantamento dos elementos da oferta, mostrou-se muito eficaz na tradução e diagnóstico das percepções dos clientes, tornando possível o alinhamento entre o que as empresas acreditam e o que os clientes realmente enxergam como experiência superior.

Palavras-chave: Análise de Valor, Experiência, Gestão da Experiência do Cliente, Percepção de Valor, *Product-Service Systems*, PSS, Sistema Produto-Serviço.

ABSTRACT

The service sector has gained its importance in the global economic scenario growing in a increasingly and dinamic way, since consumers are preferring to afford more to try sensations and not purely get products or services. This combination between different tangible and intangible elements into a single high value innovative offer is named as Product-Service System (PSS). One of the most important ways to bring high value-added innovations to services consists on managing the customer experience. Given this fact, it was constructed a general methodological solution in order to assist the selection and the translation of the experiences gained throughout the service provided as well as during the consumption of the product and during other contacts with the brand. The methodology presented was applied in an existing subscription commerce in order to prove the concept proposed. More than only support the lifting of the offer elements, the outcomes proved to be very effective in translating and diagnose of customer perceptions, making possible the alignment between what companies believe and what customers really recognize as a superior experience.

Keywords: *Value Analysis, Experience, Customer Experience Management, Value Perception, Product-Service Systems, PSS.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da pesquisa..... 10
Figura 2 - Segmentos da inovação..... 15
Figura 3 - Tipos de inovação em serviços..... 16
Figura 4 - Tipos de soluções híbridas..... 19
Figura 5 - Modelos representativos das perspectivas do PSS..... 20
Figura 6 - A evolução da economia de valor..... 21
Figura 7 - Processo de criação de valor..... 24
Figura 8 - Etapas do modelo..... 28
Figura 9 - Função dos processos no sistema de operações de serviços..... 29
Figura 10 - Estrutura de produto (BOM) de uma caneta esferográfica..... 34
Figura 11 - *Service Blueprint* do clube de assinaturas em estudo..... 43
Figura 12 - Estrutura do produto..... 44
Figura 13 - Elementos que compõem o clube de assinaturas de bebidas..... 47
Figura 14 – Exemplo de gráfico grau da importância (valor) versus custo relativo..... 55
Figura 15 – Etapas do modelo final..... 56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conceitos de serviço..... 12
Tabela 2 - Métodos de IDEF..... 31
Tabela 3 - Comparação de técnicas em relação aos requisitos propostos..... 33
Tabela 4 - Matriz para levantamento dos pontos de contato..... 35
Tabela 5 - Matriz para levantamento dos pacotes de serviço..... 35
Tabela 6 - Matriz para desdobramento dos tipos de experiência..... 36
Tabela 7 - Exemplo de aplicação da matriz da etapa 3..... 36
Tabela 8 - Exemplo da etapa 4..... 37
Tabela 9 - Escala adaptada de Saaty..... 39
Tabela 10 - Estrutura do produto e suas respectivas funções principais..... 45
Tabela 11 - Pacotes de serviço..... 46
Tabela 12 - Resumo dos pontos de contato..... 48
Tabela 13 - Resumo das experiências..... 49
Tabela 14 - Elementos e seus respectivos atributos..... 51
Tabela 15 - Resultado final da aplicação da ferramenta AHP (CLIENTES) 53
Tabela 16 - Resultado final da aplicação da ferramenta AHP (DONOS DO NEGÓCIO)..... 54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8

1.1. Aspectos Gerais 8
1.2. Objetivo principal 9
1.3. Objetivos específicos 9
1.4. Metodologia de pesquisa 9
1.5. Estrutura do trabalho 11

2 REVISÃO DA LITERATURA 12

2.1. Serviços 12
2.2.1. Inovação de serviços 14
2.3. Sistema Produto-Serviço (PSS) 16
2.4. Valor 22
2.4.1. Análise de Valor 23
2.4.2. Percepção de Valor 24
2.5. Experiência 26

3. CONSTRUÇÃO DO MODELO 28

3.1. Etapa 1: Mapear e/ou redesenhar o fluxo do serviço na visão do cliente 29
3.2. Etapa 2.1: Identificar os elementos do produto 33
3.3. Etapa 2.2.: Identificar os elementos do serviço 34
3.4. Etapa 3: Identificar e classificar as experiências envolvidas no negócio 35
3.1. Etapa 4: Hierarquizar os elementos conforme a percepção de valor dos clientes 36
3.2. Etapa 5: Avaliar a percepção de valor dos clientes da oferta 37

4. ESTUDO DE CASO 41

4.1. Planejamento do caso 41
4.1.1. Caracterização da unidade de análise 41
4.2. Condução do caso 42
4.3. Análise do caso 54
4.4. Aprimoramento do modelo 55

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 57

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 58

APÊNDICE A: Levantamento dos pontos de contato 63
APÊNDICE B: Tipos de Experiências 68
APÊNDICE C: Questionário 74
APÊNDICE D: Respostas do Questionário (CLIENTES) 90
APÊNDICE E: AHP (CLIENTES) – MÉDIA 98
APÊNDICE F: AHP (CLIENTES) – MEDIANA 101
APÊNDICE G: Respostas do Questionário (DONOS DO NEGÓCIO) 104
APÊNDICE H: AHP (DONOS DO NEGÓCIO) 107

1 INTRODUÇÃO

1.1. Aspectos Gerais

O setor de serviços vem conquistando de forma crescente e dinâmica a sua importância no cenário mundial desde meados do século XX (SANTOS, 2005). No Brasil, o setor de serviços pode ser considerado o setor econômico mais relevante, uma vez que concentra mais de 73% dos empregos formais no país e aproximadamente 70% do Produto Interno Bruto, apresentando taxas de crescimento superiores as do conjunto da economia (CNI, 2014).

Embora as empresas detenham as informações dos hábitos de compra dos clientes, rendas, dentre outras características usadas para classificá-los, pouco se conhece sobre as emoções e estados de ânimo das interações dos clientes com produtos, serviços e marcas. Uma pesquisa da *Bain & Company* coloca que 80% das 362 empresas estudadas afirmam oferecer uma experiência superior, contudo, apenas 8% dos seus respectivos clientes as reconhecem (MEYER e SCHWAGER, 2007). Portanto, o segredo para uma boa experiência não é a multiplicidade de recursos em oferta, mas sim a assertividade em desenhá-la incorporando a proposição de valor fundamental vivenciada pelos clientes. Segundo Slack (1998), o valor pode ser definido como o grau de importância que o consumidor atribui ao bem ou serviço. Dessa forma, o valor fundamental para os clientes está relacionado à percepção dos mesmos sobre o que lhes é ofertado. Por isso, o processo de determinação de valor para o cliente deve ser feito de forma sistemática e colaborativa.

Atualmente, a maioria das melhorias de serviços envolvem inovações incrementais, isso porque um fluxo constante de melhorias de suporte à linha de fundo acontece com maior naturalidade e tempestividade (BERRY et al., 2006). Contudo, as inovações envolvendo a criação de mercado possuem maior potencial de crescimento. Cada vez mais as pessoas estão dispostas a pagar para experimentar sensações e não simplesmente adquirir produtos ou serviços (SCHMITT, 2002), por isso a gestão da experiência do cliente consiste em uma das mais importantes formas de se conduzir inovações de serviços de maior valor agregado (BERRY et al., 2006). As experiências são obtidas ao longo de toda a jornada do cliente a partir dos pontos de contato, sejam eles humanos, físicos ou funcionais (BERRY et al., 2006; TEIXEIRA et al., 2012). Ao longo da prestação do serviço, assim como do consumo dos produtos, diversas experiências são vivenciadas pelos clientes (SCHMITT, 2002). Portanto, o mapeamento desses pontos, assim como os tipos de experiências que envolvem cada contato, tornam-se chave para o sucesso do negócio.

Uma alternativa para a diferenciação no mercado consiste na combinação de diferentes elementos tangíveis e intangíveis em uma única oferta inovadora de valor superior, os chamados Sistemas Produto-Serviço, conhecido na língua inglesa por *Product-Service System* (PSS), tratadas nesse estudo também como soluções híbridas. Dentre os diversos focos dados a esse sistema, destaca-se o foco na transição de produto para serviço como uma alternativa para criação de experiências diferenciadas para o cliente (PEREIRA, 2013). Nesses casos, essas soluções também são chamadas de servitização, também categorizadas por Tukker (2004) como produto orientado a serviço.

A heterogeneidade e subjetividade dos elementos tangíveis e intangíveis que compõem uma solução híbrida dificultam a tradução dos sentimentos dos clientes em parâmetros concretos para avaliação e identificação do valor fundamental para eles (PEREIRA, 2013). Este trabalho aborda essa problemática a partir da construção de uma solução metodológica generalista que auxilia no levantamento e na tradução das experiências obtidas ao longo de toda a prestação do serviço, assim como do consumo do produto e contato com a marca que influenciam na percepção de valor dos clientes sobre o negócio.

1.2. Objetivo principal

Proposição de um modelo de apoio à análise da percepção de valor do cliente de um sistema produto-serviço (PSS) do tipo produto orientado a serviço.

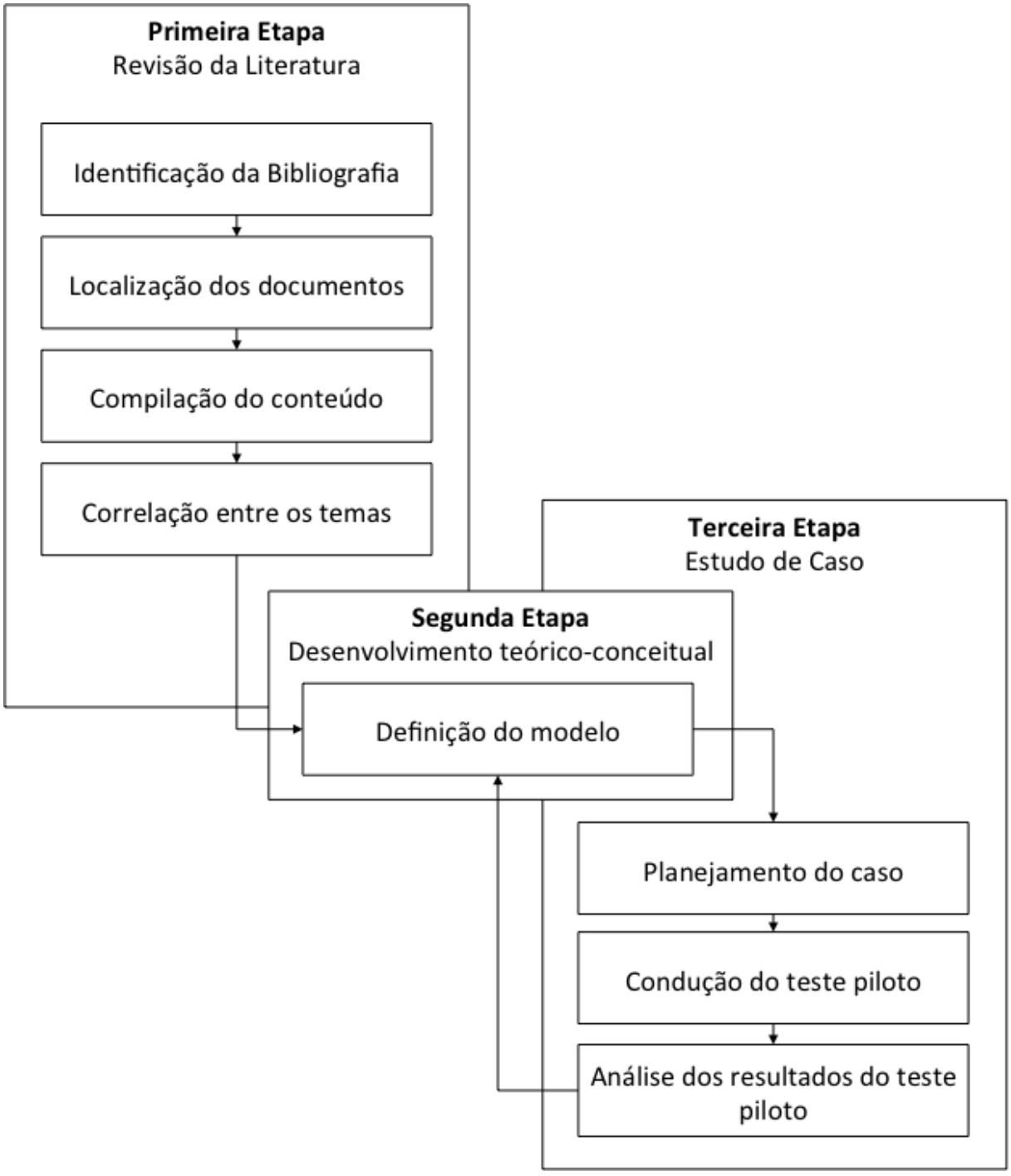
1.3. Objetivos específicos

- Identificar os principais conceitos, métodos e técnicas envolvidos na percepção de valor do cliente de sistemas produto-serviço;
- Sistematizar os conceitos, métodos e técnicas para compor um modelo de apoio à análise da percepção de valor do cliente de um PSS do tipo produto orientado a serviço;
- Analisar a aplicação do modelo proposto em um estudo de caso único de uma loja virtual de subscrição;
- Sugerir melhorias e aplicações futuras para o modelo proposto.

1.4. Metodologia de pesquisa

O presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa de natureza aplicada de abordagem qualitativa com caráter descritivo, uma vez que busca levantar, avaliar e correlacionar conceitos existentes acerca da análise da percepção de valor de sistemas híbridos, tais como o PSS. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, para o alcance dos objetivos propostos, a pesquisa apresentada foi dividida em três etapas principais (Figura 1).

Figura 1 – Etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

A primeira etapa consiste no estudo sistemático da literatura para identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa sobre as áreas de conhecimento em estudo, possibilitando a detecção de arquétipos que poderão ser replicados em trabalhos futuros (NORONHA e FERREIRA, 2000).

No sentido de desenvolver a proposta teórico-conceitual, a etapa seguinte foi baseada nas discussões conceituais advindas da revisão bibliográfica, além do levantamento de métodos e técnicas para construção de um novo modelo teórico (CAUCHICK, 2007).

Por fim, a aplicabilidade do modelo proposto neste trabalho foi testada por meio de um estudo de caso único em uma empresa de comércio online de subscrição de bebidas. Escolheu-se este ramo, pois, segundo Fagundes (2015), o comércio eletrônico é um dos ramos de atividade econômica que mais cresce no mundo, assim, jovens empresas que ingressam no comércio online têm atraído um maior número de investidores do mercado de ações, e aumentando seu valor de mercado de forma intensa. Diante do contexto favorável, a internet contribuiu para a criação de serviços inovadores, principalmente no mercado de varejo. Novos canais de venda e relacionamento com o cliente surgiram em alternativa aos canais tradicionais, gerando um aumento do mercado consumidor, da eficiência de operações, e de ganhos de capital das organizações. Surge então o conceito de *e-commerce*, também conhecido como comércio eletrônico, loja virtual, varejo virtual, entre outros. Uma das grandes oportunidades de inovação nos comércios eletrônicos de varejo são os chamados clube de assinatura (*subscription commerce*), também conhecido por *subscription box, lazy boxes, sample boxes, replenishment boxes, subcom*, tais como o do caso em estudo.

A escolha de uma única unidade de análise foi feita diante do pressuposto de que um único exemplo poder contestar ou subsidiar o aperfeiçoamento de uma proposição a partir de introspecções durante a sua aplicação (ZANNI et al., 2011).

1.5. Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. Começando por esta introdução, Capítulo 1, em que são apresentados os objetivos da pesquisa, além da forma em que a metodologia escolhida foi estruturada para desenvolvimento desse trabalho. São exploradas também as justificativas e os temas que embasam a escolha do problema do projeto. Em seguida, o Capítulo 2 aborda a revisão da literatura na qual é feita um apanhado das teorias que guiam as análises apresentadas posteriormente para subsidiar a construção do modelo proposto no Capítulo 3, e analisado em um estudo de caso único no Capítulo 4. As considerações finais e as proposições de trabalhos futuros são apresentadas no Capítulo 5 do presente documento, nele estão elencadas as análises quanto ao desenvolvimento da atividade de pesquisa além de indicações de projetos decorrentes.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A fundamentação teórica deste trabalho está estruturada em quatro temas principais. O primeiro tema refere-se aos conceitos de serviço e inovação de serviço. O segundo contempla a integração produto-serviço. O terceiro se trata dos conceitos sobre valor. E, por fim, o quarto tema envolve a discussão do papel da experiência em serviços e no processo de servitização para geração de valor superior.

2.1. Serviços

Avaliando a diversidade de serviços e os complexos atributos que os acompanham, como capital, tecnologia e porte, esse setor pode ser caracterizado por sua heterogeneidade de atuação. Segundo classificação dada pelo IBGE, para fins de entrevistas, são subsetores do setor de serviços: comércio; alojamento; alimentação; transportes; telecomunicações; intermediação financeira; seguros e previdência privada; atividades imobiliárias; serviços de informática; administração pública; pesquisa e desenvolvimento; educação; saúde e serviços sociais; e serviços pessoais e domésticos.

As multiplicidades de atuação das áreas dificultam a proposição de uma definição simples e única do que seja serviço (COOK et al., 1999) vários autores trazem suas diferentes perspectivas sobre o tema. A Tabela 1 apresenta uma coletânea de conceitos da literatura construída por Mello (2005).

Tabela 1 – Conceitos de serviço (continua)

Fonte(s)	**Definições de Serviço**
Castelli (1994)	Resultado de um conjunto de ações que fazem com que o produto passe às mãos do consumidor. Através dele pode-se vender tanto um bem tangível quanto um bem intangível.
Normann (1993)	Resultado de ações sociais que ocorrem no contato direto entre o cliente e representantes da empresa de serviços.
Juran (1990)	Um trabalho desempenhado para uma outra pessoa.

Tabela 1 – Conceitos de serviço (continuação)

Albrecht (1997)	Trabalho feito por uma pessoa em benefício de outra.
Levitt (1972)	O serviço é presumido a ser desempenhado de indivíduos para outros indivíduos, geralmente em uma base de um para um.
Lovelock e Wright (2001)	Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. E são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no, ou em nome do, destinatário do serviço.
Palmer e Cole (1995)	A produção de um benefício essencialmente intangível, para seu próprio direito ou como um elemento significativo de um produto tangível, através do qual alguma forma de intercâmbio satisfaz uma necessidade identificada do consumidor.
Silvestro et al. (1990)	Serviço é geralmente o resultado da interação entre o cliente e o sistema de prestação do serviço, incluindo o pessoal de contato, os equipamentos, o ambiente do serviço e as instalações.
Harvey (1998)	Um serviço é o resultado que os consumidores desejam.
Markland, Vickery e Davis (1998)	Se trata de uma atividade econômica que produz uma utilidade de lugar, tempo, forma ou psicológica para o cliente.
Zarifian (2001b)	Serviço é uma organização e uma mobilização, a mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do destinatário do serviço.

Tabela 1 – Conceitos de serviço (continuação)

Mello, Neto e Turrioni (2002)	Um conjunto de atividades realizadas de forma a mudar as condições do destinatário do serviço de uma situação A para outra situação B, de forma a atender as necessidades do mesmo e agregar valor ao serviço prestado.
Fitzsimmons e Sullivan (1982); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000)	Um pacote de benefícios implícitos e explícitos executados em uma instalação de suporte e utilizando bens facilitadores.
Stanton (1986)	Atividades identificadas separadamente, e essencialmente intangíveis, que fornecem a satisfação desejada e que não estão necessariamente ligadas à venda de um produto ou de outro serviço.
Kotler (1982)	O serviço é qualquer ato ou fornecimento que uma parte pode oferecer a outra que é essencialmente intangível e que não resulta na propriedade de algo.

Fonte: (MELLO, 2005).

Os autores definem o tema com profundidades e peculiaridades distintas, e convergem no que se diz respeito à relação de serviço como a cooperação dos atores da oferta e da demanda para a obtenção do resultado com determinado valor agregado. O grande ponto de divergência consiste na intangibilidade ou não da natureza do serviço. Neste trabalho, adota-se a definição proposta por Castelli (1994) uma vez que se quer investigar as relações híbridas de serviços associados a produtos na geração de valor.

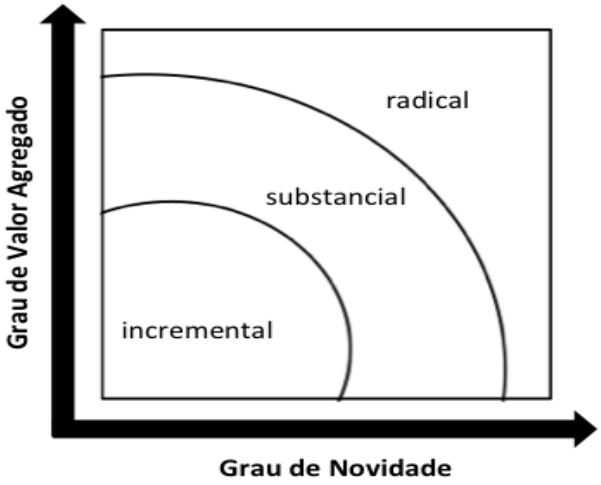
2.2.1. Inovação de serviços

Os mercados de serviços necessitam de produtos mais inovadores, demandando um relacionamento de confiança, na esperança de se chegar a um nível de satisfação muitas vezes incerto. Logo, a adoção de uma abordagem sistemática de inovação mostra-se necessária para a obtenção do diferencial competitivo.

As inovações podem ser segmentadas em três níveis (Figura 2) conforme o grau de novidade e o grau de valor agregado (WRIGHT, 2015). As inovações incrementais possuem baixo valor agregado e não trazem mudanças substanciais para o desempenho do negócio, e por isso são implementadas com maior facilidade e agilidade. Uma empresa com a cultura

organizacional que favorece o desempenho humano e a inovação mantém um fluxo constante desse tipo de inovação. Por outro lado, as inovações substanciais, por possuírem maior valor agregado, podem levar à criação de uma vantagem competitiva. Por fim, as inovações radicais, por possuírem um alto valor agregado, transformam um segmento de negócio favorecendo a criação de novos mercados. Tais inovações criam a percepção de um benefício novo influenciando drasticamente o comportamento do consumidor, bem como o dos concorrentes (BERRY et al., 2006).

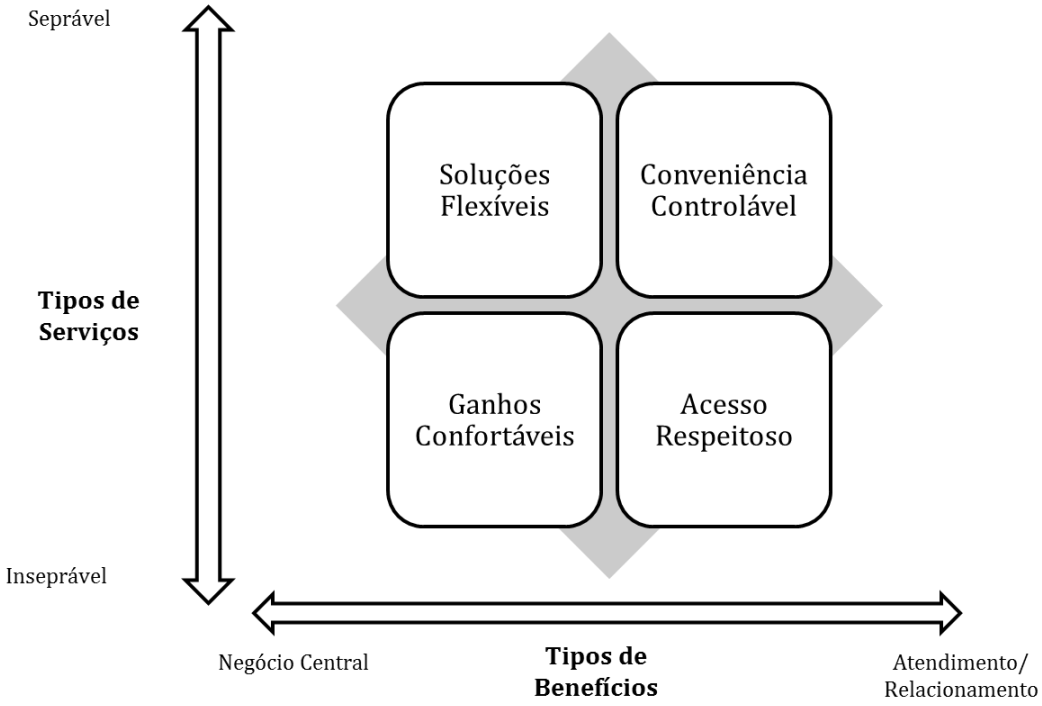
Figura 2 - Segmentos da inovação



Fonte: (WRIGHT, 2015, tradução nossa).

Com relação as inovações radicais, Berry et al. (2006) propõe um modelo (Figura 3) que classifica as inovações de criação de mercados específicas para serviços pela natureza do tipo de serviço e do tipo de benefício. Tais tipos de inovação diferem-se uma das outras em duas dimensões: distinção do tipo de serviço oferecido; e grau de serviço. A primeira dimensão refere-se à escolha de qual dos serviços (centrais ou periféricos) será inovado. Ou seja, um novo benefício no negócio principal da empresa ou um novo benefício de atendimento/relacionamento com o cliente é oferecido. A segunda dimensão refere-se ao tempo de consumo do serviço.

Figura 3 – Tipos de inovação em serviços



Fonte: (BERRY et al., 2006, tradução nossa).

As soluções flexíveis não estão atreladas ao tempo nem ao local fixo. Trata-se de inovações no negócio central da empresa que podem ser consumidos separadamente. As inovações que se encaixam no quadrante de conveniência controlável, criam novos mercados a partir de serviços inovadores de atendimento aos clientes que, de forma semelhante à solução flexível, podem ser consumidos separadamente. No quadrante de ganhos confortáveis, o novo benefício central é produzido e consumido simultaneamente. Já no acesso respeitoso, o novo benefício de atendimento é produzido com produção e consumo inseparáveis.

2.3. Sistema Produto-Serviço (PSS)

Existe uma intersecção natural entre o setor manufatureiro e o setor de serviços, uma vez que o primeiro descobre e incorpora a noção de serviço e o segundo tende a industrializar sua operação (ZARIFIAN, 2001). A associação de serviços a produtos, chamada servitização, surgiu para criar barreiras de entrada a novos concorrentes e aumentar a carteira de clientes por meio de novas ofertas, porém sem grande diferenciação na fabricação (PEREIRA, 2013).

A combinação de produtos e serviços ajudam as empresas a aumentarem os lucros, balancear o fluxo de caixa, atrair novos clientes e aumentar a demanda. Contudo, os desafios de sua implementação são inúmeros. Shankar et al. (2009) apontam quatro tipos de fracasso

comuns às empresas do ramo: falta de diferenciação; falta de escala; fracasso ao avaliar os mercados e precificar de forma correta; e falta de investimento na marca. Ainda com base na definição de Shankar et al. (2009), quatro importantes pilares para obtenção do sucesso são listados: diferenciação, escalabilidade, rentabilidade e gestão da marca.

A diferenciação consiste em examinar as barreiras de entrada no mercado. Avaliar o nível de comoditização, o nível de complexidade e o nível de qualidade da solução híbrida que se deseja propor (SHANKAR et al., 2009). No primeiro nível, se o produto for altamente comoditizado é preciso agregar valor com a combinação de um serviço de alta qualidade, e vice-versa. O segundo nível aponta a complexidade do problema solucionado como importante ferramenta competitiva. Quanto maior a dificuldade do problema endereçado, mais sustentável será o negócio, não só por inibir a cópia por parte dos concorrentes, como também por aumentar os custos de mudança para o consumidor. O terceiro abrange a variabilidade dos serviços e produtos. Embora a qualidade dos produtos seja mais facilmente controlável, a qualidade dos serviços sofre com as disparidades. O segredo consiste em emparelhar um produto comoditizado confiável com um serviço de igual ou superior padrão para se aproveitar do efeito halo (*halo effect*), em que percepção de uma determinada área/componente é influenciado por outra (ROSENZWEIG, 2007).

Do segundo pilar, escalabilidade, infere-se a necessidade de um ganho de produção em escala para se conquistar fatias de mercado de forma rentável (SHANKAR et al., 2009). Centralizar os serviços em um local único ou diminuir o custo unitário de oferta utilizando plataformas online são algumas alternativas, uma vez que a internet pode ajudar a reforçar o elo entre os bens e serviços.

O terceiro pilar, rentabilidade, consiste em identificar qual dos componentes da solução híbrida é mais lucrativa (SHANKAR et al., 2009). Em seguida, é preciso identificar com clareza qual dos componentes (bens ou serviços) motivam a compra. Segundo a literatura, serviços, por sua natureza, são produzidos e consumidos simultaneamente. Por isso, produtos geralmente possuem tempos de recompra mais longos do que serviços. Contudo, com os avanços tecnológicos, novas alternativas ajudam a modificar tal natureza, tornando-os disponível a qualquer momento e em qualquer local (BERRY et al., 2006).

O último pilar, gestão da marca, consiste em investir nas atividades e propagandas para o posicionamento adequado da combinação do produto e serviço, e para aumentar a credibilidade da marca (SHANKAR et al., 2009).

Conceitualmente, servitização consiste na integração de produtos e serviços que, além de auxiliar a suprir as necessidades dos clientes, ajuda as empresas a manterem um bom

relacionamento com sua base de clientes a partir da entrega de resultados por meio de ofertas mais complexas (PEREIRA, 2013). Os Sistemas Produto-Serviços (PSS) são um caso especial da servitização que envolve uma mudança na estrutura da posse do bem (TUKKER, 2004).

Segundo Shankar et al. (2009), o valor percebido pelo consumidor aumenta quando os produtos e os serviços são usados em conjunto, por isso muitas das inovações consistem nessa associação. O PSS pode ser definido como a combinação de produtos e serviços em um único sistema com o objetivo de reduzir o consumo de produtos por meio da oferta de alternativas de uso, incorporando serviços para melhor atender os consumidores (GOEDKOOP et al., 1999). Goedkoop et al. (1999) afirmam que o PSS possui três elementos básicos, são eles: Produto (bem tangível); Serviço (atividades de valor econômico); e Sistema (relações entre uma coleção de elementos). Mont (2002) complementa com mais um componente, definindo esse tipo de sistema como a integração entre produtos, serviços e infraestrutura projetados para proporcionar uma determinada qualidade de vida aos consumidores e ao mesmo tempo minimizar os impactos ambientais pela alteração dos padrões de consumo, e Pereira (2013) define PSS como sistema de produtos, serviços e suas interações cujo objetivo é prover uma solução híbrida para atender às necessidades dos clientes de forma sustentável.

Apesar da discussão literária sobre o PSS ser, em grande parte, pautada do pilar da sustentabilidade ecológica, o pilar econômico tem uma importância uma vez que a oferta de produtos e serviços deve ser lucrativa (BEUREN et al., 2014). As empresas mais preparadas para o futuro são aquelas que já encontraram ou irão encontrar formas de desenvolver serviços para criar e manter os clientes e, assim, sustentar uma vantagem competitiva mesmo nas economias avançadas, em que a liderança de custo é muito difícil de se alcançar. Contudo, existem uma lacuna entre a atual baixa incidência de tais produtos-serviços, comparados as altas expectativas criadas por uma mudança prevista na indústria de transformação no sentido de ofertas de serviços (ARBACHE, 2014). Não há dificuldade em enxergar sua importância econômica e competitiva, o desafio está em como operacionalizar tal estratégia.

Pereira (2013), em sua revisão da literatura, resume três linhas de interesse dos desenvolvedores do PSS:

- Foco no planejamento estratégico adaptado pelas empresas;
- Foco nos benefícios ambientais associados a oferta de um sistema híbrido;
- Foco na transição de produto para serviço como uma alternativa para criação de experiências diferenciadas para o cliente (sendo este o foco desse estudo).

Bens e serviços altamente dependentes devem ser vendidos em um único pacote, já outros fortemente independentes são tradicionalmente vendidos separadamente. Ao analisar os bens e serviços sob as perspectivas de complementaridade e independência, Shankar et al. (2009) dividem as soluções híbridas na Figura 4 em quatro tipos: pacote flexível; pacote paz de espírito; pacote multibenefícios; e pacote one-stop.

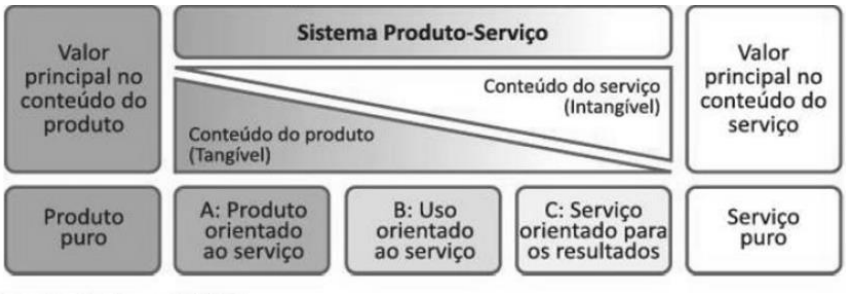
Figura 4 - Tipos de soluções híbridas

Fonte: (SHANKAR et al., 2009, tradução nossa)

A seguir, tem-se as definições de cada tipo de solução híbrida proposta por Shankar et al. (2009): No "Pacote Flexível" os produtos e serviços são altamente independentes, mas são fortemente complementares, ou seja, os componentes podem ser comprados facilmente separados, mas o valor aumente significantemente quando são combinados; O "Pacote Paz de Espírito" consiste em baixa complementaridade e alta independência entre os bens e serviços. As empresas geralmente aproveitam da popularidade e reconhecimento de um produto para vender um serviço ordinário, ou vice-versa; O "Pacote Multibenefício" são produtos e serviços geralmente inseparáveis, ou seja, fortemente dependentes e complementares; A combinação do "Pacote *One-Stop*" não oferece um valor agregado por si só, trata-se de uma compra por conveniência. Apesar dos produtos e serviços serem minimamente complementares e independentes, as empresas aumentam o seu ticket médio simplesmente deixando-os disponíveis no canal de compra.

Segundo Tukker (2004), o modelo de negócio do PSS permite que as empresas criem novas fontes de valor agregado e competitividade, uma vez que se torna possível satisfazer as necessidades dos clientes de forma integrada, personalizada e inovadora, favorecendo a fidelização dos clientes. Quando se trata de uma categoria de oferta híbrida, tal como o PSS, é preciso compreender o ponto de convergência entre o serviço e o produto puros, e a importância para o cliente de cada um dos elementos que compõem esse sistema. A desmaterialização consiste em desvincular a ideia de que o valor entregue para o cliente está diretamente relacionado à quantidade de material físico utilizado. É preciso oferecer uma solução com o mesmo nível de qualidade e desempenho, com uma carga ambiental menor (PEREIRA, 2013). O produto, portanto, deixa de ser o centro da proposta de valor para se tonar parte da oferta. O modelo apresentado na Figura 5 proposto por Tukker (2004) é considerado, por muitos autores na literatura, como o mais adequado para representar as perspectivas do PSS. As três perspectivas apresentadas por esse autor se baseiam nos conceitos de valor.

Figura 5 - Modelo representativos das perspectivas do PSS



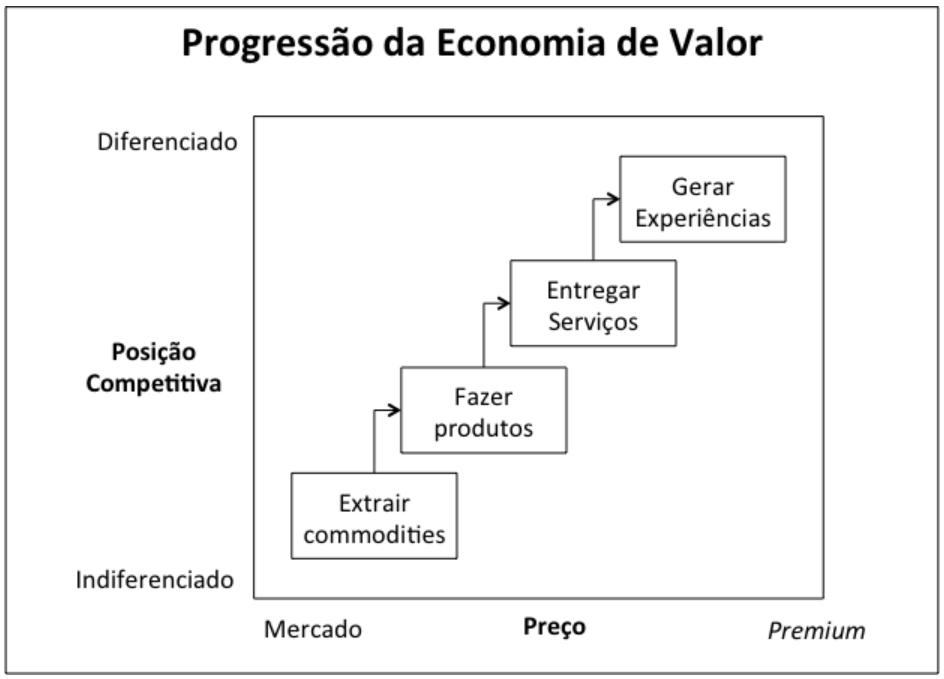
Fonte: (TUKKER, 2004, tradução nossa).

Na primeira perspectiva, produto orientado a serviço, o produto é de posse do cliente e o serviço complementa a oferta agregando maior valor. Essa primeira perspectiva também é conhecida como servitização, do inglês *servitization*, segundo Baines et al (2007). Além do termo servitização, outros termos vem sendo utilizados para definir o PSS, tais como desmaterialização (*desmaterialization*), desenho de serviço (*service design*), e sustentabilidade (*sustainability*) segundo a revisão literária feita por Beuren et al. (2014).

Na perspectiva do uso orientado ao serviço, os clientes pagam para usufruir do produto junto aos serviços temporariamente, mas a posse continua com a empresa. E na última perspectiva, serviços orientados para os resultados, o produto é de posse da empresa e os clientes pagam pelo resultado do serviço.

Demais autores também apresentam algumas outras formas de se diferenciar os tipos PSS. Wong (2004) define PSS dentro de um espectro entre produtos puros e serviços puros. Quanto mais próximo o desempenho for não objetivável, mais subjetiva será a avaliação do cliente, e portanto, maior será a importância da experiência do cliente para compor suas percepções de valor. Para Pine e Gilmore (1999), a geração de experiência consiste no mais recente estágio dentro da progressão econômica do valor (Figura 6), precedida da extração de *commodities*, seguida da manufatura de bens e da entrega de serviços.

Figura 6 - A evolução da economia de valor



Fonte: (PINE e GILMORE, 1999, tradução nossa).

A qualidade do serviço e a satisfação do cliente são baseadas nas percepções dos clientes que estão atreladas às suas expectativas. Tais percepções são compostas pelo somatório de impressões de todos os momentos de contato vivenciados por eles (PEREIRA, 2013). Para Bitner e Hubbert (1995), a satisfação do cliente se refere ao resultado das transações individuais de serviços em todo encontro, já a qualidade do serviço se trata da impressão geral do cliente sobre a superioridade/inferioridade de uma organização e seus serviços.

Morelli (2002) apresenta o relacionamento entre os *stakeholders* como uma das características do PSS. Para o autor, o PSS é um sistema socialmente construído pelos principais envolvidos (usuários, designers e provedores do serviço) a partir de suas diferenças culturais, sociais, econômicas e tecnológicas. O grau de interação entre o cliente e o processo de prestação do serviço varia conforme a solução ofertada (PEREIRA, 2013), e nem sempre

os consumidores possuem informações completas sobre os atributos do produto ou serviço, e por isso acabam se baseando em aspectos indiretos, tangíveis e intangíveis, para inferir sobre a qualidade da oferta (GARVIN, 1987). Portanto, a tradução dos sentimentos dos clientes em parâmetros concretos para avaliação da qualidade é uma tarefa complexa tanto para produtos, quanto para serviços (PEREIRA, 2013).

2.4. Valor

O conceito de valor vem sendo trabalhado desde os primórdios da literatura. Por exemplo, segundo Csillag (1991), há mais de 2.000 anos, Aristóteles lista sete classificações de valor: econômico, político, social, estético, ético, religioso e judicial. Sheth et al. (1991) listam cinco tipos de valores que guiam as decisões dos clientes: valor funcional, valor social, valor epistêmico e valor condicional. Sweeney e Soutar (2001) descrevem quatro dimensões de valores distintas: emocional, social, qualidade/desempenho e preço/ valor monetário.

Independente da classificação, para Csillag (1991), em um contexto empresarial, o valor real de um bem ou serviço consiste no grau de aceitabilidade dele pelo cliente e, portanto, é o índice final do valor econômico. O mesmo autor divide o valor econômico em quatro subtipos:

- Valor de Custo: Valor monetário para produzir ou obter um bem ou serviço;
- Valor de Uso: Valor monetário das qualidades que possibilitam o desempenho de uso;
- Valor de Estima: Valor monetário das propriedades que tornam desejável a sua posse;
- Valor de Troca: Valor monetário que possibilitam a troca por outra coisa.

Por uma perspectiva mais subjetiva e simplificada, Slack (1998) define valor como mensuração da importância que um consumidor atribui a um bem ou serviço. Trata-se da combinação do sucesso do produto/serviço em satisfazer a necessidade do cliente, da relevância de tal necessidade e do custo de troca do consumidor. Kotler e Keller (2006) também definem o tema sob uma ótica subjetiva, uma vez que os autores propõe um conceito baseado no valor total esperado e o custo total obtido, ou seja, na percepção entre o que é recebido e o que é oferecido.

Em um contexto de inovação de serviços que envolve a proposição de um valor superior visando um diferencial competitivo, o termo valor não se limita ao preço e sim a soma dos benefícios recebidos ao obter o que se almeja. Agregar valor, portanto, consiste em fazer com que produtos e serviços sejam percebidos como incomuns, e de benefícios maiores ao preço necessário para adquiri-los.

2.4.1. Análise de Valor

As técnicas de análise de valor e engenharia de valor tiveram início durante a segunda guerra mundial, no qual a escassez de recursos nas produções industriais favoreceram a evolução de pesquisas por novos materiais substitutos mais acessíveis e disponíveis, trazendo economia e mantendo a qualidade do produto final. Os produtos deixaram de ser analisados apenas pela sua composição e começaram a ser analisador a partir de suas funções (CSILLAG, 1991).

Os conceitos de engenharia de valor (EV) e análise de valor (AV), apesar das diferentes utilizações, passaram a ser usados indistintamente. Alguns autores dirigem o termo Engenharia de Valor para as aplicações a recursos em fase de concepção ou projeto, reservando o termo Análise de Valor para trabalhos que existem previamente (BATTAGLIA e BERGAMO, 2010). Para Csillag (1991) a Análise de Valor (AV) consiste em "um esforço organizado, dirigido para analisar as funções de bens e serviços para atingir aquelas funções necessárias e características essenciais da maneira mais rentável", ou seja, pode ser definida como um conjunto sistematizado de esforços e métodos destinados a aumentar o valor econômico total de produtos, processos ou serviços existentes.

As funções podem ser definidas como básicas ou secundárias, e necessárias ou desnecessárias (CSILLAG, 1991). Básicas são aquelas funções diretamente relacionadas ao valor do produto. As secundárias, por outro lado, são determinadas funções que aprimoram o produto, agregando mais valor, mas não que sem elas o produto manteria sua identidade. Necessárias são aquelas funções cujo desempenho são procurados pelos clientes, e desnecessárias aquelas que, na visão do cliente não agrega valor, mas na visão do fabricante apoiam a realização das funções necessárias. As funções podem ser definidas como básicas ou secundárias, e necessárias ou desnecessárias.

O desenvolvimento e a aplicação do Metodologia de Valor são seguidos por meio de um instrumento sistemático conhecido por Planos de Trabalho. Uma das primeiras abordagens e até hoje a mais aceita é a proposta de Miles (1961), dividida em sete fases:

- Fase de orientação e preparação: escolher e determinar o objeto, compor o grupo e planejar atividades;
- Fase da informação: coletar dados e informações disponíveis;
- Fase criativa: gerar ideias de alternativas de solução;
- Fase de análise: analisar ideias e estabelecer prioridades;
- Fase de planejamento do programa: acompanhar resultados;
- Fase de resumo e conclusão: analisar resultados.

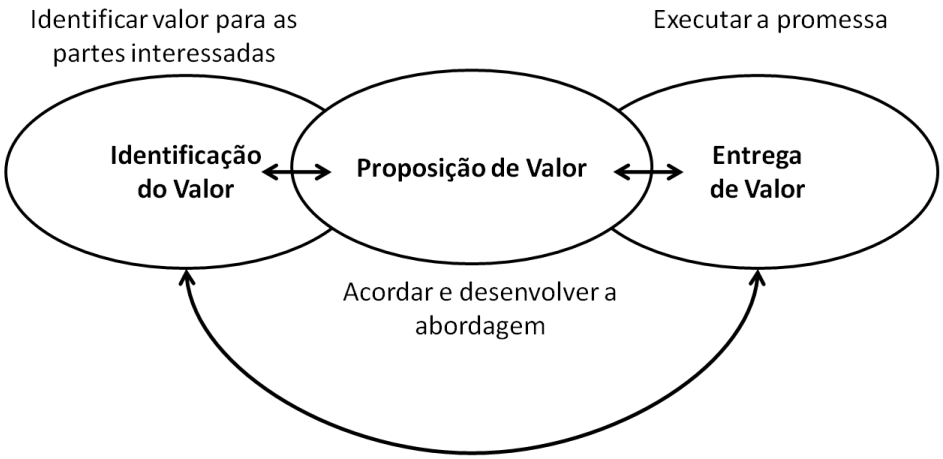
De forma simplificada, Gallo (2012) sintetiza as essas etapas em três fases:

– Convergente: coletar informações e definir problema;
– Divergente: gerar alternativas;
– Convergente: selecionar e implementar alternativas.

2.4.2. Percepção de Valor

Stanke (2001) propõe que o processo de criação de valor (Figura 7) combine três etapas interativas que se relacionam de forma cíclica: identificação, proposição e entrega do valor. Dessa forma, pode-se inferir que a criação de valor é constante e dinâmica ao longo de todo o ciclo de vida do produto ou serviço. Por isso, tem-se a necessidade de uma comunicação clara e um fluxo de informação eficiente entre todos os envolvidos no sistema. Nem tudo que se identifica como valor para o cliente será contemplado na proposta, por isso é preciso definir o escopo de atuação para alinhar o que será entregue na etapa final. Como se trata de um ciclo, os retornos obtidos com a reação do cliente ao receber o valor subsidiam as futuras identificações de valores, uma vez que estes são dinâmicos e se alteram frente às mudanças.

Figura 7 - Processo de criação de valor



Fonte: (STANKE, 2001, tradução nossa).

Dominguez (2000) enumera 10 aspectos relevantes envolvidos na abordagem do valor percebido:

- Dimensão temporal: a percepção do cliente é dinâmica e está sujeita a alteração de acordo com o momento da avaliação (pré-compra; compra; uso e descarte). O grau de importância dos atributos de valor se alteram à medida que sua relação com o produto aumenta.

- Visão externa e interna da empresa: refere-se a lacuna existente entre o que de fato o cliente deseja como atributos de valor, e a interpretação da empresa sobre isso.
- Natureza de mercado: Há uma distinção de valor segundo as classes nas quais os clientes pertencem. Nos mercados industriais prevalecem o comportamento racional (exemplo: preço, funcionalidade), já no varejo o valor percebido pode ser influenciado pelas características pessoais e emotivas (exemplo: gosto, estética).
- Dimensão pessoal: Decisões de compra envolvem pessoas que podem ter visões distintas de valor, segundo percepções individuais.
- Dimensão de uso: diferentes tipos de uso de um mesmo produto ou serviço pode ter diferentes significados para um único consumidor.
- Interação e integração organizacional: o contínuo processo de gestão do valor deve ser um esforço interativo e integrado de toda a organização.
- Abrangência na cadeia de suprimentos: o valor agregado ao longo de toda cadeia de suprimentos resulta no valor percebido pelo cliente. Os fornecedores, parceiros e terceiros influenciam diretamente o valor percebido pelo cliente.
- Relação entre valor percebido e qualidade percebida: O valor percebido consiste na qualidade percebida pelo mercado ajustado ao preço relativo do produto ou serviço. A qualidade percebida pode ser definida como a opinião subjetiva dos clientes sobre os produtos ou serviços em comparação aos da concorrência.
- Relação entre valor percebido e satisfação dos clientes; satisfação consiste no grau de atendimento das expectativas dos clientes em relação ao produto ou serviço.
- Relação entre valor percebido e planejamento estratégico: Qualidade e valor percebido como elementos chave na estratégia da empresa.

Berry et al. (2006) propõe uma abordagem holística das possíveis formas de se conduzir as inovações de serviços de valor superior, são elas: Modelo de negócio escalável; Gestão da experiência do cliente; Investimento na performance dos colaboradores; Inovação contínua da operação; Diferenciação da marca; Inovação líder; Benefício superior; Acessibilidade; e Inovação estratégica contínua. Os cinco primeiros condutores mencionados são especificamente de maior relevância para a inovação de serviços, os demais aplicam-se a todos os tipos de inovação. O segundo condutor apresentado, gestão da experiência do cliente, será o foco desse trabalho.

Segundo a revisão literária feita por Dominguez (2000), o processo genérico de determinação de valor do cliente se divide em cinco etapas:

- Determinar os atributos de valor;

- Hierarquizar os atributos de valor conforme sua importância na visão do cliente;
- Avaliar a percepção de valor dos clientes do que é de fato ofertado;
- Pesquisar justificativas e causas das percepções favoráveis e desfavoráveis;
- Prever futuros atributos de valor dos clientes.

2.5. Experiência

Experiências são acontecimentos únicos, individuais e holísticos por natureza que ocorrem como resposta a algum estimulo em diferentes níveis (cognitivo, afetivo, emocional, social e físico) (VERHOEF et al, 2009). O conceito de experiência pode ser compreendido como o conjunto de percepções, sentimentos e pensamentos vividos pelo consumidor quando exposto a marcas, produtos ou atividades de consumo, bem como as memórias dessas próprias experiências (SCHMITT, 2002). A experiência do consumidor envolve múltiplos canais e compreende várias fases: pesquisa, compra, consumo e pós-venda (VERHOEF et al, 2009).

Diante da premissa que as pessoas estão dispostas a pagar para experimentar sensações, Schmitt (2002) propõe uma nova abordagem em oposição ao marketing tradicional, chamada de marketing experimental. A abordagem clássica se limita às características funcionais e aos benefícios do produto/serviço oferecido, já a abordagem experiencial se concentra nas experiências do consumidor, considera o consumo uma experiência holística, reconhece o direcionamento racional e emocional do consumo, e utiliza metodologias ecléticas.

Segundo Schmitt (2002), cada tipo de experiência criada com a aplicação do marketing experimental consiste em um módulo experimental estratégico (MEE) com estruturas e princípios distintos colocadas em prática por meio dos provedores de experiência (ProEx). O autor diferencia 5 tipos de MEE:

- *Sense* (Perceber): estimular os sentidos sensoriais dos consumidores (visão, audição, toque, paladar e olfato);
- *Feel* (Sentir): apelo sentimental, gerando comoção e experiências afetivas;
- *Think* (Pensar): estimulo cognitivos que evocam o lado intelectual e criativo do consumidor;
- *Act* (Agir): estimula comportamentos físicos, estilos de vida e interações
- *Relate* (Identificar): desenvolve experiências que estimulam os desejos do consumidor em participar ou de pertencer a um determinado contexto social, de uma subcultura ou de uma comunidade.

A satisfação do cliente está diretamente relacionada a uma série de experiências que consistem na resposta ao contato direto ou indireto com a empresa, denominados pontos de

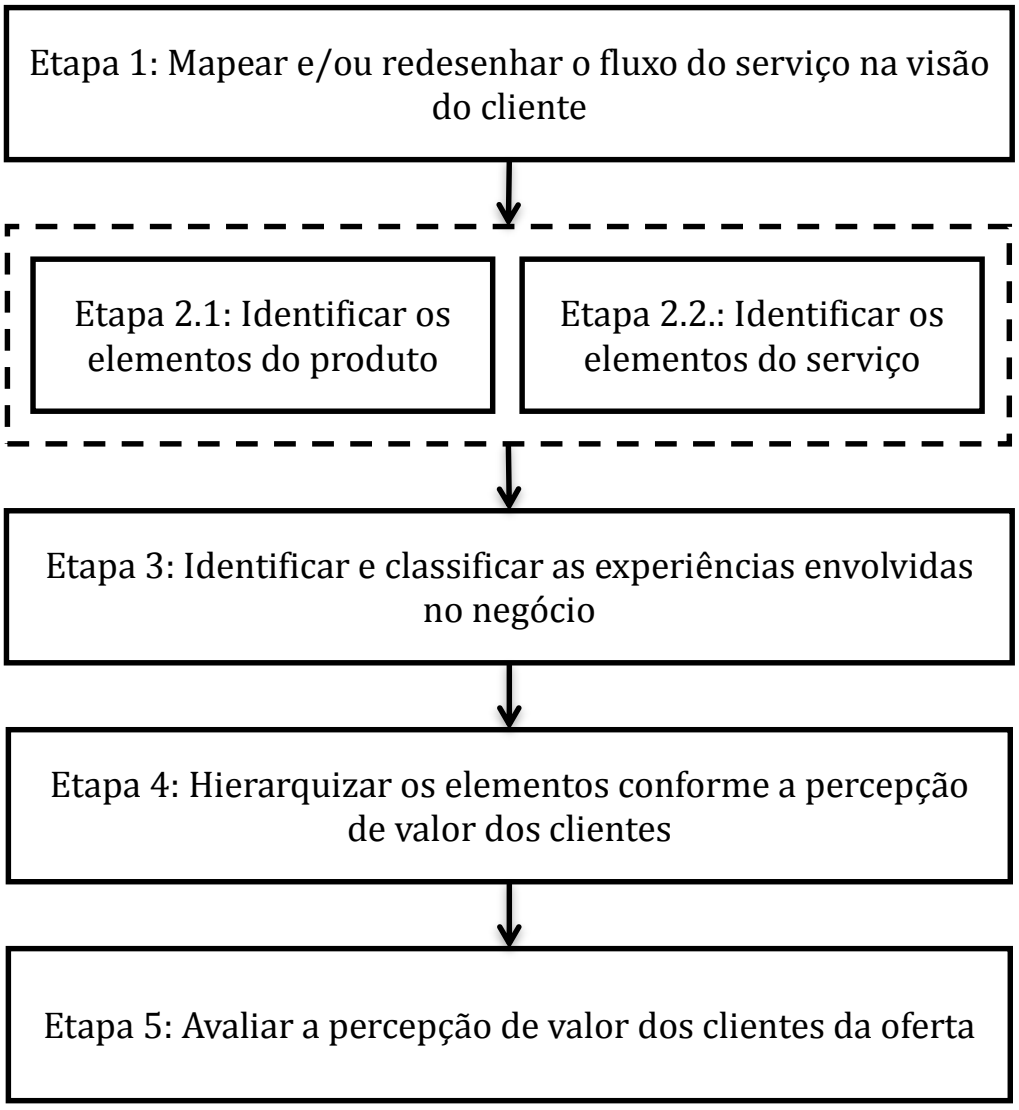
contato (MEYER e SCHWAGER, 2007). O contato direto geralmente ocorre durante a compra, a utilização/consumo. O contato indireto envolve encontros não planejados, tais como recomendações ou críticas, publicidade, notícias, comentários e assim por diante. Meyer e Schwager (2007) complementa a afirmação propondo o termo "corredor do cliente", que consiste no conjunto de pontos de contato ao longo da jornada do cliente. Em cada um, a lacuna entre as expectativas dos clientes e experiência explicita a diferença entre satisfação e insatisfação do cliente. Tais expectativas são definidas em parte por suas experiências anteriores com as ofertas da empresa. Elas também podem ser moldadas pelas condições do mercado, a concorrência, e situação pessoal do cliente, por isso a importância de se gerir a experiência do cliente de forma assertiva.

De acordo com Meyer e Schwager (2007), é comum a equívoco entre CRM (*Customer Relationship Management* – Gestão do Relacionamento com os Clientes) e CEM (*Customer Experience Management* – Gestão da Experiência dos Clientes). Tais conceitos se diferenciam entre si em relação ao conteúdo, tempo, audiência e propósito. O primeiro, CRM, consiste na captura do histórico do cliente, tais como solicitações de serviço, devoluções, reclamações, ou seja, consiste no rastreio do cliente após o fato. Por outro lado, o CEM busca captar a reposta imediata do cliente aos contatos com a empresa.

3. CONSTRUÇÃO DO MODELO

O modelo proposto a seguir (Figura 8) foi baseado na relação entre a percepção de valor e a experiência do cliente com todos os elementos tangíveis e intangíveis que compõem uma oferta de um sistema híbrido, conforme evidenciado na revisão literária do Capítulo 2. Este modelo abrange as três primeiras fases do processo genérico de determinação de valor do cliente proposto por Dominguez (2000): Determinar os atributos de valor; Hierarquizar os atributos de valor conforme sua importância na visão do cliente; e Avaliar a percepção de valor dos clientes do que é de fato ofertado. As etapas 1, 2.1, 2.2 e 3 referem-se a primeira fase e as etapas 4 e 5, as fases 2 e 3, respectivamente.

Figura 8 – Etapas do modelo



Fonte: elaborado pela autora.

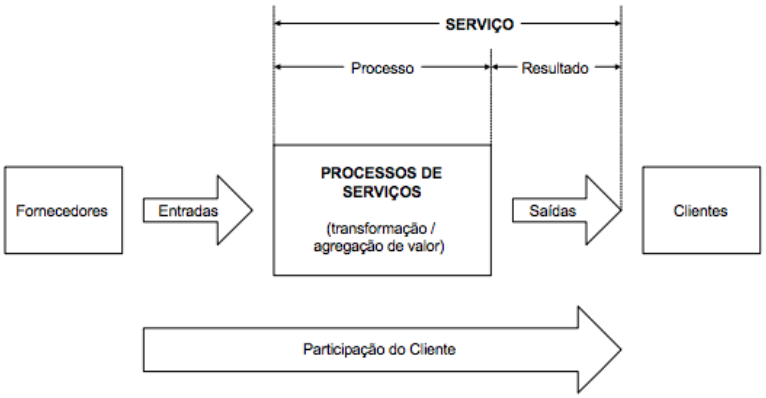
Esse modelo pode ser classificado segundo Carsten (1989) como uma Prova de Conceito, do inglês *Proof of Concept* (PoC), pois consiste em um modelo prático que possa provar a relação teórica estabelecido na revisão bibliográfica.

O detalhamento de cada etapa descrita pelo modelo proposto será apresentado nas seções abaixo.

3.1. Etapa 1: Mapear e/ou redesenhar o fluxo do serviço na visão do cliente

No contexto da prestação de serviço, o processo é considerado o produto (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2014). O modelo da Figura 9 proposto por Santos (2000) ilustra essa afirmação. Para o autor, a saída de um serviço não compreende apenas os resultados, mas também todo o processo de transformação de suas entradas, conforme o modelo proposto.

Figura 9 - Função dos processos no sistema de operações de serviços



Fonte: (SANTOS, 2000).

A descrição do fluxo do serviço pode ser utilizada tanto para a projeção de novos serviços, quanto para a melhoria dos já existentes (SANTOS e VARVAKIS, 2001), sendo a segunda aplicação o objeto desse estudo. Mello (2005) afirma que o emprego das técnicas de mapeamento para análise do processo de serviço permite a detecção de falhas e oportunidades de melhoria. Logo, essa primeira etapa da modelo proposto consiste não só na descrição do conjunto de ações e atividades inter-relacionadas executadas para alcançar o resultado predefinido do serviço (PMI, 2012), como também no redesenho do processo com base na detecção e aprimoramento das atividades críticas, e na eliminação das atividades duplicadas ou que não agregam valor (SANTOS et al., 2002).

A literatura traz muitas revisões sobre as técnicas de modelagem de processos para quaisquer tipos de operações (SANTOS e VARVAKIS, 2001), mas as técnicas especialmente

desenvolvidas ou adaptadas para os processos de serviços estão ganhando notoriedade desde a última década. No trabalho de Santos (2000), o autor apresenta um levantamento bibliográfico sobre o tema e propõe uma comparação entre nove técnicas de representação de serviço baseando-se em cinco requisitos. Dentre as nove técnicas trabalhadas por Santos (2000), Mello (2005) seleciona quatro delas como as mais utilizadas para o mapeamento dos processos de serviço, são elas: Fluxograma tradicional; *Service Blueprint*; Mapa do serviço; e IDEF.

Os fluxogramas descrevem a sequência lógica das atividades, por meio de uma simbologia padronizada associadas a textos descritivos que orientam o fluxo do processo (SANTOS e VARVAKIS, 2001). Apesar de sua origem ser a partir da gestão de processos industriais, os fluxogramas podem ser utilizados em qualquer tipo de operação. Contudo, ele possui uma desvantagem para representação dos processos de serviços, uma vez que descreve a experiência de serviço do ponto de vista da empresa e não do cliente.

O *Service Blueprint*, por outro lado, apesar de ser considerado uma derivação dos fluxogramas tradicionais, representa todas as transações envolvidas no processo de entrega do serviço (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2014). Essa técnica foi a primeira desenvolvida especialmente para processos de serviços em 1984 por Shostack, e engloba tanto as atividades de retaguarda como as atividades de linha de frente, trazendo a perspectiva do consumidor por meio da linha de visibilidade (MELLO, 2005). A ideia de mapear o processo do ponto de vista do cliente foi muito bem aceita no mercado e no meio acadêmico, e por isso até hoje ainda é uma das ferramentas mais aplicadas nesse contexto (SANTOS e VARVAKIS, 2001), pois o modelo além de ser utilizada na inovação de serviços, pode ser aplicada para diagnósticos de problemas com a eficiência operacional e pode ser usado para conceituar a mudança estrutural. O *Service Blueprint* propõe uma divisão em cinco linhas: evidências físicas (todos os elementos tangíveis que os clientes estão expostos que podem influenciar suas percepções); ações dos clientes (passo a passo do cliente como parte do processo de prestação de serviço); linha de frente (atividades da empresa que fazem interface direta com o cliente); retaguarda (ações da empresa que não há um contato direto com cliente); e processos de apoio (atividades que precisam acontecer para que o serviço seja entregue).

Enquanto o *Service Blueprint* se restringe a entrega do serviço, o Mapa de Serviço engloba a gestão do serviço como um todo. Criado em 1995 por Kingman-Brundage, essa técnica divide o processo de serviço em cinco diferentes zonas (cliente, linha de frente, retaguarda, suporte e gerência), trazendo uma visão mais holística do serviço prestado.

Outra técnica, ou grupo de técnicas, é o IDEF (*Integration Definition*), também conhecida como definição de manufatura auxiliada por integração com computador. Ela descreve, de forma gráfica, todo o ciclo de vida do desenvolvimento de um sistema (entradas, saídas, restrições e interações) orientando-se por padrões e critérios de análise (OLIVEIRA, 2010). A Tabela 2 aponta os 16 diferentes métodos que compõem a família do IDEF, adaptado de Michel e Costa (2002).

Tabela 2 - Métodos de IDEF

IDEF0	*Function Modeling*	Modelagem da função
IDEF1	*Information Modeling*	Modelagem de informações
IDEF1X	*Data Modeling*	Modelagem de dados
IDEF2	*Simulation Model Design*	Simulação Modelo de Design
IDEF3	*Process Description Capture*	Descrição do processo de captura
IDEF4	*Object-Oriented Design*	Projeto Orientado a Objetos
IDEF5	*Ontology Description Capture*	Ontologia Descrição Captura
IDEF6	*Design Rationale Capture*	Projeto Justificativa Captura
IDEF7	*Information System Auditing*	Auditoria do Sistema de Informação
IDEF8	*Using Interface Modeling*	Usando Modelagem de Interface
IDEF9	*Scenario-Driven IS Design*	Impulsionada-cenário é o projeto
IDEF10	*Implementation Architecture Modeling*	Implementação de Modelagem de Arquitetura
IDEF11	*Information Artifact Modeling*	Modelagem de Informações de Artefato
IDEF12	*Organization Modeling*	Modelagem organização
IDEF13	*Three Schema Mapping Design*	Três esquemas de mapeamento design
IDEF14	*Network Design*	Projeto de Rede

Fonte: (MICHEL e COSTA, 2002, tradução nossa).

Diferente do *Service Blueprint* e do Mapa de Serviço, os Métodos de IDEF não contemplam as atividades de retaguarda (SANTOS e VARVAKIS, 2001). Estes métodos

foram concebidos para apoiar o processo de avaliação e desenvolvimento de fornecedores da força aérea americana (CHEUNG e BAL, 1998).

As técnicas de modelagem devem ser selecionadas conforme as particularidades dos sistemas que serão estudados e compreendidos (SNOWDON, 2006), por isso alguns critérios devem ser predefinidos para escolha. Devido a peculiaridade de sua aplicação, para este estudo, não se utilizou todos os requisitos propostos por Santos (2000) - adequação tanto para projeto quanto para análise de processos de serviço; descrição da experiência de serviço do ponto de vista do cliente; representação gráfica baseada em diagramas; facilidade de uso, suporte para avalição de desempenho de processo. Dentre os cinco requisitos citados, eliminou-se o primeiro e o último, uma vez que o modelo proposto pelo presente estudo se restringe a análise de processos já existentes, e a avaliação do desempenho será realizada em etapas posteriores a essa.

Como citado na revisão da literatura, a percepção de valor de um serviço está diluída ao longo de toda a cadeia de suprimentos (DOMINGUEZ, 2000). Isso significa que a experiência do cliente não se limita às interações com um único prestador de serviço, portanto todos os pontos de contato, sejam eles externos ou internos a organização, devem ser conhecidos (TEIXEIRA et al., 2012). Diante desses argumentos, escolheu-se um novo critério a ser avaliado: a capacidade holística de enxergar o contexto do serviço.

Além desses critérios previamente selecionados, incluiu-se a natureza e a popularidade da ferramenta como critérios, totalizando seis requisitos apresentados na Tabela 3. As técnicas foram comparadas aos requisitos em uma escala de 1 a 5, sendo 1 o valor referente a menor conformidade e 5 a maior. Escolheu-se a escala de Likert (1932), pois o que se deseja medir é o nível de concordância ou não concordância das ferramentas de mapeamento e os critérios afirmados.

Tabela 3 - Comparação de técnicas em relação aos requisitos propostos

	Fluxograma tradicional	***Service Blueprint***	**Mapa do Serviço**	**IDEF**
Descrição da experiência de serviço do ponto de vista do cliente	1	5	5	5
Representação gráfica baseada em diagramas	5	5	5	5
Facilidade de Uso	5	5	5	5
Visão holística do serviço prestado	1	3	5	1
Concebido especialmente para operações de serviços	1	5	5	3
Popularidade da Ferramenta	5	5	3	3
SOMA	**18**	**28**	**28**	**22**

Fonte: elaborado pela autora.

Os resultados apresentados mostram um empate entre o *Service Blueprint* e o Mapa de Serviço. Como a etapa seguinte do modelo proposto consiste na identificação dos pontos de contato do cliente, o foco é a entrega do serviço, sendo desnecessário o detalhamento aprofundado das atividades gestão, e por isso, escolheu-se o *Service Blueprint*.

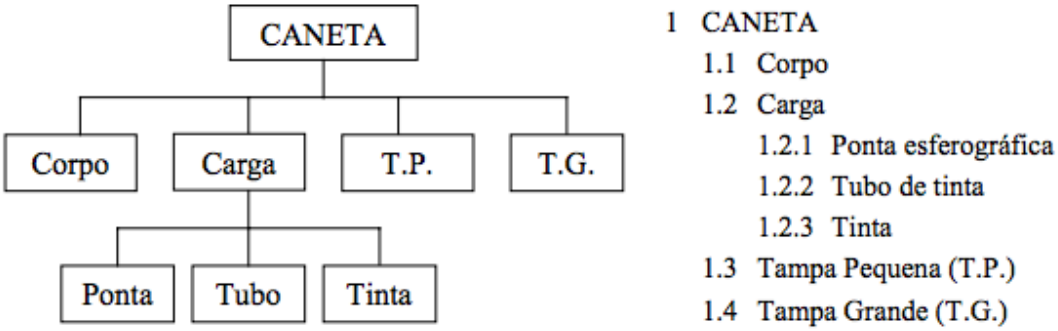
3.2. Etapa 2.1: Identificar os elementos do produto

Ao definir um sistema produto-serviço é preciso considerar os componentes envolvidos tanto no serviço, quanto no produto. Segundo Kotler e Keller (2006), o produto se caracteriza como um elemento cujo objetivo é satisfazer uma necessidade específica ou desejo de um consumidor. Tais necessidades podem representar exigências básicas como alimentação, vestuário e moradia, bem como necessidades secundárias como educação ou entretenimento. Segundo Kaminski (2000), o produto é resultado de um projeto de engenharia, desenvolvido e disponibilizado aos clientes para atender suas necessidades individuais ou coletivas.

De acordo com Irigaray (2015) a tangibilidade do produto está relacionada a um bem material. Por esse motivo, para a compreensão de cada elemento tangível envolvido no produto comercializado em um sistema produto-serviço, propõe-se a uma técnica bem consolidada na área de conhecimento de planejamento e controle da produção, denominada BOM (*Bill of Materials*) ou, em português, Análise da Estrutura do Produto. O BOM consiste

em listar todos os componentes, montagens e submontagens de um produto, assim como as relações de precedência e a quantidade dos itens necessários à confecção do produto final (LAURINDO e MESQUITA, 2000). A Figura 10 apresenta um exemplo genérico simplificado da estrutura de produto de uma caneta esferográfica, utilizada nessa etapa do modelo.

Figura 10 - Estrutura de produto (BOM) de uma caneta esferográfica



Fonte: (LAURINDO e MESQUITA, 2000).

Nem todos os elementos que compõem o produto podem ser percebidos de forma direta pelo cliente, mas suas funções podem influenciar na construção da percepção de valor. Por esse motivo, além do levantamento dos componentes, também fará parte dessa etapa, o levantamento das funções principais de cada elemento do produto identificado, baseados na modelagem funcional do produto, advindo da área de conhecimento de Engenharia de Produtos. A modelagem funcional visa focalizar a concepção do produto nos serviços que ele deve fornecer, expressadas por uma ação elementar e inerente ao produto que age sobre seu meio ambiente.

3.3. Etapa 2.2.: Identificar os elementos do serviço

De acordo com a revisão literária feita previamente, pode-se afirmar que os dados da experiência são obtidos a partir de chamados pontos de contato: instâncias do contato direto ou indireto entre o cliente e o atendimento, serviço, produto, marca, etc. (MEYER e SCHWAGER, 2007). Os serviços geralmente possuem mais pontos de contato com o cliente do que os bens manufaturados, e por isso precisam ser gerenciados de forma cautelosa. Teixeira et al. (2012) trata esse relacionamento entre os clientes e os pontos de contato como o contexto em que a experiência ocorre, ou seja, todos os artefatos, tecnologias e atores ao longo da prestação de serviço. Por esse motivo, a segunda etapa do modelo proposta consiste em identificar, em cada uma das atividades, quais os pontos de contato envolvidos. Para

facilitar o levantamento, o seguinte trabalho se baseou na categorização proposta por Berry et al. (2006). O autor propõe três pontos de experiências: funcionais (qualidade técnica da oferta); mecânicas (infraestrutura); e humanas (contato com os colaboradores da linha de frente). A Tabela 4 apresenta a matriz de apoio para tal levantamento. Como saída desse levantamento, tem-se a lista de pontos de contato relacionados a cada atividade ao longo da jornada do cliente.

Tabela 4 - Matriz para levantamento dos pontos de contato

	Pontos de Contato Funcionais	**Pontos de Contato Mecânicas**	**Pontos de Contato Humanos**
Atividades do Cliente		**X**	

Fonte: elaborado pela autora.

Os elementos do serviço são compostas a partir da combinaçãoo entre os pontos de contato e os pacotes de serviços ofertados (TEIXEIRA et al, 2012). Por isso, além do levantamento dos pontos de contato, é preciso levantar os pacotes de serviço que podem ser inferidos a partir das ações de linha de frente ilustradas no fluxo desenvolvido na etapa 1. A matriz de apoio a esse levantamento, encontra-se na Tabela 5.

Tabela 5 - Matriz para levantamento dos pacotes de serviço

	Tipo de serviço
Atividades de Linha de Frente	

Fonte: elaborado pela autora.

3.4. Etapa 3: Identificar e classificar as experiências envolvidas no negócio

De posse da lista de pontos de contato associadas a cada uma das atividades sob a perspectiva do cliente, propõe-se a identificação e classificação das experiências relacionadas. A categorização foi feita a partir dos cinco módulos experimentais estratégicos propostos por Schmitt (2002), explicados na revisão literária desse estudo: pensar, sentir, identificar, perceber e agir. A Tabela 6 exemplifica a matriz de apoio para a execução dessa etapa.

Tabela 6 - Matriz para desdobramento dos tipos de experiência

Atividades	**Pontos de Contato**		**Tipo de Experiência**				
			Pensar	**Sentir**	**Identificar**	**Perceber**	**Agir**
A n	**Funcionais**						
	Mecânicas						
	Humanas						

Fonte: elaborado pela autora.

A Tabela 7 abaixo apresenta um exemplo da aplicação da matriz.

Tabela 7 - Exemplo de aplicação da matriz da etapa 3

Atividades	**Pontos de Contato**		**Tipo de Experiência**
			Pensar
Acessar o site da empresa	**Mecânicas**	SITE	Estimulo visual da interface com conteúdo e *layout* do site.

Fonte: elaborado pela autora.

3.1. Etapa 4: Hierarquizar os elementos conforme a percepção de valor dos clientes

Após esse levantamento feito na etapa 3, as experiências dos clientes devem ser traduzidas em atributos que serão posteriormente agrupados e as redundâncias eliminadas. Dessa forma, a lista de experiências pode ser utilizada para subsidiar a transformação do dado original em elementos do serviço.

Para essa etapa, buscou-se o aprendizado do projeto informacional dentro disciplina de Projeto de Desenvolvimento de Produto (PDP), em que são levantados e tratados os requisitos dos clientes a fim de se obter os requisitos do produto e suas respectivas especificações (ROZENFELD et al., 2006). De forma genérica, as etapas principais dessa fase do PDP consistem na definição dos clientes; na identificação dos requisitos dos clientes; na conversão dos requisitos dos clientes em requisitos do produto e na obtenção das especificações de projeto (NICKEL et al., 2010).

A tradução dos requisitos é feita a partir da conversão dos elementos em itens formadores de requisitos ou funções (FONSECA, 2000). No caso em estudo, utilizou-se da lista de experiências obtida na etapa 3, para definição dos elementos em linguagem de engenharia. A Tabela 8 ilustra o exemplo dessa aplicação.

Tabela 8 - Exemplo da etapa 4

Lista de Experiências		**Elementos**
E.1.	Estimulo visual da interface com conteúdo e *layout* do site	Design gráfico do site

Fonte: elaborado pela autora.

3.2. Etapa 5: Avaliar a percepção de valor dos clientes da oferta

Meyer e Schwager (2007) afirmam que nem todos os pontos de contato são de valor equivalente, logo pode-se inferir que nem todos os elementos do serviço e do produto também são. Essa teoria também é debatida por Shankar et al. (2009). Para os autores, um dos segredos para um sistema produto-serviço ser bem sucedido consiste na identificação do real valor de cada um dos componentes que envolvem a solução comercializada. A precificação da solução deve ter como base essa diretriz para que se valorize aquilo que é importante ao consumidor e não se superestime o que é secundário.

Essa etapa pode ser comparada à fase de análise do plano de trabalho da metodologia de valor proposta por Csillag (1991). Para o autor, além do exame da situação atual, essa fase compreende a avaliação das funções por comparação. Existem várias técnicas de análise que podem ser utilizadas para produtos, processos ou sistemas, sendo o Método de Avaliação Numérica de Relações Funcionais (ANRF) de Mudge um dos mais utilizados nos projetos de desenvolvimento de produto ou serviço. Segundo Rozenfeld et al. (2006), tal método consiste em estabelecer uma ordem de importância ponderada das funções de um produto ou serviço a partir da comparação paritária entre elas. Outras técnicas da mesma abordagem multicritério também podem ser utilizadas nessa etapa.

A disciplina matemática de teoria da decisão vem sendo desenvolvida e aplicada em diferentes campos da atividade humana desde sua primeira introdução em 1960. A abordagem multicritério advém da uma evolução do conhecimento aplicado pela Pesquisa Operacional tradicional, em que o tomador de decisões é responsável por equilibrar suas próprias preferências, a fim de atingir possíveis consequências ou resultados (NICKEL et al., 2010). Os estudos relativos as análises multicritérios vem sendo desenvolvidos a partir de duas principais escolas: MCDM (*Multicriteria Decision Making*) e a MCDA (*Multicriteria*

Decision Aid). Sendo a primeira conhecida por seguir uma linha objetivista e a segunda, subjetivista (RAIFFA, 1977). Como o objeto desse estudo consiste em propor um modelo que transmita a percepção de valor dos consumidores dentro de um sistema produto-serviço, a visão subjetiva mostra-se mais adequada, uma vez que se pretende introduzir os julgamentos e sensações intuitivas dos consumidores durante a análise formal do problema de decisão.

Segundo Kou et al. (2010), a metodologia MCDA utiliza métodos que auxiliam na tomada da melhor decisão diante de múltiplos critérios que envolvem um determinado problema. Ela consiste na estruturação e ponderação de critérios que podem ser utilizados como uma ferramenta de suporte aos tomadores de decisões. Dentre os diversos métodos que utilizam comparação par a par (SAATY, 1977) da família do MCDA, além do ANRF (Mudge) mencionado anteriormente, destaca-se o AHP (*Analytic Hierarchy Process*), ou processo analítico hierárquico.

Vargas (1989) define o AHP como uma técnica estruturada para analisar e apoiar tomadas de decisões complexas. O método AHP consiste em três etapas: decomposição dos critérios em uma estrutura hierárquica; comparação entre os critérios de mesmo nível; e conversão dos valores comparativos em valores numéricos normalizados. As duas primeiras etapas do método AHP não apresentam grandes diferenças comparado ao que é realizado no método de Mudge, a grande diferença encontra-se na terceira etapa, no tratamento posterior dos resultados após a aplicação do questionário. O método Mugde utiliza procedimentos matemáticos básicos como soma e divisão, enquanto o AHP utiliza algoritmos mais robustos que, além de permitirem a hierarquização e ponderação dos critérios, possuem a habilidade de manusear julgamentos inconsistentes. Por esse motivo, a segunda ferramenta mostra-se mais interessante na aplicação desse modelo.

A técnica de comparação par a par utilizadas no AHP baseia-se numa matriz quadrada n x n, onde as linhas e colunas correspondem aos n critérios analisados para o problema em questão (SAATY, 1977). Assim, o valor aij representa a importância relativa do critério da linha i face ao critério da coluna j. Como esta matriz é recíproca, apenas a metade triangular inferior necessita ser avaliada, já que a outra metade deriva desta e a diagonal principal assume valores iguais a 1.

O estabelecimento de comparações par a par para todos os critérios necessita da definição de uma escala, destinada à normalização, no caso a escala adaptada de Saaty (1977). Os valores 2, 4, 6 e 8 representam opiniões intermediárias às da Tabela 9.

Tabela 9 - Escala adaptada de Saaty

Valor	Definição
1	Valores iguais
3	Valor pouco importante
5	Valor moderadamente mais importante
7	Valor muito mais importante
9	Valor extremamente mais importante

Fonte: (SAATY, 1977, tradução e adaptação nossa).

O processo de normalização de critérios permite que valores de critérios não comparáveis entre si sejam normalizados para uma mesma escala, viabilizando a agregação entre eles. A maior parte dos processos de normalização utiliza o valor máximo e mínimo para a definição de uma escala. A forma mais simples é uma variação linear definida pela Eq. (1) proposta por Eastman (1997), onde Ri é o valor a ser normalizado; Rmin o valor mínimo para o critério; e Rmax o valor máximo para o critério.

$$Xi = (Ri - Rmin) / (Rmax - Rmin) \quad (1)$$

Para garantir a consistência dos resultados, o método AHP propõe o cálculo da razão de consistência dos julgamentos (RC) definida pela Eq. (2), em que IR é o Índice de Consistência Randômico obtido para uma matriz recíproca de ordem n, com elementos não-negativos e gerada randomicamente. O Índice de Consistência (IC) é dado pela Eq. (3), em que $\lambda máx$ é o maior autovalor da matriz de julgamentos. $RC \leq 0{,}10$ é a condição de consistência dos julgamentos proposta por Saaty (2000).

$$RC = IC/IR \quad (2)$$

$$IC = (\lambda máx - n)/(n-1) \quad (3)$$

A aplicação prática do método AHP na etapa 6 do modelo proposta se dará da seguinte forma:

- Elaborar questionários para comparação entre atributos de mesmo nível;
- Aplicar questionários aos clientes;
- Converter os valores comparativos em valores numéricos normalizados;

- Aplicar o cálculo de consistência nos resultados;
- Avaliar o resultado final da aplicação.

Como saída, tem-se a lista hierarquizada dos elementos conforme a percepção de valor dos clientes, ponderados conforme a importância relativa de cada elemento. Esse resultado auxiliará os donos do negócio a entender quais elementos possuem maior relevância estratégica, subsidiando ações posteriores para melhoria do serviço e otimização de recursos.

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos bem como os mecanismos de preparação e condução do estudo de caso a fim de fornecerem subsídios necessários para a verificação da viabilidade do modelo proposto no Capítulo 3.

4.1. Planejamento do caso

Uma das primeiras tarefas de um estudo de caso consiste na escolha das unidades de análise (CAUCHICK, 2007). Considerando que o objetivo da aplicação desse estudo de caso não consiste na busca de representatividade, mas sim o entendimento profundo do caso em si, optou-se por realizar a aplicação em um estudo de caso único.

A problemática abordada no modelo proposto no Capítulo 3 pode ser considerada empírica e generalista, tornando-se necessário a verificação da sua aplicabilidade a um contexto particular (LINCOLN e GUBA, 1985). Segundo Zanni et al. (2011), os casos únicos auxiliam na geração de teorias, oferecendo diferentes possibilidades de generalização, que não a empírica, pois a articulação entre o contexto e os constructos por meio de um processo indutivos possibilitam novas construções teóricas. Além disso, Zanni et al. (2011) apresenta outros dois benefícios da aplicação de casos únicos nesse tipo de contexto. O primeiro consiste na possibilidade de um único exemplo poder contestar uma proposição consolidada e o segundo, geração de introspecções, associada ao momento inicial de uma pesquisa mais ampla. Ambos argumentos são válidos para a consolidação e amadurecimento do modelo proposto.

4.1.1. Caracterização da unidade de análise

A unidade de análise escolhida para a condução do estudo de caso foi microempresa do setor de comércio varejista, fundada em Brasília no final do ano de 2014, e com atuação no segmento de bebidas alcoólicas. Todas as transações comerciais da empresa são realizadas de forma não-presenciais em um ambiente de comércio eletrônico do tipo *subscription commerce*. Os modelos de assinaturas virtuais sãos originários do mundo *off-line*, muito aplicado na indústria editorial. Hoje, com o auxílio das plataformas virtuais, as assinaturas no universo digital são feitas online e estão associadas a serviços (digitais ou não) em que pode ou não haver troca de produtos físicos.

O modelo de negócio da empresa está baseado na venda de assinaturas mensais de pacotes cujo conteúdo é constituído por uma garrafa de determinada bebida alcóolica, mais um copo de vidro e um guia impresso com informações relacionadas à bebida enviada. Além da

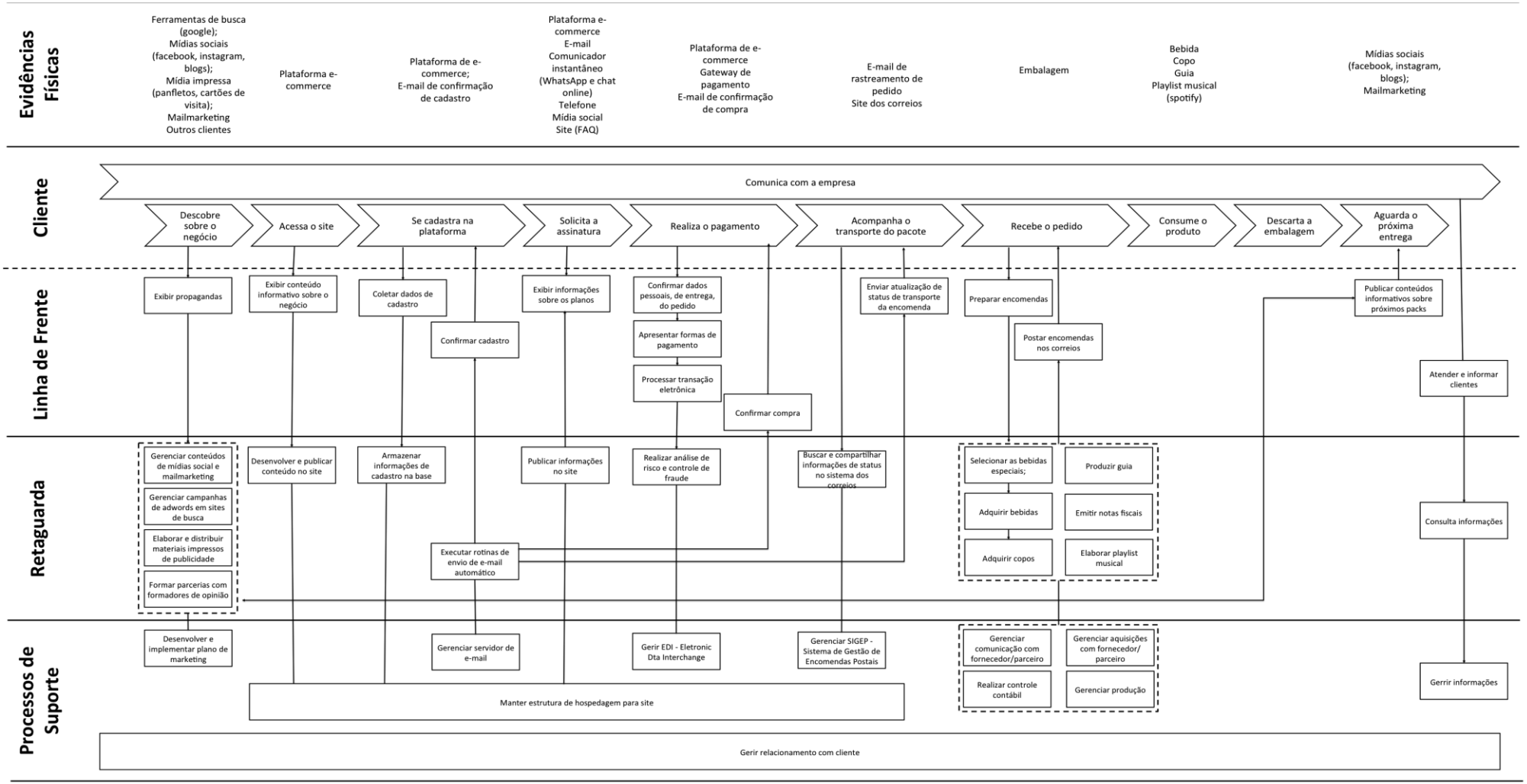
entrega dos produtos físicos, diversos outros elementos são ofertados de forma conjunta para compor a experiência global do cliente, tais como o serviço de *sommelier*, a produção de conteúdo especializado e listas musicais, a entrega domiciliar, dentre outros. O mercado consumidor da empresa pode ser caracterizado como público masculino e feminino de todo Brasil, de 25 aos 60 anos e faixa salarial acima de dez salários mínimos (classes A e B).

A escolha da empresa deve-se ao atual e ao potencial crescimento do ramo de varejo virtual. Segundo o estudo desenvolvido pelo Instituto Qualibest sobre o comportamento consumidor virtual, 70% dos internautas brasileiros já são consumidores de lojas virtuais. A pesquisa avaliou entre o final de 2012 e o mês de março de 2013, cinco mil internautas com idade superior a 16 anos, classes A, B e C – de todas as regiões do país. Em 2014 o número de e-consumidores no Brasil chegou a 60 milhões em 2014 frente a 1,1 milhões em 2001. Contudo, apesar do cenário favorecer tais modelos de negócio virtuais, enfrenta-se ainda muitos desafios de inserção de sucesso nesse mercado, uma vez que a facilidade de entrada tornou o sistema cada vez mais saturado. Por esse motivo, faz-se necessário a criação de novos conceitos de negócios em que o comportamento dos consumidores e concorrentes sejam modificados (BERRY et al., 2006). Dentre as inúmeras formas de se promover tais inovações em serviços virtuais, a gestão da experiência do cliente aparece como uma alternativa para criação de valor superior (BERRY et al., 2006; VERHOEF et al, 2009).

4.2. Condução do caso

A condução do estudo de caso seguiu a lógica dos procedimentos descritos nas cinco etapas do modelo construído no Capítulo 3. A primeira etapa, mapear e/ou redesenhar o fluxo do serviço na visão do cliente, teve como saída o *Service Blueprint* do clube de assinaturas de bebidas estudado (Figura 11). Para sua elaboração, realizou-se reuniões de levantamento junto aos donos do negócio. O fluxo serviu para a melhor compreensão do contexto em que a prestação de serviço ocorre, assim como toda as demais dinâmicas do sistema híbrido. Por essa razão, essa etapa subsidia todas as seguintes do modelo.

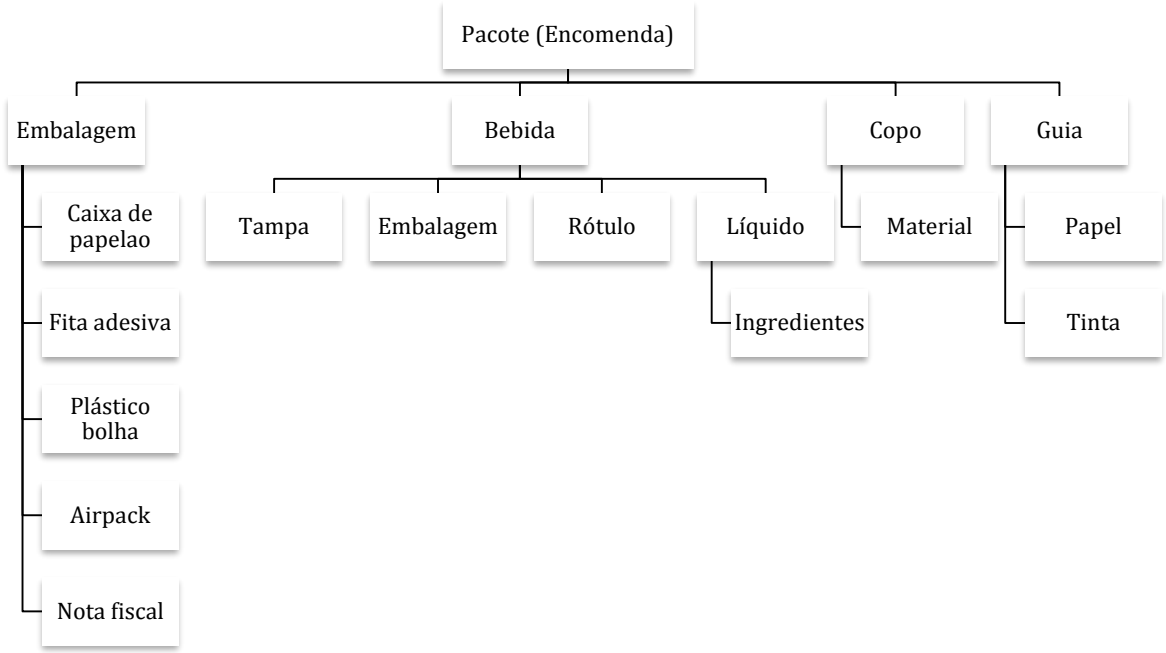
Figura 11 - *Service Blueprint* do clube de assinaturas em estudo



Fonte: elaborado pela autora.

As etapas de identificação dos elementos do sistema foi dividida em partes. Para a compreensão dos elemento tangíveis envolvidos no produto entregue aos clientes (etapa 2.1), elaborou-se a estrutura de produto simplificada ilustrada na Figura 12. Para a identificação dos elementos do produto, realizou-se um estudo aprofundado do pacote físico entregue para os clientes pela empresa. Buscou-se um detalhamento em alto nível dos elementos, contemplando de forma genérica as matérias-primas e itens comprados para a montagem do produto final, o pacote destinado ao cliente.

Figura 12 - Estrutura do produto



Fonte: elaborada pela autora.

Nem todos os elementos explicitados na Figura 12 são percebidos diretamente pelo cliente como um elemento de valor, como exemplo cita-se o elemento plástico bolha. O cliente pode não enxergar diretamente o valor nas características técnicas desse item, mas ele consegue enxergar o valor na sua função principal: proteção do copo. Caso o copo chegue em sua residência com qualquer tipo de avaria, sua satisfação será afetada, e consequentemente, sua percepção de valor com relação a solução comercializada também. Por isso, além de identificar os elementos do produto em diferentes níveis de detalhe, foram levantadas suas respectivas funções principais e genéricas (Tabela 10).

Tabela 10 – Estrutura do produto e suas respectivas funções principais

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Função principal
Paco-te	Embala-gem	Caixa de Papelão	Unir/Proteger os produtos durante o transporte
		Fita Adesiva	Vedar embalagem para garantir a integridade dos produtos e evitar violações
		Plástico Bolha	Proteger o copo contra avarias durante o transporte
		Airpack	Proteger a(s) garrafa(s) contra avarias durante o transporte
		Nota Fiscal	Garantir conformidade com a legislação brasileira
	Bebida	Tampa	Vedar a garrafa para garantir a integridade do líquido
		Embalagem	Comportar e proteger o líquido
		Rótulo	Garantir conformidade com a legislação brasileira
		Líquido	Compor o conjunto de características associada a bebida durante o consumo: aroma, sabor, textura, etc
		Ingredientes	
	Copo	Material	Dar contorno/forma ao copo
	Guia	Papel	Transportar conteúdo informativo
		Tinta	Imprimir conteúdo informativo

Fonte: elaborado pela autora.

Na etapa 2.2, foram levantados os pacotes de serviço e os pontos de contato que compõem em conjunto o elementos do serviço, assim como os demais elementos que compõem o sistema. Os pacotes de serviços foram inferidos a partir do agrupamento das atividades de linha de frente identificadas na etapa, conforme apresentado na Tabela 11. Os pacotes de serviço são: Serviço de atendimento ao cliente; Serviço de entrega; Serviço de Vendas; Serviço de *Sommelier*.

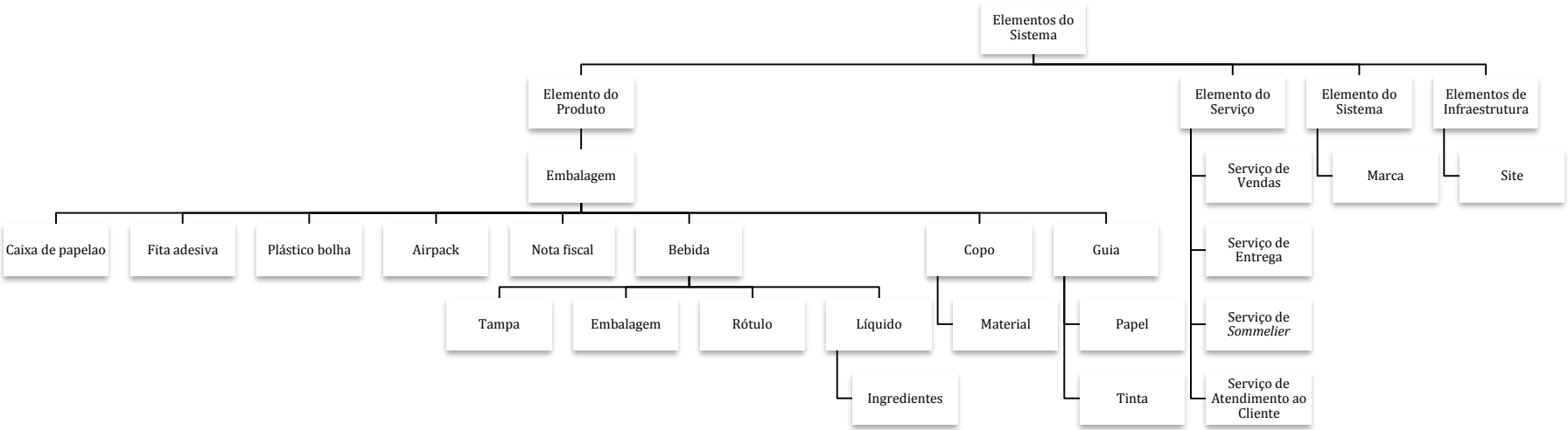
Tabela 11 – Pacotes de serviço

Atividades de Linha de Frente	**Pacotes de serviços**
Exibir propagandas	Serviço de Vendas
Exibir conteúdo informativo sobre o negócio	Serviço de Vendas
Coletar dados de cadastro	Serviço de Vendas
Confirmar cadastro	Serviço de Vendas
Exibir informações sobre os planos	Serviço de Vendas
Confirmar dados pessoais, de entrega, do pedido	Serviço de Vendas
Apresentar formas de pagamento	Serviço de Vendas
Processar transação eletrônica	Serviço de Vendas
Confirmar compra	Serviço de Vendas
Enviar atualização de status de transporte da encomenda	Serviço de Entrega
Preparar encomendas	Serviço de *Sommelier*
Planejar Experiência	Serviço de *Sommelier*
Postar encomendas nos correios	Serviço de Entrega
Publicar conteúdos informativos sobre próximos packs	Serviço de Venda
Comunicar com o cliente	Serviço de Atendimento ao Cliente

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme exposto na revisão da literatura, são considerados elementos do PSS: Produto (bem tangível); Serviço (atividades de valor econômico); e Sistema (relações entre uma coleção de elementos) e Infraestrutura (GOEDKOOP et al., 1999; MONT, 2002). Os elementos do produto e do serviço foram respectivamente obtidos após as etapas 2.1 e 2.2, os componentes do sistema e da infraestrutura foram inferidos a partir da definição do contexto do negócio na etapa 1. O resultado de todos os elementos do sistema do clube de assinatura de bebidas estudado é ilustrado na Figura 13.

Figura 13 – Elementos que compõem o clube de assinaturas de bebidas



Fonte: elaborado pela autora.

Conforme a definição dada por Teixeira et al. (2012), os elementos do serviço consistem não só dos pacotes de serviço, mas também de todos os outros pontos de contato com a empresa, sejam eles funcionais, humanos e mecânicos. Para completar esse etapa, identificou-se tais pontos em cada uma das atividades do cliente durante todo o processo de prestação de serviço, consumo do produto e contato com a empresa. Esse processo de levantamento dos pontos de contato está detalhado no APÊNDICE A e o seu resultado apresentado resumidamente na Tabela 12.

Tabela 12 – Resumo dos pontos de contato

Pontos de Contato		
Funcionais	**Mecânicos**	**Humanos**
Bebida(s): Tampa; Garrafa; Rótulo; Líquido Guia: Papel; Tinta Encomenda: Caixa de papelão; Fita adesiva; Plástico bolha; *Airpack*; Nota fiscal Música(s) Propaganda	Ferramentas de busca (google) Mídias sociais (*facebook*, *instagram*, *blogs*) Mídia impressa (panfletos, cartões de visita) Plataforma de *e-commerce* *Gateway* de pagamento Aplicativo de reprodução de música Meios de comunicação: E-mail; Comunicador instantâneo (*WhatsApp* e chat online); Telefone; Mídia social; Site (FAQ)	Outros clientes Formadores de opinião Colaborador da empresa Colaborador dos correios Outros consumidores (amigos, familiares, conhecidos, etc.)

Fonte: elaborado pela autora.

De posse de todos as informações sobre os pontos de contato, torna-se possível identificar e classificar as experiências envolvidas. A Tabela 13 ilustra o compilado da lista dos difrentes tipos de experiências envolvidas conforme definição dada por Schmitt (2002). O detalhe do levantamento encontra-se no APÊNDICE B.

Tabela 13 – Resumo das experiências (continua)

Sense (Perceber): *estimular os sentidos sensoriais dos consumidores (visão, audição, toque, paladar e olfato);*	Vê propagandas nas mídias sociais, buscadores e *mailmarketing*; Recebe mídias impressas (vê e toca); Conversa com outras pessoas (colaboradores da empresa ou clientes) sobre o negócio; Lê a opinião de outros clientes e formadores de opinião; Visualiza o layout do site; Procura e lê as informações sobre o negócio; Visualiza o formulário de cadastro no site; Receber e lê e-mail de confirmação do cadastro; Visualiza as opções de planos; Visualiza os dados da compra (pessoais, entrega e pedido) e os meios de pagamento; Lê o e-mail de confirmação após compra; Recebe e lê e-mail de acompanhamento da entrega; Contata o colaborador da empresa para saber o status da entrega; Acessa o site ou outros canais dos correios para verificar o rastreamento da encomenda; Abre a encomenda; Abre a bebida; Despeja a bebida no copo; Sente o aroma da bebida; Sente o paladar da bebida Manuseia o guia para ler o conteúdo (idealmente antes ou durante o consumo da bebida); Escuta a seleção de músicas (idealmente durante o consumo da bebida); Vê as chamadas da encomenda do mês seguinte, recebidos por e-mail, acessando pelo site ou redes sociais; Contata o colaborador da empresa para solicitar informações, retirar dúvidas, solucionar problemas, etc. (Contato auditivo ou troca de mensagens).
Feel (Sentir): *apelo sentimental, gerando comoção e experiências afetivas;*	Sente credibilidade/confiança pela marca; Diminui a ansiedade do cliente; Fica entusiasmado ao receber a encomenda; Remete lembranças e sentimentos relacionados ao ambiente ideal para se consumir a bebida ou de se sentir no local da origem da bebida; Gera expectativa/ansiedade pelo próximo pacote; Sentimento de importância para o negócio.
Think (Pensar): *estimulo cognitivos que evocam o lado intelectual e criativo do consumidor;*	Instiga a curiosidade do consumidor em conhecer o novo negócio; Entende o modelo de negócio; Preenche o formulário de cadastro; Compara custo benefício dentre as opções de plano; Reflete entre adquirir o serviço ou comprar os itens avulsos por contra própria; Confirma ou corrige os dados da compra (pessoais, entrega e pedido);

Tabela 13 - Resumo das experiências (continuação)

Think (Pensar): *estimulo cognitivos que evocam o lado intelectual e criativo do consumidor;*	Decide a melhor forma de pagamento; Confere a conformidade da encomenda e integridade dos produtos; Aprofunda conhecimentos sobre a melhor maneira de consumir a bebida/Aprende sobre o bebida; Esclarece dúvidas; Reflete sobre o que pode ser descartado e o que pode ser reaproveitado.
Act (Agir): *estimula comportamentos físicos, estilos de vida e interações*	Possibilita o colecionismo de copos; Possibilita o colecionismo de bebidas; Possibilita o colecionismo de guias; Estimula compartilhar o conhecimento com outras pessoas (drinks, jantares, histórias); Estimula a criação de novos hábitos; Estimula a interação com outras pessoas;
Relate (Identificar): *desenvolve experiências que estimulam os desejos do consumidor em participar ou de pertencer a um determinado contexto social*	Desejo de fazer parte de um grupo exclusivo/seleto que degusta bebidas diferenciadas; Desenvolve uma preferência e um conhecimento por bebidas diferenciadas/exclusivas.

Fonte: elaborado pela autora.

Após esse levantamento, realizou-se a tradução das experiências em atributos mensuráveis para o cliente. Como a etapa seguinte da proposta consiste na aplicação do método AHP, buscou-se agrupar ao máximo necessário para tornar os questionários viáveis e ao mínimo necessário para diferenciar os elementos de forma eficiente. Por isso, considerou-se apenas os elementos do nível 3 da estrutura apresentada anteriormente (Figura 13) e correlacionou-se os atributos a cada um deles (Tabela 14).

Tabela 14 - Elementos e seus respectivos atributos

Elemento do Sistema	Atributos
Bebida	Aromas da(s) bebida(s) Coloração da(s) bebida(s) Rótulo da garrafa (disposição das informações, legislação, design) Design da garrafa Exclusividade da(s) bebida(s) Material da garrafa (tipo de embalagem) Quantidade de garrafas Paladar da(s) bebida(s) Teor alcoólico da(s) bebida(s) Tipo de tampa Valor monetário da bebida em relação ao mercado Viscosidade da(s) bebida(s)
Copo	Design do copo Exclusividade do copo Material do copo Quantidade de copos
Embalagem	Design da caixa Integridade da encomenda Reciclagem das embalagens
Guia	Design do guia Qualidade do Material (impressão e folhas)
Marca	Indicação por formadores de opinião Avaliação de outros consumidores Presença digital e física Posicionamento da Marca
Site	Arquitetura da informação e conteúdo do site Layout/Design gráfico da interface do site Segurança do site Usabilidade do site
Serviço de Atendimento ao Cliente	Atendimento personalizado Conteúdo do e-mail informativo e F.A.Q. (Perguntas Frequentes) Cordialidade dos atendentes Qualidade das respostas (solução de problemas, relevância das informações, etc.) Tempestividade de respostas
Serviço de Entrega	Atualizações sobre o status da entrega Entrega a domicílio Frequência de entrega Tempo de entrega
Serviço de *Sommelier*	Programação diversificada dos packs Seleção das bebidas Seleção dos copos Preparação do conteúdo do guia; Seleção da *playlist* de músicas
Serviço de Venda	Diversidade de planos de assinatura Opções de formas de pagamento Qualidade das propagandas Políticas de Fidelização Preços

Fonte: elaborado pela autora.

De posse das informações contidas na Tabela 14, construiu-se um questionário (APÊNDICE C) para comparação aos pares dos elementos do sistema pelos clientes. Realizou-se um teste piloto do questionário em um grupo focal de 5 clientes atuais e antigos da empresa para testar a viabilidade e o comportamento do modelo. Todos a maioria dos respondentes são homem residentes da região centro-oeste, possuem entre 26 e 59 anos de classes A e B. As respostas dos questionários na integra estão disponíveis no APÊNDICE D.

A fim de descrever e sumarizar o conjunto de respostas dos clientes, algumas medidas de tendência central foram utilizadas, uma vez que trata-se de uma amostra múltipla e heterogênea. As medidas de média e moda se mostram mais adequadas nesses casos, mas quando há uma alta a variância (no caso da média) ou uma amostra reduzida de respostas (no caso da moda) pode-se utilizar a mediana para mitigar os possíveis problemas na consistência da análise. Para o teste piloto, realizou-se o cálculo apenas da média e da mediana, uma vez que o número de questionários era muito restrito. Contudo, quando houver um número significativo de respondentes, propõe-se o teste com a moda para minimizar as possíveis inconsistência geradas pela aproximação das respostas de múltiplos respondentes. Quanto a um número maior da amostra, aconselha-se trabalhar com uma pesquisa quantitativa com amostras estatisticamente significativas, para que possa-se concluir com informações mais acuradas sobre clientes e potenciais clientes.

De posse dos resultados compilados, seguindo os cálculos do método AHP (descrito na sessão 3.2), foram obtidas as ponderações indicadas pelos entrevistados, e em seguida realizados os testes de consistência (APÊNDICE E e F). Constatou-se ao final deste procedimento que a média dos valores representou de forma mais consistente o questionário aplicado.

O resultado final da aplicação da ferramenta em todos os elementos foi sintetizado na Tabela 15, na qual é possível observar os pesos calculados de cada um dos elementos. O elemento de maior valor observado foi "Bebida", com aproximadamente 30% de preferência, seguidos dos elementos "Serviço de Entrega" (16%), "Serviço de Atendimento ao Cliente" (12%), "Serviço de Venda" (12%), "Marca" (6%), "Guia" (7%), "Site" (10%), "Serviço de Sommelier" (4%), "Embalagem" (2%), e por fim o elemento "Copo" (1%).

Tabela 15 - Resultado final da aplicação da ferramenta AHP (CLIENTES)

Elementos do Sistema	
Bebida	30%
Serviço de Entrega	16%
Serviço de Atendimento ao Cliente	12%
Serviço de Venda	12%
Site	10%
Guia	7%
Marca	6%
Serviço de *Sommelier*	4%
Embalagem	2%
Copo	1%

Fonte: elaborado pela autora.

O teste de consistência das respostas apresentou um índice de aproximadamente 30% de inconsistência, justificado pelo grande número de elementos comparados par a par, em uma escala que naturalmente gera inconsistências, principalmente em situações extremas de comparação. Uma exemplo deste tipo de situação é quando um primeiro elemento é considerado extremamente mais importante (último grau da escala) do que um segundo elemento, mas é considerado de menor importância em relação à um terceiro elemento a ser comparado posteriormente. Consequentemente a inconsistência ocorre na medida em que o terceiro elemento não possui uma escala maior a ser assinalada quando este é comparado com o segundo elemento, que já foi avaliado na última escala de menor importância que o primeiro.

O valor de inconsistência apresentado, apesar de estar acima dos 10% recomendado pela literatura, não invalida sua utilização na metodologia, uma vez que este tipo de comparação naturalmente é subjetiva, mas diferentemente de outras ferramentas, o AHP é uma das poucas que permite uma aproximação mais quantitativa deste tipo de análise, obtendo-se uma melhor aproximação do valor de cada elemento no negócio.

O mesmo questionário foi respondido em conjunto pelos donos do negócio (APÊNDICE G) tornando possível verificar o alinhamento entre o que a empresa e os clientes enxergam como valor superior. O resultado final dessa aplicação (APÊNDICE H) obteve uma

consciência de 10% e foi sintetizado na Tabela 16, na qual é possível observar que as ponderações dadas pelos donos do negócio entram em contradição com os pesos dados pelos clientes. O elemento de maior valor observado foi " Serviço de *Sommelier*" com aproximadamente 33% de preferência, seguidos dos elementos "Bebida" (19%), "Guia" (13%), "Serviço de Venda" (10%), "Serviço de Atendimento ao Cliente" (8%), "Serviço de Entrega" (5%), "Site" (4%), "Marca" (3%), "Copo" (2%), e por fim o elemento "Embalagem" (2%).

Tabela 16 – Resultado final da aplicação da ferramenta AHP (DONOS DO NEGÓCIO)

Elementos do Sistema	
Serviço de *Sommelier*	33%
Bebida	19%
Guia	13%
Serviço de Venda	10%
Serviço de Atendimento ao Cliente	8%
Serviço de Entrega	5%
Site	4%
Marca	3%
Copo	2%
Embalagem	2%

Fonte: elaborado pela autora.

4.3. Análise do caso

O clube de assinatura em estudo pode ser classificado como uma inovação de criação de mercado a partir de serviços inovadores de atendimento aos clientes, denominado conveniência controlável por Berry et al. (2006). Considerado um PSS cuja perspectiva é produto orientado a serviço (TUKKER, 2004), esse modelo de negócio possui o foco na combinação do produto e serviço como uma alternativa de criação de experiências diferenciadas para o cliente (PEREIRA, 2013). Por isso, encontra-se no estágio mais avançados segundo a progressão econômica do valor proposta por Pine e Gilmore (1999), o estágio de gerir experiências.

Diante de resultados díspares entre a percepção de valor dos clientes e a percepção dos donos do negócio, tais como observados no teste piloto, é preciso rever a estratégia do

negócio para que a sua execução seja bem sucedida. Por exemplo, após a aplicação do modelo, o "serviço de *sommelier*" é visto pelo clube de assinaturas de bebidas em estudo como uma de suas maiores entregas para o cliente, contudo isso não é interpretado pelos clientes. Deve-se, portanto, investigar afundo quais os motivos de tal discrepância nos resultados: há um desinteresse natural do cliente pelo serviço/produto ou o que vem sendo ofertado não está sendo bem executado ou comunicado?

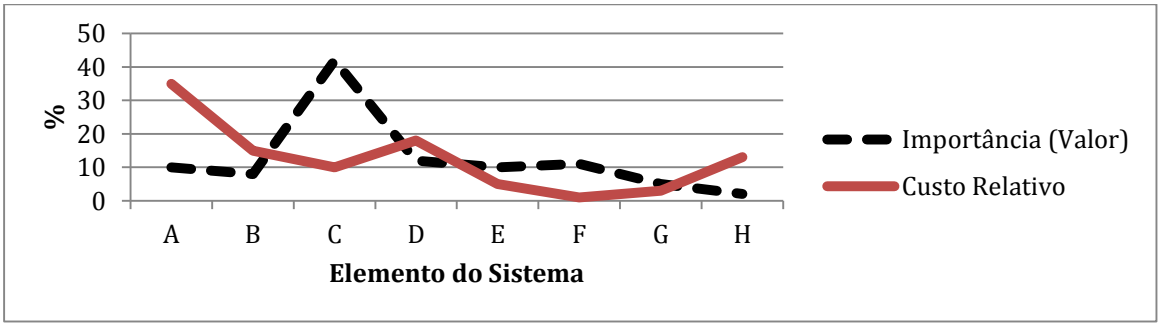
Os elementos de baixo prioridade também devem ser revistos de forma estratégica. Por exemplo, o elemento "copo" teve baixa prioridade tanto para os clientes quanto para os donos do negócio. Surge então algumas alternativas diante desse diagnóstico. Como solução pode-reduzir/eliminar os custos com esse componente ou se investir na qualidade do mesmo para mudar essa percepção.

4.4. Aprimoramento do modelo

O estudo de caso realizado possibilitou a análise de uma unidade específica de um universo permitindo compreender a generalidade do problema e o estabelecimento de bases aprimoramento de uma investigação posterior (GIL, 1991).

Conforme observado durante o estudo de caso, a compreensão do valor percebido pelo cliente é de extrema importância para subsidiar as tomadas de decisão das empresas, tais como as de redução de custos. Por isso, propõe-se o acréscimo de uma etapa adicional de análise da estrutura de custos dos elementos envolvidos: Etapa 6 – Análise da estrutura dos custos relativos dos elementos do sistema e seus respectivos valores percebidos pelos clientes. Nessa etapa, os custos relativos de cada um dos elementos seriam calculados. Em seguida, um gráfico resumo da comparação entre o grau da importância de cada elemento e seu respectivo custo relativo poderia ser gerado (Figura 14), possibilitando uma análise crítica do projeto para a redução de custos da solução híbrida seja nos elementos que compõem o serviço, produto ou sistema.

Figura 14 – Exemplo de gráfico grau da importância (valor) versus custo relativo

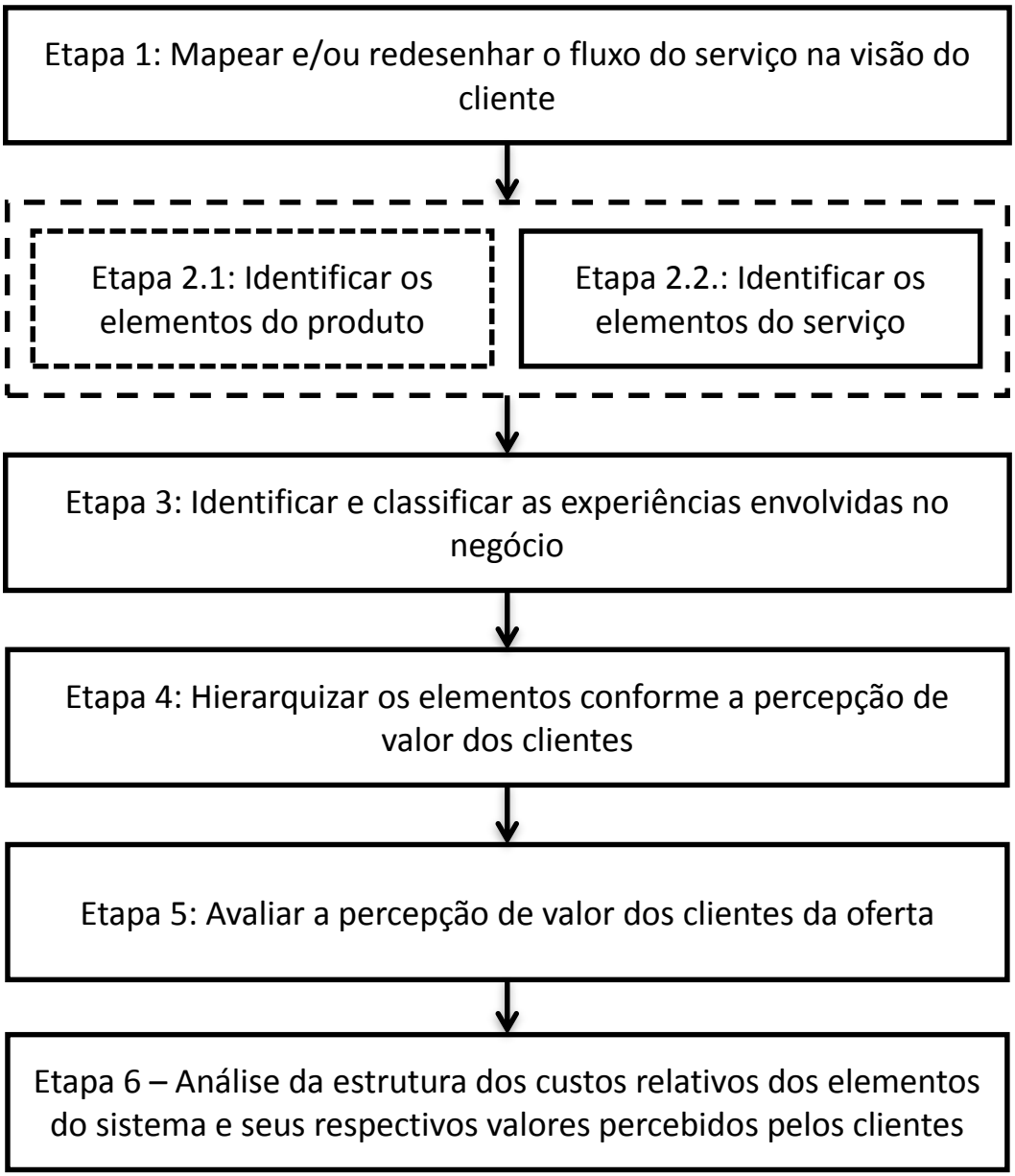


Fonte: elaborada pela autora.

Um segundo aprimoramento que pode ser sugerido, refere-se a etapa 2.1 em que os elementos dos produtos e suas respectivas funções são detalhadas. Dependendo do produto envolvido na oferta, essa etapa pode se tornar redundante, uma vez que elementos de baixa complexidade são facilmente identificados na etapa 2.2 durante o levantamento dos pontos de contato funcionais. Por isso, sugere-se que essa etapa seja eletiva nesses casos.

A Figura 15 ilustra o resultado final do modelo proposto com suas respectivas melhorias realizadas após o estudo de caso descrito acima.

Figura 15 – Etapas do modelo final



Fonte: elaborado pela autora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De posse dos conceitos expostos e discutidos nesse estudo, pode-se concluir que a percepção de valor está diretamente atrelada a experiência do cliente com todos os elementos tangíveis e intangíveis que compõem uma oferta. Portanto, é preciso que as empresas tenham maior visibilidade não só de seus produtos e serviços ofertados, mas também de todo o sistema em que eles se encontram, incluindo todas as experiências envolvidas durante esse contato.

O modelo proposto, além de apoiar o levantamento dos elementos da oferta, mostrou-se muito eficaz na tradução e no diagnóstico da percepção dos clientes, tornando possível o alinhamento entre o que as empresas acreditam e o que os clientes realmente enxergam como experiência superior. A aplicação do modelo traz insumos robustos para subsidiar futuras tomadas de decisão das empresas, não se limitando a um modelo cuja finalidade seja apenas um diagnóstico da situação atual.

Para o refinamento e aprofundamento do modelo proposto, sugere-se duas aplicações futuras. A aplicação do modelo em casos múltiplos de PPS, e durante a etapa de desenho de novos negócios para coletar os requisitos do cliente. Ambas aplicações serão valiosas para a compreensão do comportamento do modelo em outros contextos.

Perante as considerações finais descritas acima, conclui-se que este trabalho cumpre seu objetivo de propor um modelo de apoio à análise da percepção de valor do cliente de um sistema produto-serviço (PSS) do tipo produto orientado a serviço. Os conceitos, métodos e técnicas envolvidos na percepção de valor do cliente de sistemas híbridos, além de identificados e sistematizados, subsidiaram a construção desse modelo cujo aplicabilidade e validade foram testados com sucesso em um estudo de caso único de uma loja virtual de subscrição. Além disso, os resultados obtidos ao longo da condução e análise do estudo de caso possibilitaram o aprimoramento desse modelo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBACHE, J. **Dinâmica recente da conta de transações correntes e a conta de serviços.** FUNCEX. Revista Brasileira de Comércio Exterior, n. 119, abr.-jun. 2014.

BAINES, T.S., LIGHFOOT, H. W., EVANS, S. NEELY, A., GREENOUGH, R., PEPPARD, J., WILSON, H. **State-of-the-Art in Product-Service Systems.** Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B-Journal of Engineering Manufacture [S.I.], v. 221, n. 10, p. 1543-1552, 2007.

BATTAGLIA, D.; BERGAMO, E. S. **Análise de valor e engenharia de valor: uma ferramenta de redução de custos em um projeto.** P&D em Engenharia de Produção, v. 8, n. 3, p. 102-115, 2010.

BERRY, L.L., SHANKAR, V., PARISH, J. T., CADWALLADER, S., DOTZEL, T. **Creating new markets through service innovation.** MIT Sloan Management Review, v. 47, n. 2, p. 56, 2006.

BEUREN, F. H., FERREIRA, M. G. G., ZANCUL, E., MIGUEL, P. A. C. **Análise de conteúdo de publicações em sistemas produto-serviço.** Revista Produção Online, 14(1), 35-57, 2014.

BITNER, M. J.; HUBBERT, A. R. **Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Service Quality: The Consumer's Voice.** International Journal of Service Industry Management [S.I.], v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.

CARSTEN, B. **Carsten's Corner**. Power Conversion and Intelligent Motion, 1989.

CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática.** Qualitymark, Rio de Janeiro, 1994.

CAUCHICK, P. A. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Produção, 17, n. 1, 2007.

CHEUNG, Y.; BAL, J. **Process analysis techniques and tools for business improvements.** Busines Process Management Journal, Vol. 4, No. 4, 1998.

CNI (Confederação Nacional da Indústria). **Serviços e Competividade no Brasil / Confederação Nacional da Indústria.** Disponível em: <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_24/2014/12/09/517/ServioseCompetitividadeIndustrialnoBrasil.pdf> . Acessado em: julho de 2015.

COOK, D.P.; GOH, C. e CHUNG, C. H. **Service typologies: a state of the art survey.** Production and Operations Management, Vol. 8, No. 3, fall, p. 318-338, 1999.

CSILLAG, J. M. **Análise do Valor: metodologia do valor.** 3.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

DOMINGUEZ, S. V. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 7, n. 4, 2000.

EASTMAN, J.R. **IDRISI for Windows: User's Guide.** Version 2.0. Clark University – Graduate School of Geography, Worcester, MA, USA, 1997.

FAGUNDES, E. M. **"O que é e-Commerce?".** Disponível em: <http://www.efagundes.com/artigos/O%20que%20e%20eCommerce.htm>. Acessado em: outubro de 2015.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação.** McGraw Hill Brasil, 2014.

FONSECA, A. J. H. **Sistematização do processo de obtenção das especificações de projeto de produtos industriais e sua implementação computacional.** Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica)–UFSC, Florianópolis, 2000.

GALLO, M.S. **Aplicação da metodologia de Análise do Valor ao projeto conceitual de uma maca de banho hospitalar.** Trabalho de conclusão de Curso. Departamento de Engenharia Mecânica (SEM), Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 2012.

GARVIN, D. A. **Competing on the 8 Dimensions of Quality.** Harvard Business Review [S.I.], v. 65, n. 6, p. 101-109, 1987.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1991.

GOEDKOOP, M. J., VAN HALEN, C. J., TE RIELE, H. R., ROMMENS, P. J. **Product Service Systems, Ecological and Economic Basics.** VROM: Hague, the Netherlands, 1999.

INSTITUTO QUALIBEST (2013). Disponível em: <www.institutoqualibest.com.br>. Acessado: junho de 2015.

IRIGARAY, H. A. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas.** Editora FGV, 2015.

KAMINSKI, P. C. **Desenvolvimento de produtos com planejamento, criatividade e qualidade.** CTC: Rio de Janeiro, 2000.

KOTLER P., KELLER K. **Administração de Marketing**. 12 edição, São Paulo: Pearson Prentine Hall, 2006.

KOU, G.; SHI, Y.; WANG, S. **Multiple criteria decision making and decision support systems — Guest editor's introduction.** Elsevier B.V. , 2010.

LAURINDO, F. J. B., MESQUITA, M. D. **Material Requirements Planning: 25 anos de história; uma revisão do passado e prospecção do futuro.** Revista Gestão & Produção, 7(3), 2000.

LIKERT, R. **A Technique for the Measurement of Attitudes.** Archives of Psychology 140: pp. 1-55, 1932.

LINCOLN, Y., GUBA, E. **Naturalistic inquiry.** Sage, 1985.

MELLO, C. H. P. **Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2005.

MEYER, C., SCHWAGER, A. **Understanding customer experience.** Harvard business review 85.2 2007.

MICHEL, B. A.; COSTA, C.A. **Método de representação de processos em forma de fluxo - IDEF0.** Caderno Didático. Grupo de modelagem de informações para suporte ao desenvolvimento de produtos. MISDP. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2002.

MILES, L. D. **Value Analysis and Engineering**. New York-Toronto-London, 1961.

MONT, O. K. **Clarifying the Concept of Product-Service System**. Journal of Cleaner Production [S.I.], v. 10, n. 3, 2002.

MORELLI, N. **Designing Product/Service Systems: A Methodological Exploration.** Design Issues [S.I.], v. 18, n. 3, p. 3-17, 2002.

NICKEL, E. M., FERREIRA, M. G. G., FORCELLINI, F. A., SANTOS, C., SILVA, R. A. Á. **Modelo multicritério para referência na fase de Projeto Informacional do Processo de Desenvolvimento de Produtos.** Gest. Prod., São Carlos , v. 17, n. 4, 2010.

NORONHA, D. P.; FERREIRA, S. M. S. P. Revisões da Literatura. In: Campello, B.S., Cendón, B.v. e Kremer, J.M. **Fontes de Informação para Pesquisadores e Profissionais.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, p. 191-198, 2000.

OLIVEIRA, J. N. D. **Modelagem de processos e a metodologia idef: proposta de um ambiente colaborativo na produção de biodiesel.** Dissertação de Mestrado, UFSM, Santa Maria - RS, 2010.

PEREIRA, V. R. **Sistema Produto-Serviço–PSS: um estudo do relacionamento entre os fatores motivadores e a estruturação das empresas na integração produto-serviço.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2013.

PINE, J.; GILMORE, J. **The Experience Economy**, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

PMI - Project Management Institute. **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos (guia PMBOK).** 5ªed. Project Management Institute, Pennsylvania, 2012.

RAIFFA, H. **Teoria da decisão: aulas introdutórias sobre escolhas em condições de incerteza.** Petrópolis: Vozes, 1977.

ROSENZWEIG, P. **The Halo Effect... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers**. ISBN 978-0-7432-9125-5, Free Press, 2007.

ROZENFELD, H. AMARAL, D. C. FORCELLINI, F. A. et al. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria do processo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SAATY, T.L. **A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures.** Journal of Mathematical Psychology, 15(3), 234-281, 1977.

SAATY T.L. **Decision making for leaders.** Pitts burg, USA: WS. Publications, 2000

SANTOS, M. F. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil.** Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 9, n. 2, 2005.

SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca.** Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. **Projeto e análise de processos de serviços: uma avaliação de técnicas de representação.** Produto & Produção, v. 5, n. 3, p. 1-16, 2001.

SCHMITT, B. H. **Marketing experimental**–Exame. NBL Editora, 2002.

SHANKAR, V.; BERRY, L. L.; DOTZEL, T. **A practical guide to combining products and services.** Harvard Business Review, v. 87, n. 11, p. 94-99, 2009.

SHETH, J. N., NEWMAN, B.I, GROSS, B.L. **Why we buy what we buy: A theory of consumption values.** Original Research Article Journal of Business Research, Volume 22, 1991.

SLACK, R. A. **The application of lean principles to the military aerospace product development process.** Tese de Mestrado. Massachusetts Institute of Technology: Cambridge, 1998.

SNOWDON, R.A. **Overview of process modelling.** Processwise Portfolio Centre, Kidsgrove, UK, and Informatics, 2006

STANKE, A. **A framework for achieving lifecycle value in aerospace product development,** Tese de Mestrado. Massachusetts Institute of Technology: Cambridge, 2001.

SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N. **Consumer perceived value: The development of a multiple item scale.** Journal of retailing, v. 77, n. 2, p. 203-220, 2001.

TEIXEIRA, J., PATRÍCIO, L., NUNES, N. J., NÓBREGA, L., FISK, R. P., CONSTANTINE, L. **Customer experience modeling: from customer experience to service design. Journal of Service Management,** v. 23, n. 3, p. 362-376, 2012.

TUKKER, A. **Eight Types of Product–Service System: Eight Ways to Sustainability? Experiences from Suspronet.** Business Strategy and the Environment [S.I.], v. 13, n. 4, p. 246-260, 2004.

VARGAS L. G. **An overview of the Analytic Hierarchy Process and its applications.** Joseph M. Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA 15260, USA, 1989.

VERHOEF, P. C., LEMOM, K. N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M., SCHLESINGER, L. A. **Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies.** Journal of retailing, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.

WONG, M. **PSS in the Consumer Goods Industry.** Tese de Doutorado, Cambridge University, Cambridge, 2004.

WRIGHT, P. **The Three Levels of Innovation – CEO Forum Group.** The Three Levels of Innovation – CEO Forum Group. Disponível em : <http://www.ceoforum.com.au/article-

detail.cfm?cid=6143&t=/Paul-Wright-Invetech/The-three-levels-of-innovation>. Acessado em: outubro de 2015.

ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M.; MARIOTTO, F. L. **Para que servem os Estudos de Caso Único.** Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, ANPAD, Rio de Janeiro., 2011.

ZARIFIAN, P. **Valor, organização e competência na produção de serviço (esboço de um modelo de produção de serviço.** In: SEMINÁRIO TEMÁTICO INTERDISCIPLINAR OS ESTUDOS DO TRABALHO. São Paulo, 2001.

APÊNDICE A: Levantamento dos pontos de contato

ID.	Elementos do Serviço		
	Atividades do Serviço	**Pontos de Contato**	
1	Descobre sobre o negócio	Funcionais	Propagandas Marca
		Mecânicos	Ferramentas de busca (*google*) Mídias sociais (*facebook*, *instagram*, *blogs*) Mídia impressa (panfletos, cartões de visita) *Mailmarketing*
		Humanos	Outros clientes Formadores de opinião Colaborador da empresa
2	Acessa o site	Funcionais	NA
		Mecânicos	Plataforma de *e-commerce*
		Humanos	NA
3	Se cadastra na plataforma	Funcionais	E-mail de confirmação de cadastro (automático)
		Mecânicos	Plataforma de *e-commerce*

		Humanos	NA
4	Seleciona o plano e solicita a assinatura	Funcionais	NA
		Mecânicos	Plataforma de *e-commerce*
		Humanos	NA
5	Realiza o pagamento	Funcionais	NA
		Mecânicos	Plataforma de *e-commerce* *Gateway* de pagamento E-mail de confirmação de pagamento (automático)
		Humanos	NA
6	Acompanha o transporte do pacote	Funcionais	NA
		Mecânicos	E-mail de acompanhamento de pedidos (automático) Site e demais canais de comunicação dos correios Meios de comunicação com a empresa (comunicadores instantâneos (*WhatsApp* e chat online), telefone ou e-mail

		Humanos	Colaborador da empresa Colaborador dos correios
7	Recebe o pedido	Funcionais	Encomenda: Caixa de papelão; Fita adesiva; Plástico bolha; *Airpack*; Nota fiscal; Bebida(s); Guia; Copo
		Mecânicos	NA
		Humanos	Colaborador dos correios
8	Degusta a bebida	Funcionais	Bebida(s): Tampa; Garrafa; Rótulo; Líquido Copo
		Mecânicos	NA
		Humanos	Outros consumidores (amigos, familiares, conhecidos, etc.)
9	Lê o guia	Funcionais	Guia: Papel; Tinta
		Mecânicos	NA

		Humanos	Outros consumidores (amigos, familiares, conhecidos, etc.)
10	Escuta a seleção de música	Funcionais	Músicas
		Mecânicos	Aplicativo de reprodução de música
		Humanos	Outros consumidores (amigos, familiares, conhecidos, etc.)
11	Descarta a embalagem	Funcionais	Restos da encomenda: Caixa de papelão; Fita adesiva; Plástico bolha; *Airpack*; Garrafa(s), Rolha(s);
		Mecânicos	NA
		Humanos	NA
12	Aguarda o novo pacote	Funcionais	NA
		Mecânicos	Mídias sociais (*facebook*, *instagram, blogs)* *Mailmarketing* Plataforma de *e-commerce*

		Humanos	NA
13	Comunica com a empresa	Funcionais	NA
		Mecânicos	Meios de comunicação: E-mail; Comunicador instantâneo (*WhatsApp* e chat online); Telefone; Mídia social; Site (F.A.Q.)
		Humanos	Colaborador da empresa

APÊNDICE B: Tipos de Experiências

ID.	**Sense (Perceber):** estimular os sentidos sensoriais dos consumidores (visão, audição, toque, paladar e olfato);	**Feel (Sentir):** apelo sentimental, gerando comoção e experiências afetivas;	**Think (Pensar):** estimulo cognitivos que evocam o lado intelectual e criativo do consumidor;	**Act (Agir):** estimula comportamentos físicos, estilos de vida e interações	**Relate (Identificar):** desenvolve experiências que estimulam os desejos do consumidor em participar ou de pertencer a um determinado contexto social
1	Vê propagandas nas mídias sociais, buscadores e *mailmarketing*; Recebe mídias impressas (vê e toca); Conversa com outras pessoas (colaboradores da empresa ou clientes) sobre o negócio; Lê a opinião de outros clientes e formadores de opinião;	Credibilidade da marca	Instiga a curiosidade do consumidor em conhecer o novo negócio	NA	Desejo de fazer parte de um grupo exclusivo/seleto que degusta bebidas diferenciadas
2	Visualiza o layout do site; Procura e lê as informações sobre o negócio	NA	Entende o modelo de negócio	NA	NA

3	Visualiza o formulário de cadastro no site; Receber e lê e-mail de confirmação do cadastro.	NA	Preenche o formulário de cadastro	NA	NA
4	Visualiza as opções de planos	NA	Compara custo benefício dentre as opções de plano; Refletir entre adquirir o serviço ou comprar os itens avulsos por contra própria.	NA	NA
5	Visualiza os dados da compra (pessoais, entrega e pedido) e os meios de pagamento Lê o e-mail de confirmação	NA	Confirma ou corrige os dados da compra (pessoais, entrega e pedido); Decide a melhor forma de pagamento;	NA	NA

	após compra				
6	Recebe e lê e-mail de acompanhamento da entrega; Contata o colaborador da empresa para saber o status da entrega; Acessa o site ou outros canais dos correios para verificar o rastreamento da encomenda	Diminui a ansiedade do cliente	NA	NA	NA
7	Abre a encomenda (toque)	Entusiasmo com o recebimento	Confere a conformidade da encomenda e integridade dos produtos.	NA	NA

8	Abre a bebida; Despeja a bebida no copo; Sente o aroma da bebida; Sente o paladar da bebida	NA	NA	Estimula a interação com outras pessoas Estimula o colecionismo de copos Estimula o colecionismo de bebidas	Desenvolver uma preferência e conhecimento por bebidas diferenciadas/exclusivas
9	Manuseia o guia para ler o conteúdo (idealmente antes ou durante o consumo da bebida)	Lembranças e sentimentos relacionados ao ambiente ideal para se consumir a bebida ou de se sentir no local da origem da bebida	Aprofunda conhecimentos sobre a melhor maneira de consumir a bebida; Esclarece dúvidas; Aprende sobre o bebida	Estimula compartilhar o conhecimento com outras pessoas (drinks, jantares, histórias) Estimula a criação de novos hábitos	Fazer parte de um grupo exclusivo/seleto que degusta bebidas diferenciadas
10	Escuta a seleção de músicas (idealmente durante o consumo da bebida)	Lembranças e sentimentos relacionados ao ambiente ideal para se consumir a bebida ou de se sentir no local da origem da bebida	NA	Estimula a interação com outras pessoas Estimula o colecionismo de guias	NA

11	NA	NA	Refle sobre o que pode ser descartado e o que pode ser reaproveitado	Reaproveitar embalagens para outros fins	NA
12	Vê os *teasers* da encomenda do mês seguinte, recebidos por e-mail, acessando pelo site ou redes sociais.	Ansiedade pelo próximo pacote	NA	NA	NA

13	Contacta o colaborador da empresa para solicitar informações, retirar dúvidas, solucionar problemas, etc (Contato auditivo ou troca de mensagens)	O cliente se sente importante para o negócio	NA	NA	NA

APÊNDICE C: Questionário

Questionário - Percepção de Valor

Olá!

Gostaríamos de coletar a sua percepção de valor em relação a todos os elementos que compõem o nosso negócio:

Bebida; Copo; Embalagem; Guia; Marca; Site; Serviço de Atendimento ao Cliente; Serviço de Entrega; Serviço de Sommelier; e Serviço de Venda

Para que possamos coletar o importância de cada um desses elementos, pedimos a você que faça a comparação aos pares, avaliando conforme a escala abaixo:

1- Valores iguais
3 - Valor pouco mais importante
5 - Valor moderadamente mais importante
7 - Valor muito mais importante
9 - Valor extremamente mais importante

Assinale 1caso considere ambos elementos iguais e caso resulte em alguma dúvida entre dois dos elementos acima, assinale o item intermediário entre eles (2, 4, 6 ou 8).

Muito obrigada!

Antes de realizar as comparações, leve em consideração o conjunto de atributos abaixo listados à cada um dos elementos envolvidos.

Elemento	Atributos
Bebida	Aromas da(s) bebida(s) Coloração da(s) bebida(s) Rótulo da garrafa (disposição das informações, legislação, design) Design da garrafa Exclusividade da(s) bebida(s) Material da garrafa (tipo de embalagem) Quantidade de garrafas Paladar da(s) bebida(s) Teor alcoólico da(s) bebida(s) Tipo de tampa Valor monetário da bebida em relação ao mercado Viscosidade da(s) bebida(s)
Copo	Design do copo Exclusividade do copo Material do copo Quantidade de copos
Embalagem	Design da caixa Integridade da encomenda Reciclagem das embalagens
Guia	Design do guia Qualidade do Material (impressão e folhas)
Marca	Indicação por formadores de opinião Avaliação de outros consumidores Presença digital e física Posicionamento da Marca
Site	Arquitetura da informação e conteúdo do site Layout/Design gráfico da interface do site Segurança do site Usabilidade do site
Serviço de Atendimento ao Cliente	Atendimento personalizado Conteúdo do e-mail informativo e FAQ Cordialidade dos atendentes Qualidade das respostas (solução de problemas, relevância das informações, etc) Tempestividade de respostas
Serviço de Entrega	Atualizações sobre o status da entrega Entrega a domicílio Frequência de entrega Tempo de entrega
Serviço de *Sommelier*	Programação diversificada dos packs Seleção das bebidas Seleção dos copos Preparação do conteúdo do guia; Seleção da playlist de músicas
Serviço de Venda	Diversidade de planos de assinatura Opções de formas de pagamento Qualidade das propagandas Políticas de Fidelização Preços

1 Bebida x Copo

1.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Bebida
- ◯ Copo

1.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

2. Bebida x Embalagem

2.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Bebida
- ◯ Embalagem

2.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

3. Bebida x Guia

3.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Bebida
- ◯ Guia

3.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

4. Bebida x Marca

4.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Bebida
- ◯ Marca

4.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

5. Bebida x Site

5.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Bebida
- ◯ Site

5.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

6. Bebida x Serviço de Atendimento ao Cliente

6.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Bebida
- ◯ Serviço de Atendimento ao Cliente

6.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

7. Bebida x Serviço de Entrega

7.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Bebida
- ◯ Serviço de Entrega

7.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9

	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

8. Bebida x Serviço de Sommelier

8.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ○ Bebida
- ○ Serviço de Sommelier

8.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

9. Bebida x Serviço de Venda

9.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ○ Bebida
- ○ Serviço de Venda

9.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

10. Copo x Embalagem

10.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ○ Copo
- ○ Embalagem

10.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

11. Copo x Guia

11.1 Qual o elemento de maior valor? *

- Copo
- Guia

11.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Valor extremamente mais importante

12. Copo x Marca

12.1 Qual o elemento de maior valor? *

- Copo
- Marca

12.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Valor extremamente mais importante

13. Copo x Site

13.1 Qual o elemento de maior valor? *

- Copo
- Site

13.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Valor extremamente mais importante

14. Copo x Serviço de Atendimento ao Cliente

14.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Copo
- ◯ Serviço de Atendimento ao Cliente

14.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

15. Copo x Serviço de Entrega

15.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Copo
- ◯ Serviço de Entrega

15.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

16. Copo x Serviço de Sommelier

16.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Copo
- ◯ Serviço de Sommelier

16.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

17. Copo x Serviço de Venda

17.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Copo

Serviço de Venda

17.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Valor extremamente mais importante

18. Embalagem x Guia

18.1 Qual o elemento de maior valor? *

Embalagem

Guia

18.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Valor extremamente mais importante

19. Embalagem x Marca

19.1 Qual o elemento de maior valor? *

Embalagem

Marca

19.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Valor extremamente mais importante

20. Embalagem x Site

20.1 Qual o elemento de maior valor? *

Embalagem

Site

20.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

21. Embalagem x Serviço de Atendimento ao Cliente

21.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ○ Embalagem
- ○ Serviço de Atendimento ao Cliente

21.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

22. Embalagem x Serviço de Entrega

22.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ○ Embalagem
- ○ Serviço de Entrega

22.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

23. Embalagem x Serviço de Sommelier

23.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ○ Embalagem
- ○ Serviço de Sommelier

23.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

24. Embalagem x Serviço de Venda

24.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ○ Embalagem
- ○ Serviço de Venda

24.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

25. Guia x Marca

25.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ○ Guia
- ○ Marca

25.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

26. Guia x Site

26.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ○ Guia
- ○ Site

26.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

- ◯ Guia
- ◯ Serviço de Venda

30.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

31. Marca x Site

31.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Marca
- ◯ Site

31.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

32. Marca x Atendimento ao Cliente

32.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Marca
- ◯ Atendimento ao Cliente

32.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

33. Marca x Serviço de Entrega

33.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Marca
- ◯ Serviço de Entrega

33.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Valor extremamente mais importante

34. Marca x Serviço de Sommelier

34.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Marca
- ◯ Serviço de Sommelier

34.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Valor extremamente mais importante

35. Marca x Serviço de Venda

35.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Marca
- ◯ Serviço de Venda

35.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Valor extremamente mais importante

36. Site x Atendimento ao Cliente

36.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Site
- ◯ Atendimento ao Cliente

36.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

37. Site x Serviço de Entrega

37.1 Qual o elemento de maior valor? *

○ Site

○ Serviço de Entrega

37.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

38. Site x Serviço de Sommelier

38.1 Qual o elemento de maior valor? *

○ Site

○ Serviço de Sommelier

38.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

39. Site x Serviço de Venda

39.1 Qual o elemento de maior valor? *

○ Site

○ Serviço de Venda

39.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Valor extremamente mais importante

40. Serviço de Atendimento ao Cliente x Serviço de Entrega

40.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Serviço de Atendimento ao Cliente
- ◯ Serviço de Entrega

40.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

41. Serviço de Atendimento ao Cliente x Serviço de Sommelier

41.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Serviço de Atendimento ao Cliente
- ◯ Serviço de Sommelier

41.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

42. Serviço de Atendimento ao Cliente x Serviço de Venda

42.1 Qual o elemento de maior valor? *

- ◯ Serviço de Atendimento ao Cliente
- ◯ Serviço de Venda

42.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Valor extremamente mais importante

43. Serviço de Entrega x Serviço de Sommelier

43.1 Qual o elemento de maior valor? *

- Serviço de Entrega
- Serviço de Sommelier

43.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Valor extremamente mais importante

44. Serviço de Entrega x Serviço de Venda

44.1 Qual o elemento de maior valor? *

- Serviço de Entrega
- Serviço de Venda

44.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Valor extremamente mais importante

45. Serviço de Sommelier x Serviço de Venda

45.1 Qual o elemento de maior valor? *

- Serviço de Sommelier
- Serviço de Venda

45.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1a 9 *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valor igual	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Valor extremamente mais importante

Informações Pessoais

Sexo *

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino

Idade *

Renda Familiar *

- ◯ R$ 15.760,01 ou mais
- ◯ De R$ 7.880,01 a R$ 15.760,00
- ◯ De R$ 3.152,01 a R$ 7.880,00
- ◯ De R$ 1.576,01 a R$ 3.152,00
- ◯ Até R$ 1.576,00

Região do Brasil (residência) *

Enviar

Powered by Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
Denunciar abuso – Termos de Serviço – Termos Adicionais

APÊNDICE D: Respostas do Questionário (CLIENTES)

Perguntas	Respondente A	Respondente B	Respondente C	Respondente D	Respondente E	MODA	MÉDIA	MEDIANA
1.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida		Bebida	
1.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	9	7	8	7	9	8	8
2.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida		Bebida	
2.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	7	9	8	6	7	7	7	7
3.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida		Bebida	
3.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5	9	6	9	8	9	7	8
4.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida		Bebida	
4.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	8	3	3	9	9	6	8
5.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida		Bebida	
5.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	9	2	9	3	9	6	9
6.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida	Serviço de Atendimento ao Cliente		Bebida	
6.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5	9	2	3	3	#N/A	5	4

7.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida	Serviço de Entrega	Bebida		
7.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5	8	2	2	5	2	4	4
8.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida		
8.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	9	3	2	7	9	6	7
9.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida	Bebida	Bebida	Bebida	Serviço de Venda	Bebida		
9.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	7	8	2	1	5	#N/A	5	5
10.1. Qual o elemento de maior valor?	Embalagem	Embalagem	Copo	Embalagem	Copo	Embalagem		
10.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3	6	5	4	7	#N/A	4	4
11.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia	Guia	Copo	Guia	Guia	Guia		
11.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5	8	3	2	9	#N/A	6	7
12.1. Qual o elemento de maior valor?	Copo	Marca	Marca	Marca	Marca	Marca		
12.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	7	7	5	3	9	#N/A	6	6
13.1. Qual o elemento de maior valor?	Copo	Site	Site	Copo	Site	Site		
13.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5	6	7	3	5	#N/A	6	6
14.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Atendimento ao	Serviço de Atendimento ao	Serviço de Atendimento ao	Copo	Serviço de Atendimento ao	Serviço de Atendimento ao		

	Cliente	Cliente	Cliente		Cliente	Cliente		
14.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5	6	7	2	5	5	6	6
15.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega		
15.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	9	6	4	7	9	7	7
16.1. Qual o elemento de maior valor?	Copo	Serviço de *Sommelier*	Serviço de *Sommelier*	Copo	Serviço de *Sommelier*	Serviço de *Sommelier*		
16.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	6	4	2	7	#N/A	6	6
17.1. Qual o elemento de maior valor?	Copo	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda		
17.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	7	6	4	7	7	6	7
18.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia	Guia	Embalagem	Guia	Embalagem	Guia		
18.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3	7	1	4	7	#N/A	5	4
19.1. Qual o elemento de maior valor?	Embalagem	Marca	Marca	Marca	Marca	Marca		
19.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	4	8	5	6	5	5	6	6
20.1. Qual o elemento de maior valor?	Embalagem	Site	Site	Embalagem	Site	Site		
20.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3	8	7	4	7	7	7	7
21.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Atendimento ao	Serviço de Atendimento ao	Serviço de Atendimento ao	Serviço de Atendimento ao	Serviço de Atendimento ao	Serviço de Atendimento ao		

	Cliente	Cliente	Cliente	Cliente	Cliente	Cliente		
21.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3	7	7	2	7	7	5	7
22.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega		
22.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	9	7	3	7	9	7	7
23.1. Qual o elemento de maior valor?	Embalagem	Serviço de *Sommelier*	Serviço de *Sommelier*	Embalagem	Serviço de *Sommelier*	Serviço de *Sommelier*		
23.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	7	5	2	7	7	6	7
24.1. Qual o elemento de maior valor?	Embalagem	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda		
24.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	7	7	4	7	7	6	7
25.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia	Guia	Marca	Marca	Marca	Marca		
25.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5	6	4	4	5	4	4	4
26.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia	Site	Site	Guia	Site	Site		
26.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3	7	7	1	7	7	7	7
27.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia	Guia	Atendimento ao Cliente	Guia	Atendimento ao Cliente	Guia		
27.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3	5	7	2	7	#N/A	3	3
28.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia	Serviço de	Serviço de	Serviço de	Serviço de	Serviço de Entrega		

		Entrega	Entrega	Entrega	Entrega			
28.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	1	8	6	3	7	#N/A	6	7
29.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia	Guia	Serviço de *Sommelier*	Guia	Serviço de *Sommelier*	Guia		
29.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	7	1	3	7	#N/A	6	7
30.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda		
30.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	7	6	3	7	7	6	7
31.1. Qual o elemento de maior valor?	Site	Site	Site	Marca	Marca	Site		
31.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5	5	5	3	7	5	5	5
32.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Atendimento ao Cliente	Serviço de Atendimento ao Cliente	Serviço de Atendimento ao Cliente	Marca	Serviço de Atendimento ao Cliente	Serviço de Atendimento ao Cliente		
32.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5	6	5	2	7	5	6	6
33.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Marca	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega		
33.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	8	4	2	7	#N/A	7	8
34.1. Qual o elemento de maior valor?	Marca	Marca	Marca	Marca	Marca	Marca		
34.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5	6	3	4	7	#N/A	5	5

35.1. Qual o elemento de maior valor?	Marca	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda		
35.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5	7	2	1	7	7	4	5
36.1. Qual o elemento de maior valor?	Site	Site	Site	Serviço de Atendimento ao Cliente	Serviço de Atendimento ao Cliente	Site		
36.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	1	8	2	2	7	#N/A	4	2
37.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Entrega	Site	Site	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega		
37.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3	1	2	3	7	3	4	3
38.1. Qual o elemento de maior valor?	Site	Site	Site	Site	Site	Site		
38.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	7	7	2	9	9	7	7
39.1. Qual o elemento de maior valor?	Site	Serviço de Venda	Site	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda		
39.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5	1	3	3	7	#N/A	4	3
40.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Atendimento ao Cliente	Serviço de Entrega	Serviço de Atendimento ao Cliente	Serviço de Entrega		
40.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5	7	2	5	7	5	6	5
41.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Atendimento ao	Serviço de Atendimento ao	Serviço de Atendimento ao	Serviço de Atendimento ao	Serviço de Atendimento ao	Serviço de Atendimento ao		

	Cliente	Cliente	Cliente	Cliente	Cliente	Cliente		
41.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	7	4	2	5	#N/A	5	5
42.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Atendimento ao Cliente	Serviço de Venda	Serviço de Atendimento ao Cliente	Serviço de Venda	Serviço de Atendimento ao Cliente	Serviço de Atendimento ao Cliente		
42.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	7	2	1	3	7	7	5	7
43.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega		
43.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	7	3	6	7	7	6	7
44.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Entrega	Serviço de Entrega	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda		
44.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9	1	1	1	5	1	2	1
45.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda	Serviço de Venda		
45.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3	7	3	4	7	3	5	4

Respondente	A	B	C	D	E
Sexo	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	27	29	59	26	34

Região do Brasil (residência)	Centro-Oeste	Centro-Oeste	Centro-Oeste	Centro-Oeste	Sudeste
Renda Familiar	R$ 15.760,01 ou mais	De R$ 7.880,01 a R$ 15.760,00	R$ 15.760,01 ou mais	R$ 15.760,01 ou mais	De R$ 7.880,01 a R$ 15.760,00

APÊNDICE E: AHP (CLIENTES) – MÉDIA

MATRIZES	Bebida	Copo	Embala-gem	Guia	Marca	Site	Serviço de Atendi-mento ao Cliente	Serviço de Entrega	Serviço de Somme-lier	Serviço de Venda	
Bebida	1,00	8,00	7,00	7,00	6,00	6,00	5,00	4,00	6,00	5,00	
Copo	0,13	1,00	0,25	0,17	0,17	0,17	0,17	0,14	0,17	0,17	
Embalagem	0,14	4,00	1,00	0,20	0,17	0,14	0,20	0,14	0,17	0,17	
Guia	0,14	6,00	5,00	1,00	0,25	0,14	3,00	0,17	6,00	0,17	
Marca	0,17	6,00	6,00	4,00	1,00	0,20	0,17	0,14	5,00	0,25	
Site	0,17	6,00	7,00	7,00	5,00	1,00	4,00	0,25	7,00	0,25	
Serviço de Atendimento ao Cliente	0,20	6,00	5,00	0,33	6,00	0,25	1,00	0,17	5,00	5,00	
Serviço de Entrega	0,25	7,00	7,00	6,00	7,00	4,00	6,00	1,00	6,00	0,50	
Serviço de *Sommelier*	0,17	6,00	6,00	0,17	0,20	0,14	0,20	0,17	1,00	0,20	
Serviço de Venda	0,20	6,00	6,00	6,00	4,00	4,00	0,20	2,00	5,00	1,00	
NORMALIZADO											**Vetor Priorida-de (w)**
Bebida	0,39	0,14	0,14	0,22	0,20	0,37	0,25	0,49	0,15	0,39	**0,27**
Copo	0,05	0,02	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01	**0,01**
Embalagem	0,06	0,07	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01	**0,02**
Guia	0,06	0,11	0,10	0,03	0,01	0,01	0,15	0,02	0,15	0,01	**0,06**
Marca	0,07	0,11	0,12	0,13	0,03	0,01	0,01	0,02	0,12	0,02	**0,06**
Site	0,07	0,11	0,14	0,22	0,17	0,06	0,20	0,03	0,17	0,02	**0,12**
Serviço de Atendimento	0,08	0,11	0,10	0,01	0,20	0,02	0,05	0,02	0,12	0,39	**0,11**

ao Cliente											
Serviço de Entrega	0,10	0,13	0,14	0,19	0,24	0,25	0,30	0,12	0,15	0,04	**0,16**
Serviço de *Sommelier*	0,07	0,11	0,12	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	**0,04**
Serviço de Venda	0,08	0,11	0,12	0,19	0,13	0,25	0,01	0,24	0,12	0,08	**0,13**

CONSISTÊNCIA	**Bebida**	**Copo**	**Embala-gem**	**Guia**	**Marca**	**Site**	**Serviço de Atendi-mento ao Cliente**	**Serviço de Entrega**	**Serviço de Somme-lier**	**Serviço de Venda**
Bebida	1,00	8,00	7,00	7,00	6,00	6,00	5,00	4,00	6,00	5,00
Copo	0,13	1,00	0,25	0,17	0,17	0,17	0,17	0,14	0,17	0,17
Embalagem	0,14	4,00	1,00	0,20	0,17	0,14	0,20	0,14	0,17	0,17
Guia	0,14	6,00	5,00	1,00	0,25	0,14	3,00	0,17	6,00	0,17
Marca	0,17	6,00	6,00	4,00	1,00	0,20	0,17	0,14	5,00	0,25
Site	0,17	6,00	7,00	7,00	5,00	1,00	4,00	0,25	7,00	0,25
Serviço de Atendimento ao Cliente	0,20	6,00	5,00	0,33	6,00	0,25	1,00	0,17	5,00	5,00
Serviço de Entrega	0,25	7,00	7,00	6,00	7,00	4,00	6,00	1,00	6,00	0,50
Serviço de *Sommelier*	0,17	6,00	6,00	0,17	0,20	0,14	0,20	0,17	1,00	0,20
Serviço de Venda	0,20	6,00	6,00	6,00	4,00	4,00	0,20	2,00	5,00	1,00

Vetor Soma Ponderada	c	λ	IC	QC/RC	CONSISTÊNCIA
4,167893918	15,17517709	14,06010756	0,451123062	**30%**	INCONSISTENTE
0,164404071	12,10239569				
0,228981945	10,77314157				
0,932158453	14,55869199				
0,863963417	13,72074664				
1,938561986	16,4051767				
1,665344681	15,17455151				
2,729099774	16,61705754				
0,409178486	10,68814331				
2,047590863	15,38599353				

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ICA	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,4	1,45	1,49

APÊNDICE F: AHP (CLIENTES) – MEDIANA

MATRIZES	Bebida	Copo	Embala-gem	Guia	Marca	Site	Serviço de Atendi-mento ao Cliente	Serviço de Entrega	Serviço de Somme-lier	Serviço de Venda	
Bebida	1,00	8,00	7,00	8,00	8,00	9,00	4,00	4,00	7,00	5,00	
Copo	0,13	1,00	0,25	0,14	0,17	0,17	0,17	0,14	0,17	0,14	
Embalagem	0,14	4,00	1,00	0,25	0,17	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	
Guia	0,13	7,00	4,00	1,00	0,25	0,14	3,00	0,14	7,00	0,14	
Marca	0,13	6,00	6,00	4,00	1,00	0,20	0,17	0,13	5,00	0,20	
Site	0,11	6,00	7,00	7,00	5,00	1,00	2,00	0,33	7,00	0,33	
Serviço de Atendimento ao Cliente	0,25	6,00	7,00	0,33	6,00	0,50	1,00	0,20	5,00	7,00	
Serviço de Entrega	0,25	7,00	7,00	7,00	8,00	3,00	5,00	1,00	7,00	1,00	
Serviço de *Sommelier*	0,14	6,00	7,00	0,14	0,20	0,14	0,20	0,14	1,00	0,25	
Serviço de Venda	0,20	7,00	7,00	7,00	5,00	3,00	0,14	1,00	4,00	1,00	
NORMALIZADO											**Vetor Priorida-de (w)**
Bebida	0,40	0,14	0,13	0,23	0,24	0,52	0,25	0,55	0,16	0,33	**0,30**
Copo	0,05	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01	**0,01**
Embalagem	0,06	0,07	0,02	0,01	0,00	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01	**0,02**
Guia	0,05	0,12	0,08	0,03	0,01	0,01	0,19	0,02	0,16	0,01	**0,07**
Marca	0,05	0,10	0,11	0,11	0,03	0,01	0,01	0,02	0,12	0,01	**0,06**

Site	0,04	0,10	0,13	0,20	0,15	0,06	0,13	0,05	0,16	0,02	**0,10**
Serviço de Atendimento ao Cliente	0,10	0,10	0,13	0,01	0,18	0,03	0,06	0,03	0,12	0,46	**0,12**
Serviço de Entrega	0,10	0,12	0,13	0,20	0,24	0,17	0,32	0,14	0,16	0,07	**0,16**
Serviço de *Sommelier*	0,06	0,10	0,13	0,00	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	**0,04**
Serviço de Venda	0,08	0,12	0,13	0,20	0,15	0,17	0,01	0,14	0,09	0,07	**0,12**

CONSISTÊNCIA	**Bebida**	**Copo**	**Embalagem**	**Guia**	**Marca**	**Site**	**Serviço de Atendimento ao Cliente**	**Serviço de Entrega**	**Serviço de *Sommelier***	**Serviço de Venda**
Bebida	1,00	8,00	7,00	8,00	8,00	9,00	4,00	4,00	7,00	5,00
Copo	0,13	1,00	0,25	0,14	0,17	0,17	0,17	0,14	0,17	0,14
Embalagem	0,14	4,00	1,00	0,25	0,17	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Guia	0,13	7,00	4,00	1,00	0,25	0,14	3,00	0,14	7,00	0,14
Marca	0,13	6,00	6,00	4,00	1,00	0,20	0,17	0,13	5,00	0,20
Site	0,11	6,00	7,00	7,00	5,00	1,00	2,00	0,33	7,00	0,33
Serviço de Atendimento ao Cliente	0,25	6,00	7,00	0,33	6,00	0,50	1,00	0,20	5,00	7,00
Serviço de Entrega	0,25	7,00	7,00	7,00	8,00	3,00	5,00	1,00	7,00	1,00
Serviço de *Sommelier*	0,14	6,00	7,00	0,14	0,20	0,14	0,20	0,14	1,00	0,25
Serviço de Venda	0,20	7,00	7,00	7,00	5,00	3,00	0,14	1,00	4,00	1,00

Vetor Soma Ponderada	c	λ	IC	QC/RC	CONSISTÊNCIA
4,481244384	15,15470533	14,2048745	0,467208278	**31%**	INCONSISTENTE
0,159018952	11,80472554				
0,221160823	10,66441776				
0,984402358	14,66764901				
0,844972107	14,59378347				
1,727703572	16,5726535				
1,880541514	15,43188909				
2,717142709	16,50700481				
0,419490612	10,95557505				
1,82189385	15,69634144				

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ICA	**0**	**0**	**0,52**	**0,89**	**1,11**	**1,25**	**1,35**	**1,4**	**1,45**	**1,49**

APÊNDICE G: Respostas do Questionário (DONOS DO NEGÓCIO)

1.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida
1.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9
2.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida
2.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9
3.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida
3.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5
4.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida
4.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	7
5.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida
5.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	4
6.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida
6.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3
7.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida
7.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	2
8.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de *Sommelier*
8.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3
9.1. Qual o elemento de maior valor?	Bebida
9.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3
10.1. Qual o elemento de maior valor?	Copo
10.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3
11.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia
11.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5
12.1. Qual o elemento de maior valor?	Marca
12.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	2
13.1. Qual o elemento de maior valor?	Site
13.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5
14.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Atendimento ao Cliente
14.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	7
15.1. Qual o elemento de maior valor?	Copo
15.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	1
16.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de *Sommelier*
16.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9
17.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Venda
17.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	6
18.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia
18.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	4
19.1. Qual o elemento de maior valor?	Marca
19.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3
20.1. Qual o elemento de maior valor?	Site
20.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	4
21.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Atendimento ao Cliente

21.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	7
22.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Entrega
22.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	4
23.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de *Sommelier*
23.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9
24.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Venda
24.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	6
25.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia
25.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5
26.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia
26.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5
27.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia
27.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	4
28.1. Qual o elemento de maior valor?	Guia
28.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	7
29.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de *Sommelier*
29.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	5
30.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Venda
30.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	1
31.1. Qual o elemento de maior valor?	Site
31.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	2
32.1. Qual o elemento de maior valor?	Atendimento ao Cliente
32.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3
33.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Entrega
33.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	2
34.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de *Sommelier*
34.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9
35.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Venda
35.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3
36.1. Qual o elemento de maior valor?	Atendimento ao Cliente
36.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	4
37.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Entrega
37.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3
38.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de *Sommelier*
38.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	7
39.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Venda
39.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	4
40.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Atendimento ao Cliente
40.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	2
41.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de *Sommelier*
41.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	7
42.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Venda
42.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	2
43.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de *Sommelier*
43.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	9

44.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de Venda
44.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	3
45.1. Qual o elemento de maior valor?	Serviço de *Sommelier*
45.2. Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9	4

APÊNDICE H: AHP (DONOS DO NEGÓCIO)

MATRIZES	Bebida	Copo	Embala-gem	Guia	Marca	Site	Serviço de Atendi-mento ao Cliente	Serviço de Entrega	Serviço de Somme-lier	Serviço de Venda
Bebida	1,00	9,00	9,00	5,00	7,00	4,00	3,00	2,00	0,33	3,00
Copo	0,11	1,00	3,00	0,20	0,50	0,20	0,14	1,00	0,11	0,17
Embalagem	0,11	0,33	1,00	0,25	0,33	0,25	0,14	0,25	0,11	0,17
Guia	0,20	5,00	4,00	1,00	5,00	5,00	4,00	7,00	0,20	1,00
Marca	0,14	2,00	3,00	0,20	1,00	0,50	0,33	0,50	0,11	0,33
Site	0,25	5,00	4,00	0,20	2,00	1,00	0,25	0,33	0,14	0,25
Serviço de Atendimento ao Cliente	0,33	7,00	7,00	0,25	3,00	4,00	1,00	2,00	0,14	0,50
Serviço de Entrega	0,50	1,00	4,00	0,14	2,00	3,00	0,50	1,00	0,11	0,33
Serviço de *Sommelier*	3,00	9,00	9,00	5,00	9,00	7,00	7,00	9,00	1,00	4,00
Serviço de Venda	0,33	6,00	6,00	1,00	3,00	4,00	2,00	3,00	0,25	1,00

NORMALIZADO											Vetor Priori-dade (w)
Bebida	0,17	0,20	0,18	0,38	0,21	0,14	0,16	0,08	0,13	0,28	**0,19**
Copo	0,02	0,02	0,06	0,02	0,02	0,01	0,01	0,04	0,04	0,02	**0,02**
Embalagem	0,02	0,01	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04	0,02	**0,02**
Guia	0,03	0,11	0,08	0,08	0,15	0,17	0,22	0,27	0,08	0,09	**0,13**

Marca	0,02	0,04	0,06	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,04	0,03	**0,03**
Site	0,04	0,11	0,08	0,02	0,06	0,03	0,01	0,01	0,06	0,02	**0,04**
Serviço de Atendimento ao Cliente	0,06	0,15	0,14	0,02	0,09	0,14	0,05	0,08	0,06	0,05	**0,08**
Serviço de Entrega	0,08	0,02	0,08	0,01	0,06	0,10	0,03	0,04	0,04	0,03	**0,05**
Serviço de *Sommelier*	0,50	0,20	0,18	0,38	0,27	0,24	0,38	0,35	0,40	0,37	**0,33**
Serviço de Venda	0,06	0,13	0,12	0,08	0,09	0,14	0,11	0,12	0,10	0,09	**0,10**

Consistência	**Bebida**	**Copo**	**Embala-gem**	**Guia**	**Marca**	**Site**	**Serviço de Atendi-mento ao Cliente**	**Serviço de Entrega**	**Serviço de Somme-lier**	**Serviço de Venda**
Bebida	1,00	9,00	9,00	5,00	7,00	4,00	3,00	2,00	0,33	3,00
Copo	0,11	1,00	3,00	0,20	0,50	0,20	0,14	1,00	0,11	0,17
Embalagem	0,11	0,33	1,00	0,25	0,33	0,25	0,14	0,25	0,11	0,17
Guia	0,20	5,00	4,00	1,00	5,00	5,00	4,00	7,00	0,20	1,00
Marca	0,14	2,00	3,00	0,20	1,00	0,50	0,33	0,50	0,11	0,33
Site	0,25	5,00	4,00	0,20	2,00	1,00	0,25	0,33	0,14	0,25
Serviço de Atendimento ao Cliente	0,33	7,00	7,00	0,25	3,00	4,00	1,00	2,00	0,14	0,50
Serviço de Entrega	0,50	1,00	4,00	0,14	2,00	3,00	0,50	1,00	0,11	0,33
Serviço de *Sommelier*	3,00	9,00	9,00	5,00	9,00	7,00	7,00	9,00	1,00	4,00

Serviço de Venda	0,33	6,00	6,00	1,00	3,00	4,00	2,00	3,00	0,25	1,00

Vetor Soma Ponderada	c	λ	IC	QC/RC
2,358137062	12,24168839	11,37378646	0,15264294	**10%**
0,259345032	10,6420364			**CONSISTÊNCIA**
0,176938818	11,01287589			
1,581954896	12,33051349			
0,326410242	10,75984045			
0,475513994	10,58749914			
0,931833759	11,1862213			
0,561161648	11,18416493			
3,944165148	12,0631621			
1,207602839	11,7298625			

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ICA	**0**	**0**	**0,52**	**0,89**	**1,11**	**1, 25**	**1,35**	**1,4**	**1,45**	**1,49**