

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

**Desenho de Serviços para a Economia do Oceano: O caso da
valorização do turismo náutico**

Maria Catarina Pinto Ferreira Rocha

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Lia Patrício

Orientador na Compta: Engenheiro Hugo Metelo Diogo



2016-09-19

A todos aqueles que me apoiaram.

Resumo

A presente dissertação foi desenvolvida em ambiente empresarial na Compta e, em consequência, toda a abordagem tem como base o trabalho desenvolvido no projeto Latitude 38.

A área do turismo vive atualmente um desenvolvimento e um aumento significativo em Portugal. “O turismo é hoje a mais importante atividade de serviços à escala global e aquela em que com mais propriedade se pode falar de uma verdadeira concorrência à escala planetária” (Turismo 2020).

Focando-se no turismo náutico, esta investigação explora métodos de *Service Design* (SD) para construir uma abordagem metodológica capaz de suportar o desenho de serviços para a plataforma Latitude 38.

Este estudo compreende duas etapas principais do *Service Design*: (1) Ampliar o conhecimento sobre a experiência dos operadores marítimo-turísticos e os seus contextos e (2) traduzir dessa informação e do conceito de “Estação Náutica Virtual” um novo *Service System*.

No que concerne à revisão da literatura, conseguimos entender que o *Service Design* se foca na criação de valor para o cliente. Deste modo, durante o desenvolvimento desta dissertação, fui adaptando a metodologia associada, de forma a criar valor para o operador, e posteriormente, desenvolver o serviço e melhorá-lo para o cliente final.

Para isso, e aplicando a *Grounded Theory*, fiz algumas entrevistas aos operadores marítimo-turísticos, dispersos pelas zonas do Porto, Aveiro e Viana do Castelo, com o objetivo de perceber o funcionamento dos seus negócios e a forma como os promovem, bem como, entender as necessidades e dificuldades dos mesmos. Assim, tendo por base os resultados obtidos e depois de organizados em categorias, projetei o novo serviço.

Recorrendo ao método *Multilevel Service Design*, comecei pela construção da *Value Constellation*. Posteriormente, utilizei instrumentos como o SSA e o SSN, que representam a interação do operador com o sistema projetado; ou seja, as atividades disponíveis no sistema para o operador executar. Por fim, de forma a desenhar os *Service Encounters*, utilizei o modelo SEB para demonstrar como os atores (operador) vão interagir com o sistema proposto.

Este trabalho resulta na conceção de um serviço, apenas na perspetiva do operador. Porém, será fundamental desenvolver o mesmo percurso e validação junto dos clientes finais, de modo a obter uma perspetiva mais holística da experiência do sistema.

Além disso, esta dissertação inicia o processo de contribuição do *Service Design* para a área do turismo, visto ser uma área que ainda não foi explorada pelo SD.

Service Design for the Ocean Economy: The case of appreciation of the nautical tourism

Abstract

This project was developed in business environment at Compta and, consequently, the whole approach is based on the development work in Latitude 38.

The tourism sector currently lives a development and a significant increase in Portugal. "Tourism is now the most important on a global scale service activity and one in which more properly one can speak of real competition on a global scale" (Turismo 2020).

Focusing on nautical tourism, this research explores Service Design methods to build a methodological approach capable of supporting design services for the Latitude platform 38.

This study includes two main stages of Service Design: (1) To increase knowledge on the experience of maritime-tourist operators and their contexts and (2) to translate this information and the concept of "Estação Náutica Virtual" a new Service System.

Regarding the literature review, we understand that the Service Design focuses on creating value for the customer. Thus, during the development of this project was adapted associated methodology to create value for the operator, and subsequently developing it and improve service to the final customer.

For this, and applying the Grounded Theory, did some interviews with maritime-tour operators, scattered throughout the areas of Porto, Aveiro and Viana do Castelo, in order to understand the functioning of their business and the way they promote as well, understanding the needs and difficulties of the same. Thus, based on the results and then organized into categories, designed the new service.

Using the Multilevel Service Design method, started the construction of the Value Constellation. Subsequently, utilized tools such as SSA and SSN, which represent operator interaction with the system designed; ie the activities available in the system for the operator to perform. Finally, in order to design the Service Encounters, used the SEB model to demonstrate how the actors (operator) will interact with the proposed system.

This work results in the design of a service only from the perspective of the operator. However, it will be essential to develop the same route and validation to final customers, in order to obtain a more holistic view of system experience.

In addition, this dissertation starts the contribution process about the Service Design for the tourism sector, since it is an area that has not been explored by the SD.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, um agradecimento especial à Compta e em particular ao Eng.º Hugo Metelo Diogo e à Dr.ª Ana Ribeiro, pela oportunidade de desenvolver uma dissertação de mestrado num projeto tão especial e pioneiro, como o Latitude 38.

Deixo um agradecimento especial à minha orientadora na FEUP, Professora Lia Patrício, por todo o apoio e dedicação ao longo desta dissertação.

À FEUP o meu obrigada por tudo o que me proporcionou ao longo dos últimos cinco anos. Desde a formação de excelência, às experiências e aos colegas que ficam para a vida. Tudo isso teve um papel fundamental no meu desenvolvimento a nível pessoal e profissional.

Um especial obrigado, ao Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão, por todos os amigos que fiz e pelas lembranças que nunca vou esquecer.

À minha família que sempre me encorajou e apoiou, e que sem eles, nada seria possível.

Por fim, a todos os meus amigos pela paciência e pelo apoio dado, sempre que precisei.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	11
1.1	A Compa e o Latitude 38.....	12
1.2	Descrição do Problema	13
1.3	Organização do relatório	13
2	Revisão da Literatura	15
2.1	Serviço	15
2.2	<i>Service Design</i>	16
2.3	<i>Exploration em Service Design</i>	18
2.3.1	<i>Customer Experience Modelling</i>	18
2.4	<i>Ideation em Service Design</i>	19
2.4.1	<i>Multilevel Service Design</i>	19
3	Metodologia	21
3.1	<i>Exploration</i>	21
3.1.1	Análise Qualitativa	21
3.1.2	Grounded Theory	22
3.1.3	Amostragem	23
3.1.4	Entrevistas	25
3.1.5	Codificação e Análise de Dados	25
3.2	<i>Ideation</i>	26
3.2.1	Abordagem ao <i>Service Design</i>	26
4	Resultados	28
4.1	Estudo da experiência do Operador.....	28
4.2	<i>Customer Experience Modelling</i> do Operador	31
5	Desenho do Serviço	34
5.1	<i>Service Concept</i>	34
5.1.1	<i>Value Proposition</i>	34
5.1.2	<i>Value Constellation Experience</i>	34
5.1.3	<i>Customer Value Constellation</i>	35
5.1.4	<i>Customer Value Constellation As-Is</i>	35
5.1.5	<i>Customer Value Constellation To-Be</i>	36
5.2	<i>Service System Design</i>	38
5.2.1	<i>Service System Architecture</i>	38
5.2.2	<i>Service System Navigation</i>	39
5.3	<i>Service Encounter</i>	40
5.3.1	<i>Service Blueprint</i>	40
6	Conclusões e perspetivas de trabalho futuro.....	44
	Referências	45
	ANEXO A: Consentimento Informado.....	47
	ANEXO B: Protocolo da Entrevista	48
	ANEXO C: Guião da Entrevista.....	49

Lista de Tabelas

Tabela 1: Categoria de Dificuldades	28
Tabela 2: Categoria de Estratégias de Promoção	29
Tabela 3: Categoria de Necessidades	30
Tabela 4: Categoria de Pertinência do Serviço.....	30
Tabela 5: Atividades relacionadas com Plataforma	31

Lista de Figuras

Figura 1: Diagrama do Percurso do Operador e Atividades Fundamentais	31
Figura 2: Diagrama de <i>Customer Experience Modelling</i>	33
Figura 3: Notação para <i>Customer Experience Modelling</i>	33
Figura 4: Diagrama <i>Value Constellation Experience</i>	35
Figura 5: <i>Customer Value Constellation As-Is</i>	36
Figura 6: <i>Customer Value Constellation To-Be</i>	37
Figura 7: <i>Service System Architecture</i>	39
Figura 8: <i>Service System Navigation</i>	40
Figura 9: Notação para <i>Service Blueprints</i>	41
Figura 10: <i>Service Experience Blueprint</i> para Registo de Operador.....	41
Figura 11: <i>Service Experience Blueprint</i> para Inserir Oferta	42
Figura 12: <i>Service Experience Blueprint</i> para <i>Smartbooking</i> ou <i>Packaging</i> de Serviços.....	43
Figura 13: <i>Service Experience Blueprint</i> para Dar <i>Feedback</i>	43

Lista de Abreviaturas

AMT – Atividades Marítimo-Turísticas

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CEM – *Customer Experience Modelling*

CER – *Customer Experience Requirements*

CRM – *Customer Relationship Management*

CSGE – Ciências Sociais, Gestão e Engenharia

CVC – *Customer Value Constellation*

ENV – Estação Náutica Virtual

GT – *Grounded Theory*

HAM – *Human Activity Modelling*

MSD – *Multilevel Service Design*

OMT – Operadores Marítimo-Turísticos

OTA – *Online Tourism Agent*

SD – *Service Design*

SEB – *Service Experience Blueprint*

SSA – *Service System Architecture*

SSN – *Service System Navigation*

1 Introdução

Os serviços passaram a representar a atividade económica mais predominante nos países desenvolvidos; eles estão a transformar as economias à escala substancialmente (Handbook 2014). Muitas empresas de produtos começam a olhar para os serviços como uma solução de competitividade. Esta tendência de crescimento parece acelerar devido à crescente proeminência de conhecimento e de atividades orientadas a serviços (Handbook 2014), (Bujnowska-Fedak and Pirogowicz 2014).

Assim, de acordo com (Ostrom et al. 2015), a importância da pesquisa de serviços e a necessidade de conhecimentos relacionados com a área dos serviços está a aumentar.

Os serviços acontecem ao longo do tempo, e são maioritariamente intangíveis, tornando o ato de fornecimento do serviço muito difícil de separar do seu consumo. Os serviços são “atos, processos e performances” (Zeithaml, Bitner, and Gremler 2010), eles também são uma sequência de atividades em que o cliente executa para alcançar um determinado resultado (Sweeney, Danaher, and McColl-Kennedy 2015). Estas interações são pontos de contacto – as pessoas, as informações, os produtos e espaços que são encontrados ao “usar” um serviço (Patrício et al. 2011).

Os serviços estão focados no desenvolvimento de ofertas onde a experiência vivida pelo cliente faz diferença, sendo fundamental o conceito central para o sucesso do serviço. O foco na criação de valor de um serviço, através das experiências dos clientes está, hoje, a ganhar força (Patrício et al., 2011).

A área do turismo vive atualmente um desenvolvimento e um aumento significativo em Portugal. “O turismo é hoje a mais importante atividade de serviços à escala global e aquela em que com mais propriedade se pode falar de uma verdadeira concorrência à escala planetária” (Turismo 2020).

Assim, conseguimos perceber que a área do turismo representa grande parte da atividade económica dos serviços. Deste modo, para que esta grande representatividade do turismo se possa manter, ou até crescer, será fundamental que os desafios estratégicos de cada país no que concerne às atividades turísticas, sejam diferenciadores e relevantes face à concorrência (Turismo 2020). Bem como, sejam criadas condições de mercado para que esse fator diferenciador possa evoluir e adaptar-se de modo a manter a sua relevância, face à concorrência (Turismo 2020).

Mais concretamente, o turismo náutico está longe de estar dinamizado e estruturado em Portugal, no entanto, os estudos apontam que nos próximos dez anos os crescimentos anuais sejam superiores a 10%, pois a procura da nossa costa para a prática de atividades náuticas está no topo das tendências globais (Mota, E., Azevedo, R., Neves, S., Ribeiro 2015).

Deste modo, para alcançar estes resultados o desenvolvimento passa pela dinamização de vários tipos de desporto (caso do *surf*, *kitesurf*, mergulho, vela, remo, canoagem), bem como, pelo desenvolvimento de infraestruturas de apoio a estas atividades em locais desqualificados e desaproveitados, provendo assim o emprego ligado às atividades económicas subjacentes.

Além disso, é importante salientar que o bom trabalho desempenhado neste processo de desenvolvimento do sector turístico marítimo permitirá ainda trazer novas receitas para Portugal e consolidará a atratividade do nosso país como destino turístico. É, tendo por base,

esta tendência de mudança, que existe a necessidade de repensar a estruturação desta área de negócio em Portugal.

Foi neste contexto que foi desenvolvido o conceito de “estação náutica virtual” que tem como objetivo oferecer ao cliente a experiência, as emoções e um serviço de qualidade, bem como, a redução de incómodos, de insegurança e a competitividade dos preços; permitindo a criação de valor e a redução dos esforços, por parte dos seus potenciais clientes/utilizadores.

Assim, a presente dissertação foi desenvolvida em ambiente empresarial na Compta, empresa mentora do conceito “Estação Náutica Virtual”, no sentido de explorar métodos de *Service Design* para construir uma abordagem metodológica capaz de suportar o desenho de serviços para a plataforma Latitude 38.

Este estudo compreende duas etapas principais do *Service Design*: (1) Ampliar o conhecimento sobre a experiência dos operadores marítimo-turísticos e os seus contextos e (2) traduzir dessa informação e do conceito de “Estação Náutica Virtual” um novo *Service System*.

Além disso, é importante salientar que esta dissertação é pioneira na aplicação de métodos de *Service Design* na área do turismo visto que não existe literatura disponível, cujo foco de estudo tenha que ver com este tema. Assim, posso concluir, que esta dissertação iniciará o contributo do *Service Design* para a atividade turística em Portugal.

1.1 A Compta e o Latitude 38

Através de uma parceria acordada entre a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e a empresa Compta, foi proposto o tema: “Desenho de Serviços para a Economia do Oceano: O Caso da Valorização do Turismo Náutico”, no sentido de se estudar o interesse, a possibilidade de integração e a usabilidade de uma plataforma virtual, cujo conceito se centra na ideia de “estação náutica”, recorrendo assim, aos principais *players* destas atividades, na zona do Porto, Aveiro e Viana do Castelo.

A Compta é uma empresa portuguesa com mais de 44 anos de atividade, como integradora de soluções, nas áreas de telecomunicações e sistemas de informação. A sua missão é selecionar no mercado mundial as melhores tecnologias adaptando-as ao mercado onde atua e apresentando uma gama completa e coerente de produtos, soluções e serviços que ajudam as empresas a melhorar o seu desempenho, acrescentando valor à sua atividade.

Sendo uma empresa dedicada à apresentação de soluções e serviços que tem como objetivo melhorar o desempenho, acrescentando valor à atividade, a Compta começou por desenvolver um conceito inovador de “estação náutica virtual” que tem como finalidade oferecer ao cliente a experiência, as emoções e um serviço de qualidade, bem como, a redução de incómodos, de insegurança e a competitividade dos preços; permitindo a criação de valor e a redução dos esforços, por parte dos seus potenciais clientes/utilizadores.

A escolha deste tema para esta dissertação, é justificada pela necessidade de pareceres que os mentores do projeto têm sobre o conceito desenvolvido, bem como, pela necessidade de entendimento de como poderá ser a sua recetividade, pelos seus potenciais utilizadores, no contexto atual.

Assim, iniciou-se o processo de realização de estudos e recolha de dados para a análise, permitindo assim, perceber como é encarada a recetividade de uma plataforma – pelos principais *players* – como o Latitude 38.

Além disso, este processo de entrevistas também permitiu perceber a experiência dos operadores, onde foi possível identificar as suas principais dificuldades, necessidades e estratégias de promoção das suas ofertas.

1.2 Descrição do Problema

Focando-se no turismo náutico, esta investigação explora métodos de *Service Design* para construir uma abordagem metodológica capaz de suportar o desenho de serviços para a plataforma Latitude 38.

Este estudo compreende duas etapas principais do *Service Design*: (1) Ampliar o conhecimento sobre a experiência dos operadores marítimo-turísticos e os seus contextos e (2) traduzir dessa informação e do conceito de “Estação Náutica Virtual” um novo *Service System*.

O setor dos serviços cresceu para liderar a atividade económica na maioria das economias industriais avançadas (Chesbrough and Spohrer 2006).

Sendo o turismo, a mais importante atividade de serviços à escala global, esta dissertação tem como objetivo criar um serviço apoiado na lógica *e-marketplace*, descrita em cima, de forma a criar valor para a empresa e para os futuros utilizadores do serviço.

O desafio principal da plataforma Latitude 38 é projetar um serviço que possa abraçar dois tipos de negócios distintos – o B2B e o B2C, na medida em que existem dois intervenientes centrais, com papéis muito diferentes no âmbito desta plataforma, com necessidades, igualmente, diferentes.

Porém, o foco desta dissertação é o negócio B2B, ou seja, aquele que é estabelecido entre a Compta – mentora do projeto – e os operadores marítimo-turísticos – prestadores dos serviços que irão ser comercializados nesta plataforma.

Assim, o objetivo principal desta investigação é utilizar métodos de *Service Design* para a construção de um serviço de valor acrescentado para os clientes de forma a, permitir que a tecnologia inerente a este processo, satisfaça as necessidades dos clientes e crie condições melhores no desenvolvimento de alguns processos de negócio.

O *Service Design* pode criar e trazer ideias de serviços que são úteis e interessantes para o cliente, atendendo às expectativas e promovendo a satisfação (Fisk, Harris, and Bennett 2013).

A construção de um serviço envolve outros elementos, além dos tradicionais – clientes e vendedores. A construção de valor é um processo complexo que deve ser cocriado com os vários atores envolvidos no serviço (Ostrom et al. 2015).

Para isso, contactei operadores dispersos pela Zona Norte, de forma a ampliar o conhecimento sobre a experiência dos OMT e validar o papel da tecnologia, através da plataforma Latitude 38, de forma, a envolver as suas necessidades e dificuldades, durante o processo de construção do serviço.

O *Service Design* está representado, a partir de ferramentas de *multilevel service design*, na secção 5 desta dissertação.

1.3 Organização do relatório

Este documento é organizado de acordo com as seguintes secções:

- Secção 1: Introdução – definição do foco de pesquisa do projeto, contextualização e descrição do problema, identificação dos objetivos de pesquisa e dos respetivos métodos.
- Secção 2: Estado da Arte – definir a base conceptual da pesquisa e discutir estudos relevantes
- Secção 3: Metodologia – apresentação da metodologia e das técnicas utilizadas
- Secção 4: Análise de Dados e Resultados – apresentação do estudo da experiência do operador, tendo como base os resultados do estudo qualitativo, exploração das necessidades e requisitos levantados pelos principais *players*; bem como, apresentação do *customer experience modelling* do operador.
- Secção 5: Desenho do Serviço – onde está representado, a partir de ferramentas de *multilevel service design*, o conceito do serviço – através da *value constellation experience* e da *customer value constellation*, e o desenho do sistema do serviço – através da arquitetura e da navegação do sistema do serviço, bem como, através de *blueprints* do serviço.
- Secção 6: Conclusões e Perspetivas de Etapas Futuras – apresentação de soluções para melhoria e maior aceitabilidade do projeto no âmbito regional.

2 Revisão da Literatura

2.1 Serviço

Ben Reason, descreveu o serviço como um sistema natural que sempre esteve ao nosso redor e que é fornecido pela natureza, como os rios ou a atmosfera, vivendo uma relação muito simbiótica (Moggridge and Atkinson 2007).

Outras descrições de serviços apresentam-se como atividades ou eventos que constituem uma oferta, através da interação entre o cliente e qualquer tecnologia de mediação ou representantes de uma organização de serviço. Os serviços também são definidos como performances, interações coreografadas, criados no momento da entrega, visíveis no *front-end* de um processo que coproduz valor, utilidade, satisfação e prazer (Evenson and Dubberly 2010).

Evenson referiu que, “As novas tecnologias possibilitaram internacionalmente serviços transacionáveis.” (Holmlid and Evenson 2008).

Os serviços são cada vez mais incorporados no produto e as empresas concentram-se em combinar com as tecnologias, de forma a criar valor e experiências novas para os clientes.

(Chesbrough and Spohrer 2006) justifica o surgimento da Ciência dos Serviços, Gestão e Engenharia (CSGE) com a contribuição de diferentes áreas de conhecimento e com a crescente penetração dos serviços.

A economia dos serviços tem vindo a crescer e com isso aparecem novos serviços, nomeadamente serviços baseados em tecnologias, e, portanto, novas abordagens e disciplinas são configuradas para sustentar a inovação.

Várias disciplinas são vistas como complementares para participar no estudo e no desenvolvimento de novos e melhores serviços. CSGE surge para apoiar a integração de silos académicos e reuni-los em torno de um conjunto comum de problemas (Chesbrough and Spohrer 2006).

Service Design visa ser uma atividade interdisciplinar, permitindo a ligação entre a estratégia do serviço, a inovação e a implementação (Ostrom et al. 2010) projetada para ser colaborativa para que seja possível obter uma visão holística da experiência do serviço. Para ser eficaz, o *Service Design* deve ser uma atividade que envolva operações, *design*, engenharia, tecnologia e *marketing*.

As melhores palavras para descrever o que é um serviço é a partir das suas características distintivas: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade (Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1985) e precibilidade (Fisk, Brown, and Bitner 1993).

Estas características permitem distinguir o que é um serviço, daquilo que é um produto. Isto é, um cliente que adquire um serviço sabe que este não é físico, logo o processo de entrega do serviço deve ser de extrema importância para a satisfação do cliente.

Além disso, estas características justificam a necessidade da engenharia, do design e da gestão (Edvardsson et al. 2000), bem como, apresentam desafios para a inovação dos serviços. Neste sentido, (Bitner, Ostrom, and Morgan 2008) definiram que o desafio pode ser parcialmente associado ao facto de “Serviços serem fluídos, dinâmicos e, muitas vezes, coproduzidos em tempo real por parte dos clientes, empregados e da tecnologia.”

Os serviços são definidos como processos dinâmicos, cujo valor é cocriado pelos atores relacionados dentro de uma constelação de valor (Vargo and Lusch 2004). Além disso, os

serviços são definidos como um processo que envolve a compreensão dos utilizadores e o seu contexto, de forma a transformar este entendimento, no desenvolvimento da interação do serviço e as suas evidências (Holmlid and Evenson 2008).

As constelações que surgem a partir dessas relações são muitas vezes qualificadas por “... infraestruturas de rede, tais como sistemas de informação interligados (IS), possibilitando novas formas de colaboração, por vezes até com concorrentes diretos” (Ostrom et al. 2015).

Sendo uma troca de valor entre o prestador e o cliente, um serviço é o conhecimento intensivo, por exemplo, através do uso da tecnologia, permitindo a participação do cliente como um ator, cujo desempenho tem impacto na satisfação global (Chesbrough and Spohrer 2006).

O conceito de serviço tem evoluído e uma definição recente afirma que o serviço é “a aplicação de competências (conhecimentos e habilidades) por uma entidade, para benefício de outra” (Vargo, Maglio, and Akaka 2008).

Os serviços devem ser vistos como parte integrante do ambiente e das redes de uma determinada empresa, para criar ofertas novas e mais adaptadas para os clientes. Deste modo, o objetivo do design de serviços é ajudar a criar/modificar um serviço para atender às expectativas dos clientes e garantir a satisfação dos mesmos.

2.2 Service Design

O *Service Design* começa com (Lynn Shostack 1982). Esta autora propôs um design integrado de componentes de material (produtos) e componentes imateriais (serviços). Defendeu uma abordagem de *Service Design* racional através de um sistema de descrição visual – um plano do serviço. A sua proposta era representar e modelar um serviço, com o objetivo de experimentar e gerir a sua inovação.

O SD é, hoje, reconhecido em campos de gestão de serviços e de design. É um campo multidisciplinar que associa dimensões sociais, tecnológicas e culturais. O SD combina a capacidade de compreensão das tecnologias digitais com a capacidade de projetar a experiência do consumidor (Lovlie 2009).

Todas estas áreas permitirão ajudar os designers de serviços a fim de compreender melhor como deve ser desenvolvida a oferta de valor acrescentado, o backstage e a interação com os utilizadores.

Desta forma, o SD surge como uma disciplina emergente, na medida em que é uma área que combina especialistas de várias origens.

O desenvolvimento do serviço e o processo de design começa com a definição de um conjunto de objetivos claros, de forma a obter a ideia, o desenvolvimento do conceito, a conceção do serviço, a criação de protótipos, o lançamento do serviço, e de seguida, obter feedback dos clientes (Bitner, Ostrom, and Morgan 2008)

Existem vários métodos que ajudam a compreender as necessidades dos clientes e dos *stakeholders*. Estes métodos são essenciais para a conceção do serviço, pois permitem-nos compreender não só o que eles precisam, mas também, o que eles ainda não sabem (Fisk, Harris, and Bennett 2013). As ferramentas utilizadas até agora para auxiliar os designers de serviços na definição e na compreensão da experiência do cliente são, as *service blueprints*, *personas* e casos de uso (Patrício et al. 2011).

A abordagem centrada no ser humano foi mencionada por diversas referências como uma abordagem que conduz à inovação (Brown et al. 2008).

Este é um processo centrado no ser humano que necessita de equipas multidisciplinares para ser realizado corretamente. “Por ser centrado no ser humano, o design de serviços melhora a vida das pessoas e ajuda as organizações na melhor conexão com as suas redes, já existentes, de *stakeholders*, enquanto descobre novas oportunidades para cocriar valor” (Fisk, Harris, and Bennett 2013).

O SD tem preocupações tanto com o aperfeiçoamento de novos serviços, como com a criação de novos serviços e envolve “a experiência geral de um serviço, bem como o desenho do processo e a estratégia para prestar esse serviço” com o objetivo de desenvolver um “serviço útil, usável, desejável, eficaz e experiências eficientes” (Moritz 2005).

O conceito do serviço, a percepção clara dos processos e os sistemas envolvidos na prestação do serviço são considerados por Edvardsson, como os necessários para desenvolver um serviço (Edvardsson et al. 2000).

1. Conceito do Serviço: esclarece a necessidade do cliente que será atendido pelo serviço. Esta etapa começa com uma análise das necessidades e também deve envolver os funcionários que interagem diretamente com o serviço.
2. Sistema do Serviço: um serviço é executado dentro de um sistema que incluiu vários recursos, especificamente configurados para criar valor para o cliente. É esta configuração que deve ser cuidadosamente planeada para garantir uma boa qualidade da experiência do cliente.
3. Processo do Serviço: para fornecer um serviço há várias atividades que devem ser executadas, de uma determinada ordem, envolvendo diferentes participantes, ambientes físicos ou canais de contacto.

Por sua vez, segundo Patrício & Fisk, existem quatro etapas para criar um novo *Service Design*, que serão descritas de seguida. Estas etapas vão de encontro às mencionadas por Edvardsson, porém organizam-se de uma forma mais detalhada, definindo métodos de desenvolvimento de cada etapa e especificando, claramente, as tarefas associadas a cada uma das etapas. É, segundo esta lógica, que esta dissertação é desenvolvida.

1. *Exploration*: Brown define a fase de inspiração como “... as circunstâncias (sejam elas um problema, uma oportunidade, ou ambas) que motivam a procura de soluções (Brown et al. 2008). É a fase em que o pesquisador percebe o contexto, as necessidades e o comportamento das partes interessadas (Patrício, Fisk, and e Cunha 2008);

Por sua vez, Hasso Plattner, define esta primeira etapa, dividida em dois momentos, que se relacionam: o *Empathize* e o *Define*. A empatia é a peça central do processo de design focado no ser humano. É, no fundo, “o trabalho que é desenvolvido para perceber as pessoas, dentro do seu contexto”. Além disso, “permite compreender as necessidades físicas e emocionais, como vêm o mundo e o que é significativo para eles” (Plattner 2015). O segundo momento, *Define*, deve definir com clareza e foco o desafio que está a ser assumido, com base no que foi recolhido no primeiro momento

2. *Ideation*: Esta fase explora novos conceitos de serviços e permite a exploração de muitas soluções possíveis, antes do processo de implementação. As partes interessadas devem ser envolvidas no processo para enriquecer as perspetivas e os pontos de vista (Ostrom et al. 2015). A fase *ideation* é centrada na crença de “fazer uma grande melhoria na experiência do cliente, não incluindo, necessariamente, um grande investimento. Muitas

vezes, basta um pouco de criatividade para fazer a diferença. O design de serviços é focado na criação de um espaço para alcançar essas novas ideias” (Patrício, Fisk, and e Cunha 2008);

Uma vez mais, Hasso Plattner, define esta segunda fase como a fase *Ideate*, onde inicia o processo de conceção da ideia. Nesta fase, identifica os problemas, tentando criar soluções para os seus utilizadores.

3. *Reflection*:. Nesta fase o objetivo é explorar todas as soluções antes de implementação, recorrendo a ferramentas de modelagem. Esta é a fase onde os pesquisadores criam protótipos e testes (com *stakeholders*) do novo serviço, através de um processo iterativo. Este processo pode ajudar a “... visualizar e comunicar as ideias e explorar, eficientemente, um conjunto diversificado de possíveis soluções de design (Patrício, Fisk, and e Cunha 2008).

Na ótica de Hasso Plattner, esta fase diz respeito à “geração de artefactos interativos destinados a responder a questões, que nos aproximam da solução final.”

4. *Implementation*:. Esta é a fase da implementação de novo serviço planeado e revisão e correção, se necessário, de possíveis falhas. Isto encaminha ao desenvolvimento de uma direção para entrar no mercado (Brown et al. 2008) envolvendo “... planeamento, implementação e revisão das mudanças necessárias para operacionalizar o novo conceito de serviço e oferecê-lo aos clientes” (Patrício, Fisk, and e Cunha 2008).

Por fim, utilizando uma vez mais, o guia de construção de um serviço, segundo Hasso Plattner, como termo de comparação, com as quatro etapas de criação de um serviço de (Patrício, Fisk, and e Cunha 2008); o autor nomeia a última etapa, como a fase *Test*. Esta fase é o momento de solicitar feedback, sobre os protótipos criados. Além disso, “é a oportunidade de aprender sobre a solução proposta e sobre os seus utilizadores”.

É comum ter que se retroceder entre fases (Brown et al. 2008), embora isso não signifique que não estamos a progredir através do *Service Design*. É importante assegurar o envolvimento do cliente e dos *stakeholders*, como parte essencial do desenvolvimento do novo serviço.

Em suma, posso concluir que, em SD, os utilizadores (clientes e *stakeholders*) devem estar envolvidos durante todo o processo de criação de um novo serviço, na medida em que, estes, podem ajudar a identificar os requisitos (necessidades que precisam ser suprimidas), e, em fases mais avançadas, dar *feedback*.

2.3 *Exploration em Service Design*

2.3.1 *Customer Experience Modelling*

O *Customer Experience Modeling* (CEM) é um método baseado num modelo que combina três contribuições multidisciplinares para representar e sistematizar as experiências dos clientes. São utilizados modelos para sintetizar e comunicar conhecimentos entre os membros de uma equipa multidisciplinar de design de serviços. Os modelos são abstrações utilizadas para explicar conceitos e as suas relações (Teixeira et al. 2010).

A utilização destes modelos ajuda no processo de desenho, permitindo visualizar os elementos do sistema e as suas interações, permitindo à equipa de desenho de serviços, atingir um ponto de vista comum, tanto sobre o problema como sobre a sua solução (Teixeira et.al 2010).

Para aplicar um CEM é necessário realizar um estudo aprofundado do cliente, através de técnicas como entrevistas, observações e inquéritos (Teixeira et al. 2010).

Os dados recolhidos são sistematizados através de três contribuições multidisciplinares: HAM (*Human Activity Modeling*) que fornece a notação e a fundamentação conceptual para a representação sistemática da experiência do cliente; o CER (*Customer Experience Requirements*) que adiciona a caracterização da experiência ao indicar as qualidades desejadas e os três níveis da estrutura MSD (*Multilevel Service Design*) ao abordar e ao estabelecer a ligação ao desenho do serviço (Verma et al. 2012). É importante enunciar os três níveis da estrutura MSD: *Value Constellation Experience*, *Service Experience* e *Service Encounter Experience*.

Os dados devem ser analisados para construir as categorias relevantes para o CEM, ou seja, as atividades realizadas, os artefactos, os sistemas e atores envolvidos e os requisitos da experiência do cliente. (Teixeira et al. 2010).

2.4 Ideation em Service Design

2.4.1 Multilevel Service Design

A proliferação de ofertas de serviços através de múltiplas interfaces, foi a oportunidade que (Patrício et al. 2011) viu para o desenvolvimento do Multilevel Service Design. Unindo as contribuições de diferentes, mas complementares, campos de estudo, o MSD enfatiza a visão sistémica, destacando que as ofertas de serviços e a experiência do cliente deve ser visto e projetado num sistema maior, que vá além dos limites da empresa/organização.

Multilevel Service Design (MSD) é um método que permite o desenho da oferta do serviço a ser apresentado, através dos diferentes níveis de experiência do cliente. Estuda a experiência do cliente, fornecendo modelos interrelacionados que ligam os processos de compreensão da experiência do cliente com a conceção/desenho da oferta do serviço. Podendo ser estendido a muitos contextos de serviços.

MSD colmata esta falha, oferecendo um desenvolvimento do serviço em várias etapas, dando a possibilidade de explorar novas ideias e soluções possíveis. MSD foi desenvolvido para “... estudar a experiência do cliente e criar um conjunto de modelos interrelacionados que permitam compreender a experiência do cliente e desenhar a nova oferta do serviço” (Patrício et al. 2011).

O processo de criação de um serviço com MDS é composto por três níveis hierárquicos: *Value Constellation Experience*, *Service Experience* e *Service Encounter Experience*. Este sistema é completamente relacionado com *Design Service Offering* nas três fases, respetivamente: *Customer Value Constellation* (CVC), *Service System Architecture* (SSA) e *Navigation* (SSN) e *Service Experience Blueprint* (SEB) (Patrício et al. 2011).

Na secção da metodologia, os três níveis do MSD são referenciados com mais detalhe.

Um melhor entendimento do design de serviços é fundamental para o desenvolvimento desta dissertação, uma vez que clarifica teoricamente como o serviço deve ser construído. Neste caso em concreto é importante envolver as constelações para os operadores que constituem o serviço que está a ser criado e a MSD é o método que permite a compreensão da experiência do cliente (operador) e do desenho da nova oferta do serviço.

Porém, é importante salientar que o projeto que vai ser desenvolvido abrange a criação de valor através da criação de novos serviços. Apesar da explicação holística de como o serviço deve

ser construído, toda a revisão da literatura apresentada é focada, apenas, no contacto B2C, o que revela uma falha no desenvolvimento da criação de valor, no que diz respeito ao contacto B2B; que, deve ser reforçado, pois a integração deste tipo de contacto, permite ajudar a compreender a experiência e a projetar o serviço, também para os negócios/vendas entre empresas.

3 Metodologia

Esta dissertação foca-se nas duas primeiras fases do *Design Thinking*. Assim, a primeira parte deste trabalho diz respeito à fase *Exploration*, que compreende o estudo qualitativo baseado em entrevistas estruturadas com operadores marítimo-turísticos (OMT) usando como a abordagem da *Grounded Theory* (GT).

Em primeiro lugar foi feita uma análise de metodologias de pesquisa, com o objetivo de perceber qual seria a mais adequada neste contexto. Posteriormente, feita uma descrição dos atributos mais significativos, principalmente em relação à GT, que é o método qualitativo seguido na nossa pesquisa.

Por fim, a amostra é definida e sustenta a nossa recolha de dados. No que concerne à análise de dados foram usadas técnicas de codificação.

Foram feitas treze entrevistas a operadores marítimo-turísticos, cujas atividades de negócio variam, utilizando o guião que segue em anexo (Anexo C), tendo como objetivo a validação do conceito de Estação Náutica Virtual (ENV), representado através da plataforma Latitude 38. Cada entrevista foi gravada e transcrita, a fim de garantir as informações mais relevantes. Os dados obtidos foram codificados e analisados, através do software computadorizado de análise de dados qualitativos (Nvivo®), a fim de compreender o interesse e validação do conceito de ENV, bem como, possíveis contributos que estes operadores possam dar, para uma possível reestruturação do conceito.

A segunda fase deste trabalho diz respeito à fase *Ideation*, que por sua vez explora o conceito do serviço e permite a explorar as soluções possíveis, antes do processo de implementação. Para isso, o método eleito para o desenho do serviço foi o MSD.

3.1 Exploration

Este trabalho de dissertação seguiu uma abordagem de *Service Design* com o desenvolvimento de um serviço focado no turismo náutico online, tendo como principais processos de desenvolvimento a fase de *Exploration* e a fase de *Ideation*.

No que concerne à fase de *Exploration*, a compreensão da experiência do operador foi recolhida através de um estudo qualitativo, de forma a obtermos uma visão holística das suas atividades.

Nesta fase, a amostra em estudo foi definida de forma a obter *inputs* que permitissem desenvolver a fase seguinte – *Ideation*.

É nesta fase que se desenvolve a investigação e a compreensão das características que constituem a experiência do operador, através do CEM; juntamente com o estudo qualitativo que foi feito aos clientes do serviço, de forma a desenvolver o *Service System* do Latitude 38.

3.1.1 Análise Qualitativa

A dúvida é grande quando é necessário escolher uma abordagem para realizar um estudo de pesquisa qualitativa.

Para (Neuman 2002), existem duas categorias de recolha de dados: quantitativa, que fornece dados na forma de números e qualitativa que fornecem dados em forma de palavras e imagens.

A pesquisa qualitativa é muitas vezes descrita como adequado quando se estuda episódios, ações, normas e valores. O processo de pesquisa quantitativa é direcionado para o

desenvolvimento de hipóteses e teorias testáveis, que são generalizáveis em diferentes contextos. Os métodos utilizados na pesquisa quantitativa incluem, por exemplo, inquéritos, simulação e experiências, que pretende alcançar absolutas e inegáveis verdades e é medido em absolutos, termos quantificáveis (Neuman 2002).

A pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa são normalmente, descritas como duas dicotomias com diferentes maneiras de descrever categorias.

Dependendo das necessidades de conhecimento do campo de pesquisa, estratégias de pesquisa diferentes estão disponíveis - quantitativa e qualitativa, ou uma combinação de ambos (Sandén 2007).

Dentro desta pesquisa, o foco foi no sentido da utilização de métodos qualitativos, devido aos objetivos estabelecidos, e ao reconhecimento dos benefícios de uma abordagem qualitativa para a validação e recolha de insights junto dos operadores.

Esta abordagem fornece dados e informações que seriam difíceis de obter de outra forma, como tal, é adequado para investigar as interações humanas, significados e processos que estão na base do fenómeno em estudo (Gephart 2004)

3.1.2 Grounded Theory

A escolha do método qualitativo adequado para esta pesquisa recai sobre a *Grounded Theory* pois foi considerado o mais adequado, na medida em que fornece uma compreensão aprofundada do fenómeno.

A GT está centrada na tradição interpretativa da pesquisa qualitativa, com diretrizes flexíveis e com um foco que depende da visão do pesquisador (Charmaz 2006).

A pesquisa qualitativa (em comparação com os métodos quantitativos) não visam atingir objetivos absolutos ou verdades inegáveis, pois, não é medido em termos absolutos ou quantificáveis. Em vez disso este método é flexível e situacional de contexto específico (Neuman 2002).

Assim, Glaser e Strauss propuseram um método de análise comparativa – *Grounded Theory* (Teixeira et al. 2010).

A GT permite ao pesquisador construir uma teoria que é “fundamentada” na análise dos dados recolhidos. De acordo com Corbin e Strauss, os dados podem ser recolhidos a partir de várias fontes. Pode “... envolver entrevistas e observações, bem como outras fontes como documentos governamentais, vídeos, jornais, cartas...” (Corbin and Strauss 1990).

Num projeto GT, a recolha e a análise de dados é um processo inter-relacionado, o que significa que a reflexão está presente em todas as fases do processo, o que pode implicar uma descoberta tardia e a necessidade de voltar ao campo (Charmaz, 2006).

Em relação à recolha dos dados é essencial perceber o processo/fenómeno, de forma a que o participante seja obrigado a falar e a participar. Para que isso aconteça, o entrevistador tem que manter a objetividade e evitar comentar as respostas do participante. A forma como as questões são construídas podem influenciar a qualidade dos dados recolhidos, sendo essencial o participante sentir-se à vontade e livre de julgamentos. (Charmaz, 2006).

A GT mostra-nos que a entrevista intensiva é uma ferramenta flexível que permite a recolha de informações mais ricas, na medida em que permite ao participante mudar o curso da entrevista, sempre que sinta necessidade de o fazer. O entrevistador deve estar consciente de que cada

entrevista pode variar consoante o perfil do participante, bem como as respostas podem ser diferentes. O guião da entrevista é uma ferramenta essencial para garantir que tudo corra bem, permitindo ao entrevistador concentrar-se mais nas respostas.

Após a realização das entrevistas, surge o primeiro passo para a análise dos dados, através da codificação “... o processo de definir sobre o que são os dados” (Charmaz, 2006).

O processo de codificação diz respeito à elaboração de categorias que resumem cada tópico de dados, sendo transformados os depoimentos recolhidos em informações que podem ser interpretadas. Os códigos criados serão o reflexo da forma como o investigador seleciona os dados recolhidos e como organiza cada tópico de dados.

Como afirma Charmaz (2006), “através da codificação ativa, o investigador pode interagir novamente com os seus dados e fazer várias questões diferentes. Como resultado, a codificação pode levar a áreas imprevistas e a novas questões de pesquisa.”

O processo de codificação na GT, consiste em duas fases: a primeira – codificação inicial – que envolve a codificação de cada palavra, linha ou segmento; e a segunda – codificação focada – que envolve a seleção de códigos mais significativos e frequentes.

Existem vários métodos para fazer codificação, referidos na construção da GT, relacionados com a codificação inicial, tais como: *word-by-word coding*; *line-by-line coding*; *coding incident to incident*.

Para o desenvolvimento desta dissertação, as entrevistas serão codificadas através da codificação focada. Este tipo de codificação consiste em “... usar os códigos mais frequentes e significativos para filtrar grandes quantidades de dados” (Charmaz, 2006).

“A codificação dá-nos uma maneira focalizada de visualizar os dados” (Charmaz, 2006).

3.1.3 Amostragem

O processo de caracterização da amostra teve duas fases distintas.

Em primeiro lugar, comecei por caracterizar a população da qual filtrei a amostra, recorrendo a um estudo desenvolvido pelo Registo Nacional de Agentes de Animação Turística.

Em segundo lugar, do vasto leque de operadores de marítimo-turísticos, cerca de 50 operadores que contactei, dispersos pelas zonas de Aveiro, Porto e Viana do Castelo, apenas 13 operadores aceitaram o desafio. Estes treze constituem a amostra desta dissertação.

Para caracterizar de forma fidedigna o universo em estudo, recorri a um estudo desenvolvido pelo Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (RNAAT), (Patrícia Seguro 2014), que é uma plataforma eletrónica que disponibiliza informação sobre as empresas de animação turística e os operadores marítimo-turísticos que comercializam, nacionalmente, as atividades de animação turística.

Em 2015, segundo o RNAAT, eram cerca de 2729 empresas ativas. Deste número, 28% tinham a sua atividade focada nas atividades marítimo-turísticas.

Neste caso em concreto, a caracterização seguinte irá focar-se, apenas, nos 28% que dizem respeito à área em estudo, que correspondem a cerca de 763 empresas dedicadas a estas atividades.

É importante salientar o aumento do número de empresas, no ano de 2014, cerca de 73% relativamente ao ano anterior.

Além disto, outro aspeto a ter em conta, tem que ver com o volume de negócios médio anual, destas empresas. Este estudo aponta que, 49% dos operadores marítimo-turísticos, registaram um volume de negócios menor ou igual a 10.000€. Já em 2014, cerca de 14% dos operadores marítimo-turísticos registaram um volume de negócios superior a 100.000€.

No que diz respeito às previsões, em termos de volume de negócio, para o ano de 2015, os operadores marítimo-turísticos são, ligeiramente, menos otimistas que os operadores de animação turística, com uma percentagem de aumento de cerca de 53%, face aos 66% de aumento dos operadores de animação turística.

Quanto aos meios de comunicação/promoção das suas atividades, 80% das empresas dedicadas a esta atividade referiram que já tinham website para divulgação dos seus serviços, bem como, presença em redes sociais, e utilização de brochuras.

No contexto das atividades de turismo de ar livre e turismo de natureza e aventura, as atividades marítimo-turísticas têm um peso relativo de 53% neste tipo de atividades, o que demonstra a sua importância na procura destas atividades. A zona de maior procura diz respeito à região do Algarve, onde o peso deste tipo de atividades é bastante significativo.

No que concerne à procura do serviço, mais especificamente à idade e tipo de clientes, os operadores de atividades marítimo-turísticas, referiram que a sua faixa etária está entre os 25 e os 54 anos, e o seu tipo de cliente são maioritariamente individuais (89%).

Esta análise, acima descrita, foi baseada num estudo desenvolvido pelo Turismo de Portugal.

Porém, a amostra de estudo, para o desenvolvimento desta dissertação – Latitude 38 – teve como foco a Região Norte de Portugal Continental, mais concretamente a área do Porto, Aveiro e Viana do Castelo.

Definir a amostra do estudo é um passo fundamental em qualquer projeto de investigação e a seleção do método apropriado depende do objetivo do estudo (Marshall 1996).

Na GT a estratégia definida para a constituição da amostra é geralmente a *theory driven*, que é, no fundo, uma amostra definida à medida que a pesquisa é desenvolvida. Existe uma adaptação consoante as novas ideias que possam surgir (Marshall 1996); (Lee, Saunders, and Goulding 2005); (Charmaz 2006).

Neste caso, em concreto, a amostra foi constituída tendo em conta um fator importante: a localização geográfica dos operadores e a diversidade de área de negócio, de forma, a garantirmos, que tínhamos contacto com todas as atividades consideradas marítimo-turísticas.

O objetivo era garantir a representatividade e consistência dos conceitos e categorias, e não a generalização dos resultados a uma população mais ampla, seguindo a metodologia da GT (Corbin and Strauss 1990).

De uma lista de mais de 50 operadores, dispersos pelas zonas de Aveiro, Porto e Viana do Castelo, apenas treze operadores aceitaram participar na entrevista, originando, assim, uma amostra de 13 participantes; que atuam em diferentes áreas de negócio.

Segundo métodos da GT, a amostra não foi fechada, antes da iniciação da recolha de dados, porque podíamos obter informações que alteravam a composição da amostra (Charmaz 2006). Assim, a constituição da amostra foi feita ao longo do processo de recolha de dados e relacionada com os insights que iam sendo obtidos, de entrevista para entrevista, numa perspectiva de abordagem evolutiva (Corbin and Strauss 1990).

3.1.4 Entrevistas

A recolha de dados começou a 4 de maio e terminou a 20 de junho, compreendendo treze entrevistas, realizadas entre Aveiro, Viana do Castelo e Porto, nos locais de trabalho dos entrevistados e de acordo com a sua disponibilidade. A entrevista começou com uma introdução do projeto, contextualização dos objetivos da pesquisa, evitando, sempre, influenciar a opinião ou reação do participante.

De seguida, duas cópias de um consentimento informado foram apresentadas para o participante ler e assinar, se estivesse de acordo, e, de seguida iniciamos a entrevista.

Toda esta informação está disponível no Anexo B. Sob o consentimento de cada participante, as entrevistas foram gravadas para fins de análise.

Todas as entrevistas foram sujeitas à disponibilidade dos participantes, em falar; tendo existindo oscilações de tempo de entrevista, devido a este facto.

Numa fase inicial, abordamos o negócio do participante onde este referiu questões como volume de negócios, capital social (apenas em alguns casos) e atividades principais.

Posteriormente, foi descrito (pelo participante) as suas atividades e quais os desafios que lhe são característicos, aquando a prática da mesma; ou seja, particularidades do negócio, recursos indispensáveis à manutenção do negócio e competências necessárias para o desenvolvimento da atividade.

Referimos, ainda, a questão das estratégias de relacionamento com o cliente, abordando a caracterização dos principais clientes, possíveis incómodos que os clientes tenham em usufruir dos serviços e possíveis emoções que os serviços despertam no cliente.

De seguida, a questão tinha como foco as principais estratégias de promoção da oferta, sendo, essencial, a referenciação dos canais de venda utilizados para a comercialização da oferta, possíveis conhecimentos sobre ferramentas de promoção e comercialização de negócio, principais canais de chegada a clientes, e o que será necessário fazer para obter mais clientes.

As últimas duas questões, estavam diretamente relacionadas, e no fundo, permitiam a validação do conceito Estação Náutica Virtual, e conseqüente, pertinência de um serviço como o Latitude 38. No fundo, apresentei o projeto ao participante e questioneei, quais as ferramentas que acrescentaria ao projeto, possível integração na plataforma e, se sim, vantagens desta integração.

A resposta positiva, responderia, automaticamente, à última pergunta, que estava relacionada com o potencial da internet para o desenvolvimento do negócio de cada participante.

A duração média das entrevistas foi de 30 minutos.

3.1.5 Codificação e Análise de Dados

De forma a apoiar a codificação dos dados e posterior análise, recorreremos ao NVivo (QSRNVivo), um software de análise de dados qualitativos assistido por computador, que permite flexibilidade na exploração dos dados.

Para permitir a codificação e análise, as entrevistas foram transcritas literalmente e armazenadas no software. Para apoiar o surgimento de categorias, concentrei-me nas treze entrevistas.

Isso auxiliou o primeiro contacto com os dados e o próprio processo de codificação, bem como, permitiu a identificação de quais os tipos de dados que iria recolher de seguida.

Uma vez que as entrevistas foram todas codificadas, o passo seguinte foi no sentido de reforçar categorias desenvolvidas, tornando-as coerentes.

“A codificação é a ligação fundamental entre a recolha de dados e o desenvolvimento de uma teoria, para explicar esses dados. Através da codificação, é definido o que acontece nos dados e começamos a perceber o que eles significam.” (Charmaz 2006).

Assim, e depois da codificação terminada, surge a análise, que deve ser consultada no sector 4, desta dissertação.

3.2 Ideation

No que diz respeito à fase *Ideation*, tendo por base o estudo recolhido na fase anterior, permitiu desenvolver o serviço, nas suas diferentes atividades, através do MSD.

Nesta fase, é descrito o serviço, utilizando métodos criativos de design, de forma a incorporar os operadores marítimo turísticos de forma interativa com o serviço desenvolvido, a plataforma Latitude 38. Ou seja, tendo por base o processo ativo da experiência do operador, é possível obter a conceção do serviço.

3.2.1 Abordagem ao Service Design

O MSD é o método utilizado para o desenho de um determinado serviço, que engloba a experiência do cliente e promove a possibilidade de explorar novas ideias e possíveis soluções.

O primeiro passo é explorar a experiência do cliente em diferentes níveis. Os métodos qualitativos são os únicos que vão dar ao designer do serviço um entendimento mais detalhado dos níveis que constituem a experiência do cliente.

Como referi anteriormente, existem três níveis hierárquicos que constituem o MSD - *Value Constellation Experience*; *Service Experience*; *Service Encounter Experience*, sendo combinados com três fases diferentes da oferta do desenho do serviço, correspondentemente - *Customer Value Constellation*; *Service System Architecture and Navigation*; *Service Experience Blueprint* (Patrício et al. 2011).

A primeira coisa a fazer é desenhar o *Service Concept* que define a *Value Proposition* no contexto mais abrangente da rede de valor. Isto é suportado pela *Customer Value Constellation* e pode ser usada para explorar conceitos inovadores de serviços. O modelo CVC é uma ferramenta que permite mapear, construir e visualizar a rede de atores e as suas relações que, juntos, criam um conjunto de ofertas de valor acrescentado (Normann and Ramirez 1998). O output da CVC é o reflexo de como a empresa vai estar posicionada (Patrício et al. 2011). A CVC pode ser utilizada para retratar o conceito do serviço tal como está – As Is – mas também, “... para explorar novos possíveis conceitos de serviços que envolvam o reposicionamento das ofertas da organização e/ou a reconfiguração da *Value Constellation* (Fisk, Harris, and Bennett 2013).

Na segunda etapa deste processo (*service experience*) o designer de serviços define a *Value Proposition* no contexto mais abrangente da rede de valor. Para isto, projeta o *Service System* através do SSA e do modelo SSN. Estas duas ferramentas estão orientadas para o mapeamento do sistema, descrevendo visualmente a organização técnica do serviço, identificando os diferentes atores e sistemas envolvidos, as ligações entre eles e os fluxos de ações no processo, através do sistema (Patrício, Fisk, and e Cunha 2008).

O SSA define a estrutura do sistema do serviço, fornecendo uma visão da oferta de interfaces e processos de apoio às diferentes tarefas da *Service Experience*. Envolve as tarefas dos serviços e atores – *Service System Architecture*. O SSA define a estrutura do sistema do serviço, fornecendo uma visão integrada da interface e dos processos de suporte através das diferentes tarefas do *Service Experience* (Patrício et al. 2011).

O SSN mapeia os caminhos alternativos (possíveis *customer journeys* através de diferentes *touchpoints* ou *service encounters*) que formam a *Service Experience*, permitindo uma melhor identificação e desenho da interface do serviço – *Service System Navigation*. O SSN permite uma melhor identificação e conceção do desenho da interface do serviço que permite ao cliente mover-se de uma interface para outra no *Service Experience* (Patrício et al. 2011).

Após a conclusão da conceção do SSA e do SSN, o designer de serviços entra na fase do *Design the Service Encounter* através do *Service Experience Blueprint*.

As Blueprints são utilizadas para desenhar os *Service Encounters* existentes, mas também para explorar outra possibilidade de desenho que pode melhorar o *service encounter experience*. Isto envolve três etapas: *Assessment of the service experience for diferente service activities*; *Service design at the multi-interface level* and *Service design at the concrete interface level*. (Patrício, Fisk, and e Cunha 2008)

A introdução ao *Service Blueprint* em design de serviços é uma demonstração da complexidade de serviços, mas, principalmente, a maior parte dessa complexidade vem do impacto da tecnologia atual. As *Service Blueprints* são baseadas num elemento gráfico que mostra as funções do processo acima e abaixo da linha de visibilidade “... que separa a componente visível do sistema (*interactive system*) a partir da componente invisível do sistema (*backend*) (Patrício, Fisk, and e Cunha 2008)

Existe, também, uma linha de interação presente no diagrama SEB, que divide as ações de cada ator do processo do serviço, facilitando o desenho das atividades que o *backstage* e o *frontstage* realizam (Patrício, Fisk, and e Cunha 2008)

O *output* deste diagrama é uma visão detalhada que permite aos designers construir uma interface do serviço concreta, tendo atenção à perspetiva *multi-interface* realizada anteriormente.

4 Resultados

Nesta secção vou apresentar as informações recolhidas durante o processo de entrevistas aos *players*/operadores marítimo-turísticos, de forma a clarificar como estes gerem os seus negócios (podemos visualizar na constelação de valor (CVC *As-Is*), bem como, a forma como estes perspetivam os seus negócios depois de criada e otimizada a plataforma Latitude 38 (podemos visualizar na constelação de valor (CVC *To-Be*).

Além disso, estas entrevistas permitiram também, recolher insights fornecidos pelos operadores, que permitirão melhorar as funcionalidades e a organização da plataforma Latitude 38.

Além disso, ainda nesta secção, irei apresentar o CEM do operador (ver Figura 2).

4.1 Estudo da experiência do Operador

Nesta secção vou apresentar os resultados obtidos, através das entrevistas semiestruturadas, realizadas com os operadores.

O objetivo é reunir o máximo de informação possível sobre as necessidades dos operadores, de forma a projetarmos um serviço capaz de criar valor para eles e para o consumidor final.

Para analisar os dados recolhidos foi utilizado o método da GT, que afirma que todos os códigos que surgem devem ser fundamentados em dados (Charmaz 2006).

Este é um processo que nos permite aprofundar os dados recolhidos e encontrar ligações úteis, que irão ser moldados em categorias.

Quando os operadores foram convidados a falar sobre as atividades que desempenham e quais os desafios que lhes são característicos, os resultados obtidos foram diversos. Porém, vários operadores identificaram dificuldades comuns.

A questão da sazonalidade vivida nestas áreas de negócio foi referenciada diversas vezes, assim como, as questões relacionadas com os processos de regulamentação das atividades e os processos de licenciamento.

“A sazonalidade é muito grande aqui, o turismo não tem picos tão elevados como o porto ou Lisboa.”

Feminino, Entrevista 13

“Os processos de licenciamento são uma enorme dificuldade de comercialização da nossa atividade.”

Masculino, Entrevista 11

A categoria que se segue representa as dificuldades, sentidas pelos operadores, e respetivos códigos (ver Tabela 1).

Tabela 1: Categoria de Dificuldades

Dificuldades	Fontes
Apoio Local	3
Concorrência	4
Sazonalidade	7

Regulamentação e Licenciamento	7
Infraestruturas	3
Total	24

Quando os operadores falaram sobre as estratégias que utilizam para promover as suas ofertas, os resultados foram, uma vez mais, muito repetidos. É importante salientar, que praticamente todos os operadores referiram utilizar a rede social *Facebook*, como principal meio de promoção da oferta.

“Utilizamos o Facebook, como forma de chegar aos turistas e para promover todas as nossas atividades.”

Masculino, Entrevista 6

A categoria que se segue representa as estratégias de promoção, utilizadas pelos operadores, e respetivos códigos (ver Tabela 2).

Tabela 2: Categoria de Estratégias de Promoção

Estratégias de Promoção	Fontes
Facebook	10
Website	8
<i>Worth-of-Mouth</i>	7
<i>Flyers</i>	2
Parcerias	7
Total	34

Na sequência da questão relacionada com as principais estratégias de promoção da oferta, desencadeou-se outra temática que considerei fundamental para a validação do projeto Latitude 38, que está a ser desenvolvido.

Os operadores, à medida que iam referenciando os seus meios de promoção das ofertas, iam referindo, também, as necessidades que sentiam neste campo.

Desta forma, considerei relevante criar uma categoria – necessidades – para garantir a integração das mesmas, a quando o desenho e construção do serviço.

“O próximo passo é sem dúvida conseguirmos ter alguém dedicado, apenas, ao marketing digital.”

Masculino, Entrevista 10

A categoria que se segue representa as necessidades sentidas pelos operadores, e respetivos códigos (ver Tabela 3).

Tabela 3: Categoria de Necessidades

Necessidades	Fontes
<i>Marketing Digital</i>	4
<i>Social Media</i>	2
Total	6

Na segunda fase da entrevista, depois de apresentar o projeto Latitude 38, a questão colocada aos operadores, foi no sentido de estes validarem o conceito pensado, assim como, perceber como estes vêem a pertinência de um serviço desta natureza.

Deste modo, é fundamental salientar que todos os operadores inquiridos demonstraram interesse em integrar nos seus negócios, a plataforma Latitude 38.

Além disso, todos referiram que o canal digital é o futuro para o desenvolvimento de qualquer atividade de negócio.

“Acredito no projeto apresentado, e acho que o canal digital é o futuro.”

Masculino, Entrevista 1

A questão relacionada com a ferramenta *smartbooking* e com a construção de *packaging* de serviços despoletou um interesse grande, por parte de alguns operadores.

“Penso que o smartbooking é uma ferramenta importante e de valorizar.”

Masculino, Entrevista 12

“Outra coisa importante é a necessidade de haver uma entidade que promova a oferta como um todo (packaging de serviços)”

Masculino, Entrevista 4

Assim, a categoria que se segue representa a pertinência do serviço, do ponto de vista dos operadores, e respetivos códigos (ver Tabela 4).

Tabela 4: Categoria de Pertinência do Serviço

Pertinência do Serviço	Fontes
<i>Booking de Serviços</i>	3
<i>Packaging de Serviços</i>	5
Promoção das Ofertas	4
Parcerias	2
Gestão de Conteúdos	2

Total	16
--------------	----

4.2 Customer Experience Modelling do Operador

O diagrama abaixo (ver Figura 1) representa de uma forma simples e *highlevel*, a forma como o operador interage com o consumidor final, através da plataforma.

Este sistema de *e-marketplace* permite ao operador partilhar as suas ofertas/serviços, tendo como objetivo aumentar o seu volume de negócio, através do processo de *smartbooking*. Os clientes finais podem personalizar a sua compra, obrigando os operadores a trabalhar numa lógica de *packaging* de serviços; ocorrendo, posteriormente, a prestação do serviço.

Esta cultura de *e-marketplace* permite ao operador o desenvolvimento de três atividades fundamentais: a promoção da oferta, a gestão de portefólio e a gestão de *packaging* de serviços.



Figura 1: Diagrama do Percurso do Operador e Atividades Fundamentais

A tabela que se segue (ver Tabela 5) apresenta algumas atividades que podem ser relacionadas com cada uma destas áreas: promoção da oferta, gestão de portefólio e gestão de *packaging* de serviços.

Tabela 5: Atividades relacionadas com Plataforma

	Promoção da Oferta	Gestão de Portefólio	Gestão de <i>Packaging</i> de Serviços
Planeamento da Experiência	X		
Upload do Serviço	X		
Partilha do Serviço	X		

Personalização da Experiência	X
Gestão entre Operadores	X
Constituição do Pacote	X
Preenchimento Formulário	X
Construção de Base de Dados	X

Esta tabela representa uma compilação das principais subactividades que estão relacionadas com as atividades de promoção da oferta, da gestão de portefólio e da gestão de *packaging* de serviços.

No que diz respeito às subactividades identificadas, para existir promoção da oferta é necessário o operador executar três tarefas: o planeamento da experiência, o *upload* do serviço e a partilha da experiência. Por sua vez, no que diz respeito à atividade de gestão de *packaging* de serviços, é possível personalizar as diferentes experiências, permitindo a um operador trabalhar com outros operadores, constituindo o pacote de serviços, de acordo com as preferências do cliente final.

Por fim, no que concerne à atividade de gestão do portefólio, é necessário o preenchimento de um formulário com dados pessoais, de forma a que possa ser construída, por cada operador, a sua base de dados de clientes.

De forma a perceber quais os objetivos que os clientes tendem a alcançar ao executar estas atividades, desenvolvi um *Customer Experience Modeling* (CEM), mais detalhado, representado a seguir, com diferentes atores e artefactos (ver Figura 2).

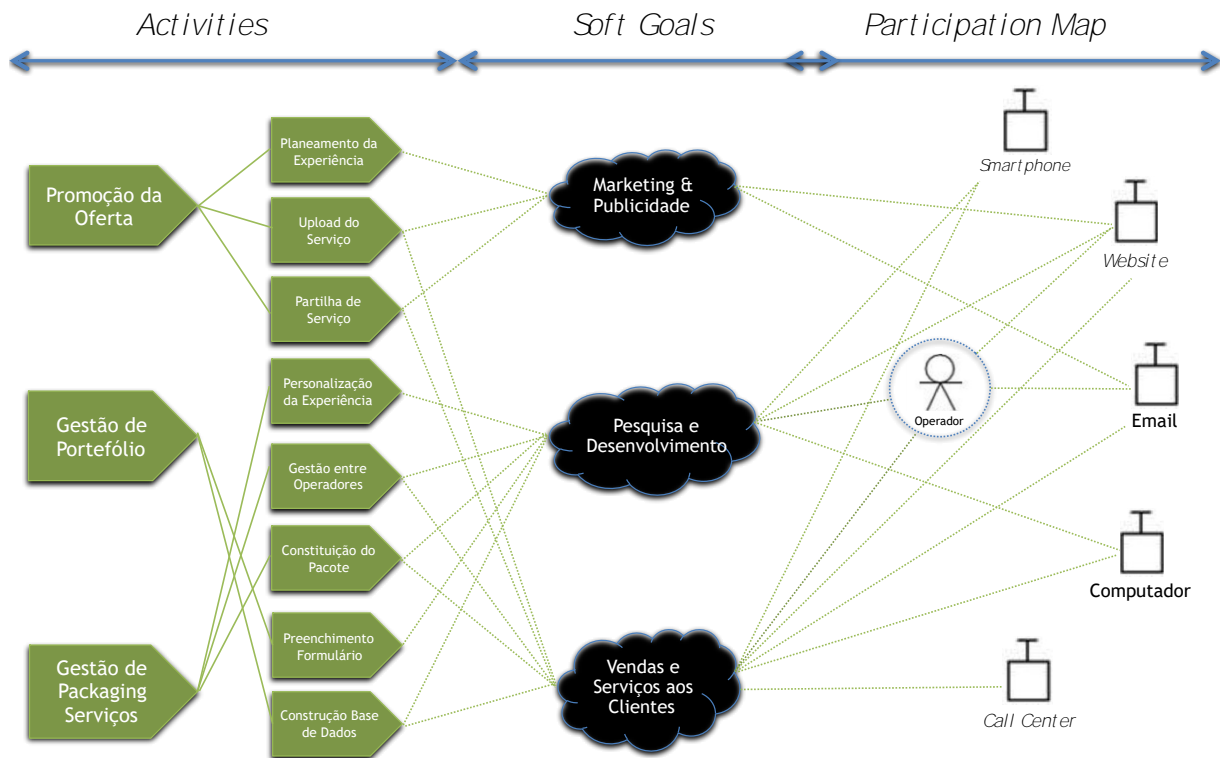


Figura 2: Diagrama de *Customer Experience Modelling*

A figura que se segue (ver Figura 3) representa os símbolos utilizados na construção do modelo anterior.

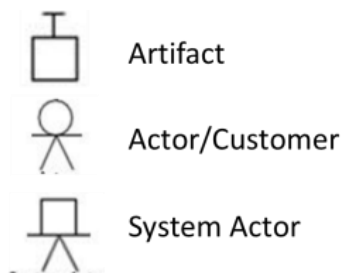


Figura 3: Notação para *Customer Experience Modelling*

5 Desenho do Serviço

5.1 *Service Concept*

Tendo por base o modelo de MDS de Patrício et al. (2011) para o desenvolvimento desta dissertação, numa primeira fase começo por apresentar a *Value Constellation Experience (VCE)* e o *Customer Value Constellation*, na versão *As-Is* e na versão *To-Be*. Posteriormente, é apresentado o desenho do sistema do serviço, onde são apresentados um *Service System Architecture (SSA)* e um *Service System Navigation (SSN)* para os operadores da plataforma.

Finalmente, no final desta secção, é apresentado o desenho do *Service Encounter*, através do desenvolvimento de *Service Experience Blueprints*, que representarão diferentes ações no serviço.

5.1.1 *Value Proposition*

O Latitude 38 apresenta-se na qualidade de *e-marketplace* para o turismo náutico, oferecendo uma plataforma de promoção das diferentes ofertas náuticas por parte dos seus operadores, que são levadas ao consumidor final, através do conceito de estação náutica virtual, a partir do qual as experiências náuticas podem ser planeadas e personalizadas – *packaging* de serviços – permitindo aumentar o valor percebido da experiência.

5.1.2 *Value Constellation Experience*

A VCE (ver Figura 4) é a estrutura dentro da qual fornecedores, parceiros e clientes permanecem pela criação genérica e pela realização da experiência (Normann and Ramirez 1998).

Os papéis e as relações dentro desta constelação tem influência na experiência global do serviço.

O diagrama abaixo (ver Figura 4), representa o processo de interação entre o operador e a plataforma Latitude 38, ou seja, as ações que são partilhadas por ambos, para que uma determinada experiência seja executada.

Além disso, representa a decomposição das atividades do cliente em diferentes níveis de *customer experience*.

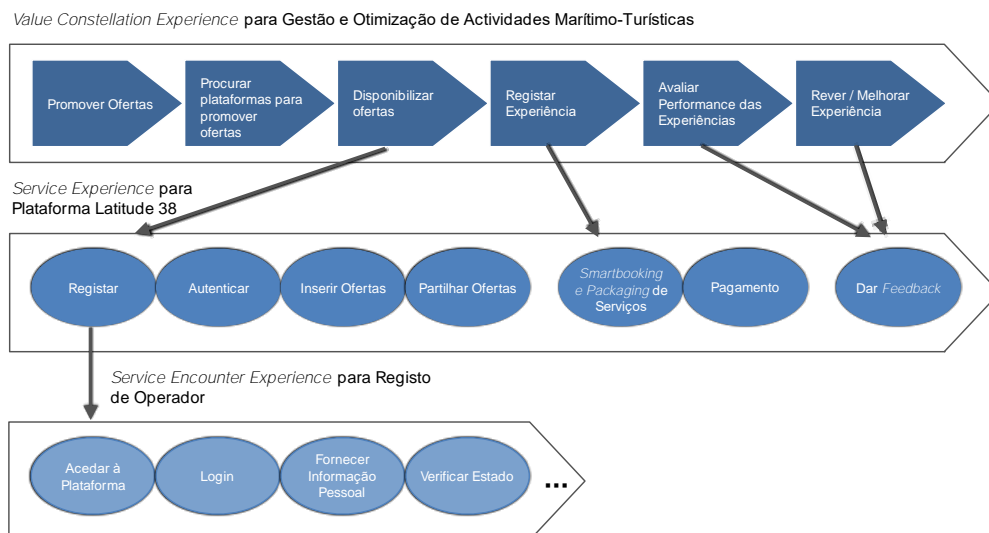


Figura 4: Diagrama Value Constellation Experience

5.1.3 Customer Value Constellation

O CVC representa o conjunto de ofertas do serviço e as suas respetivas interligações que permitem aos clientes cocriar a sua Value Constellation Experience para uma determinada atividade. Além disso, permite posicionar direções do serviço, de forma a melhorar a experiência do operador e a posição competitiva da empresa.

5.1.4 Customer Value Constellation As-Is

Este modelo (ver Figura 5) permite mapear e visualizar as ligações que existem entre determinadas atividades e serviços, porém o objetivo é assistirmos à criação de uma oferta de valor acrescentado. O modelo que se segue foi construído com base nas informações recolhidas durante o processo de entrevistas, aos operadores que constituíram a amostra desta dissertação.

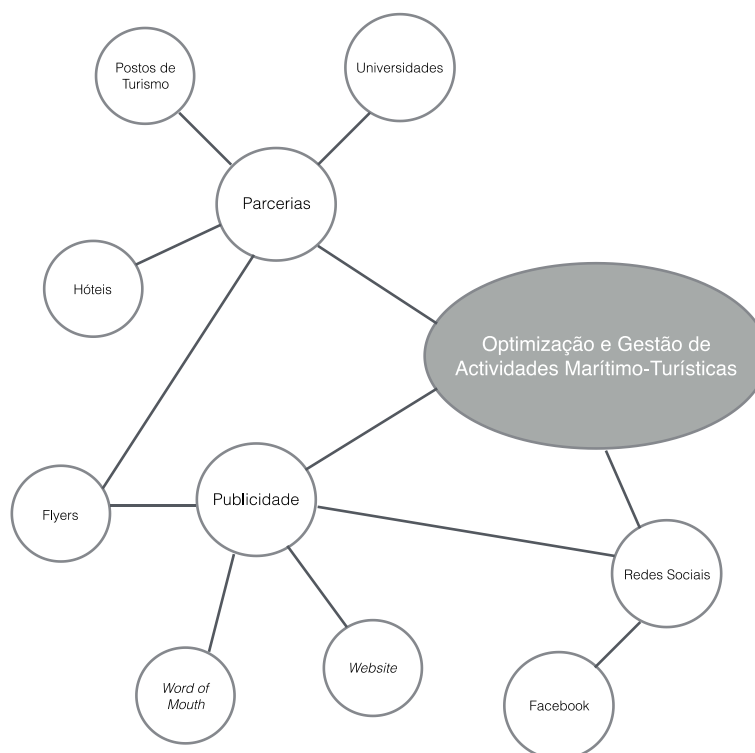


Figura 5: Customer Value Constellation As-Is

5.1.5 Customer Value Constellation To-Be

O diagrama abaixo (ver Figura 6) representa as funcionalidades chave do projeto que está a ser desenvolvido. As atividades e serviços que estão sombreados a cinzento (ver Figura 6) são aqueles que o Latitude 38 pretende oferecer.

Em primeiro lugar é importante salientar que o Latitude 38 surge com base na cultura *E-marketplace*, ou seja, apresenta como principais níveis de interatividade: a pesquisa e consulta de um vasto catálogo de ofertas/experiências náuticas e as vendas e transações online destas mesmas experiências. Esta tendência permite que produtos e serviços sejam oferecidos aos consumidores, utilizando a internet como meio de comercialização das ofertas.

Neste caso em concreto, esta plataforma apresenta como principal funcionalidade, a lógica *smartbooking*, que permite ao cliente a reserva e o pagamento da experiência, porém, destaca-se pela capacidade de aconselhar o cliente no ato da compra modelando as condições ótimas para a prática da atividade selecionada.

Esta funcionalidade permitirá garantir a qualidade do serviço e posteriormente obter avaliações positivas ao desempenho do operador.

Além disto, o processo de *smartbooking* permite ao operador iniciar o processo de construção da sua base de dados de clientes, permitindo gerir o relacionamento com os seus clientes, trabalhando e desenvolvendo, assim, a lógica CRM (*Customer Relationship Management*).

Outro dos serviços fulcrais do projeto Latitude 38, tem que ver com o *packaging* de serviços, que, por sua vez, permite ao cliente conciliar várias atividades náuticas, bem como outro tipo

de serviços turísticos, de forma a construir a sua experiência como um pacote de vários serviços distintos.

A otimização das Atividades Marítimo-Turísticas (AMT) são o ponto principal do projeto Latitude 38. Desta forma, a plataforma tem como principal atividade a Publicidade e o Marketing, oferecendo aos seus utilizadores o serviço de outsourcing de marketing, com o desenvolvimento do marketing digital e do social media; a construção de bons conteúdos descritivos e multimédia; a disponibilização das ofertas em vários idiomas; a criação de um website; a utilização de redes sociais e a presença em feiras internacionais relacionadas com turismo.

Por fim, outra das atividades do projeto, tendo como base a otimização das AMT são as parcerias estabelecidas e desenvolvidas: universidades, postos de turismo, hotéis (serviço de *conciérge*), fundos europeus e os OTA's (*Online Tourism Agents*), permitirão aumentar a promoção e a comercialização das ofertas, tendo na sua génese incentivos baseados na referenciação.

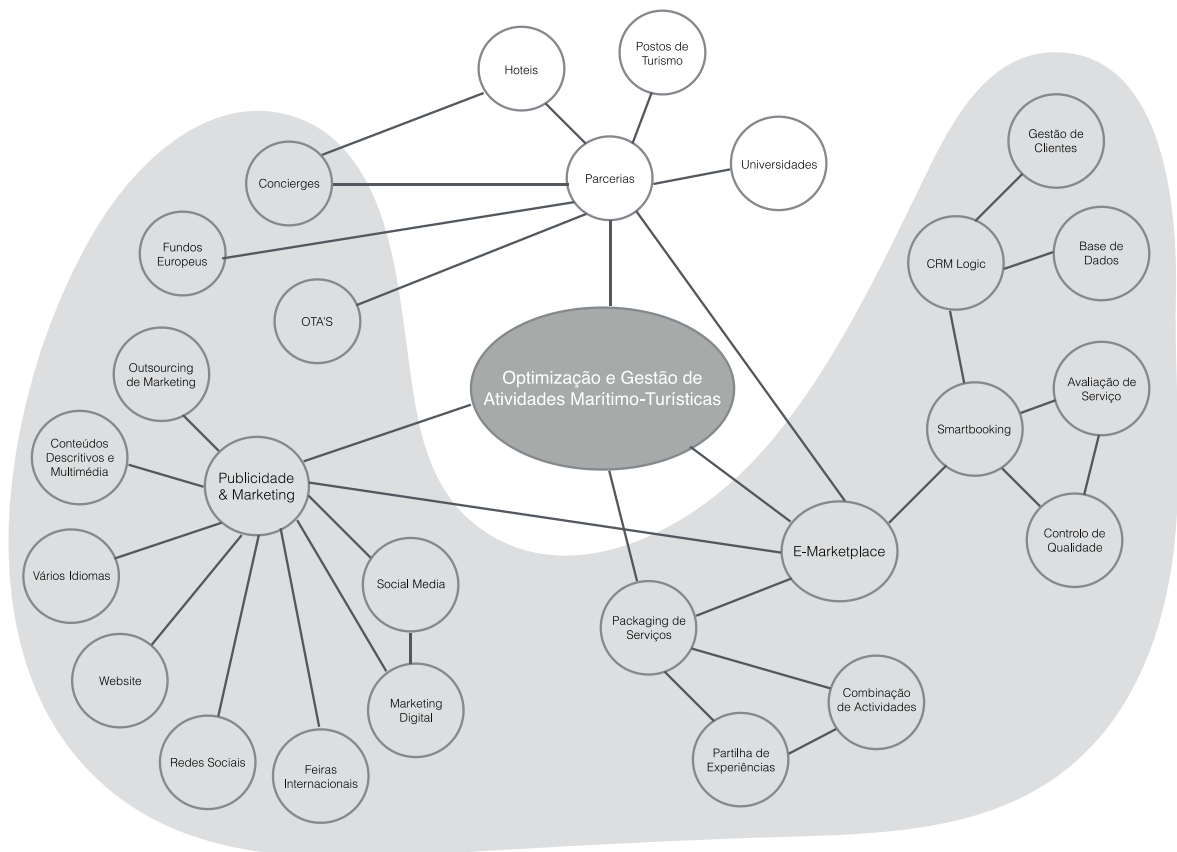


Figura 6: Customer Value Constellation To-Be

5.2 *Service System Design*

Nesta secção é desenvolvido o sistema, e para isso, são utilizadas duas ferramentas que são indicadas para mapear o sistema – SSA e SSN.

Estas ferramentas definem, de uma forma intuitiva, a organização técnica do serviço. Permitem identificar os atores, as interfaces e os sistemas envolvidos; bem como, a forma como eles se relacionam e o fluxo de ações no processo, através do sistema.

Estão organizados por atividades (colunas) e pelos atores/tecnologias (linhas) (Patrício et al. 2011).

5.2.1 *Service System Architecture*

O diagrama que se segue (ver Figura 7) ilustra o *Service System Architecture*, que visa definir a estrutura do sistema do serviço, proporcionando uma visão integrada e abrangente das várias interfaces e processos de suporte às tarefas da experiência do serviço. É o primeiro passo para a conceção do conceito do serviço.

Neste caso em particular, vemos na linha das atividades/tarefas o que o sistema permite que o operador execute, numa atividade em particular. Assim, as principais atividades consideradas foram: Registo, Autenticação, Inserir Ofertas, Partilha de Ofertas, *SmartBooking ou Packaging* de Serviços, Pagamentos e Dar *Feedback*. Estas atividades representam a perspetiva do serviço, do ponto de vista do operador, já conhecida anteriormente na CVC *To-Be* (ver Figura 6).

Para construir um SSA é, também, necessário perceber quais os canais que estão disponíveis para o cliente final interagir com o sistema.

Além disso, os atores estão agrupados em três categorias: *Customer*, *Service Interface* e *Backstage*.

Na primeira linha temos o ator principal deste SSA – o operador; e na segunda linha temos os outros utilizadores (consumidores, turistas, nautas de recreios, etc)

No que concerne à plataforma/*dashboard* surge na categoria *service interface*, pois está separada das ações invisíveis dos funcionários e do sistema *backend*.

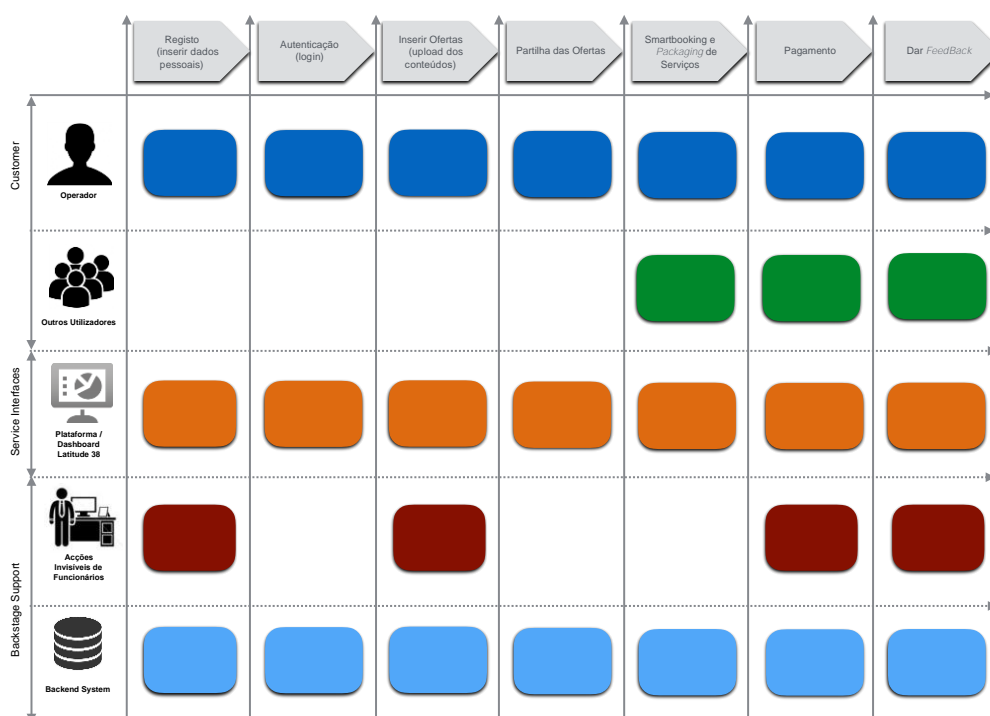


Figura 7: Service System Architecture

5.2.2 Service System Navigation

O diagrama que se segue (ver Figura 8) ilustra o SSN, que por sua vez, fornece uma visão dinâmica para mapear formas alternativas para os utilizadores através de *Service Encounter*, a fim de construir a experiência do serviço.

O SSN representa o percurso do operador ao longo dos diferentes *Service Encounters*. O SSN permite uma melhor identificação e conceção da interface do serviço (Patrício et al. 2011).

No SSN podemos visualizar as atividades principais do cliente (operador) que o sistema permite executar e, na linha lateral os atores e interfaces que podem executar uma ação específica. Porém, este tipo de diagrama especifica, claramente, qual o caminho que o utilizador tem de percorrer para atingir o seu objetivo, representando os diferentes pontos de contacto para alcançar um determinado serviço.

Este SSN representa três momentos diferentes de interação com o sistema diferentes. Em primeiro lugar o momento de disponibilização das ofertas, que agrega as primeiras quatro atividades: Registo, Autenticação, Inserir Ofertas, Partilha de Ofertas. Em segundo lugar o momento do registo da experiência, que agrega as atividades: *SmartBooking ou Packaging de Serviços* e Pagamentos. E por fim, o terceiro momento, que diz respeito à avaliação da performance das experiências, que agrega a atividade *Dar Feedback*.

Estes momentos estão interligados entre si, na medida em que ocorrem pela ordem apresentada no SSA, porém no fim do primeiro momento, o operador tem de aguardar pelas reservas efetuadas pelos outros utilizadores, para voltar a interagir com o sistema (1º momento). No fim

do segundo momento, ocorre a prestação do serviço (experiência), não sendo necessário recorrer ao sistema para a execução desta atividade (2º momento). Apenas, depois de prestado o serviço, é que os outros utilizadores acedem à plataforma para emitir uma sugestão/comentário ao serviço prestado, existindo, novamente, interação com o sistema (3º momento).

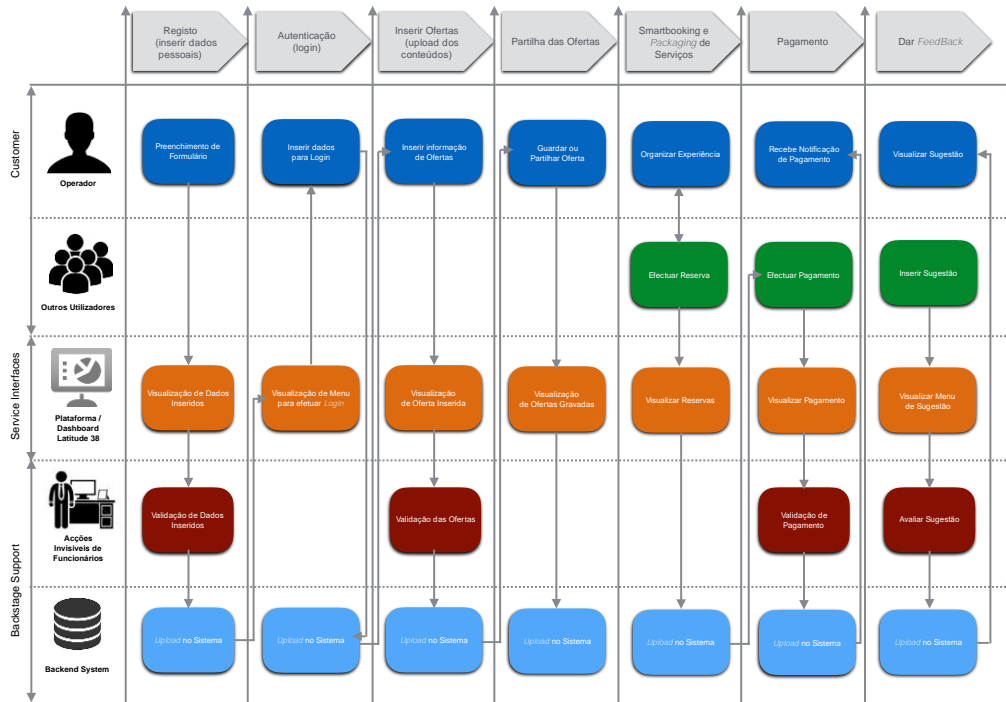


Figura 8: Service System Navigation

5.3 Service Encounter

5.3.1 Service Blueprint

Na fase da conceção do *Service Encounter* através do *Service Experience Blueprints*, o designer do serviço utiliza como ponto de partida o SSA e o SSN construído anteriormente. Assim, as *Blueprints* dão mais ênfase ao percurso do cliente (operador).

Esta ferramenta permite esboçar os atores que participam nos *Service Encounters* (*frontstage e backstage*) e incorpora as linhas de interação, as linhas de visibilidade, os pontos de falhas, os pontos de espera e as ligações da interface do serviço (Patrício et al. 2011).

A figura (ver Figura 9) que se segue representa os símbolos utilizados na construção dos modelos.

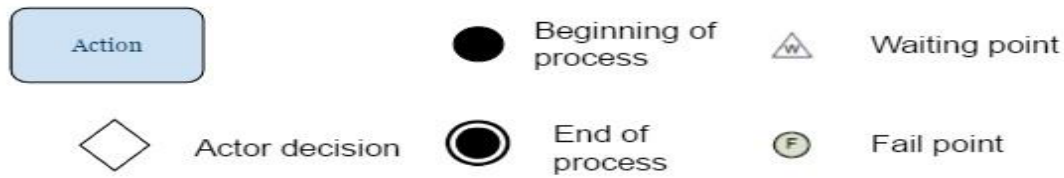


Figura 9: Notação para *Service Blueprints*

Tendo como base o cenário apresentado no SSA e no SSN, apresento as circunstâncias das atividades principais (Registo, Inserir Oferta e *Smartbooking ou Packaging* de Serviços e Dar *Feedback*) realizadas pelos operadores da plataforma Latitude 38.

A primeira *Service Experience Blueprint* (SEB) representa a ação de registo de operador na plataforma, pelo que, apenas os operadores podem participar. (ver Figura 10)

Como podemos visualizar, o processo começa com o acesso à plataforma e com a criação de um *login*. O sistema *backend* deve validar o *username* e a *password*, surgindo como um *waiting point* para o operador, posteriormente o sistema guarda o login e é possível visualizar-se na plataforma uma página que questiona o operador sobre informações pessoais do mesmo.

Este pode decidir fornecer informações pessoais, ou não, pelo que caso não permita facultar informações pessoais, este operador tem a opção sair da plataforma, sendo que, caso opte pela opção “Sim” o sistema valida o *log off*, caso opte pela opção “Não”, o operador volta à página inicial da plataforma.

Outra das opções é o operador permitir fornecer informações pessoais, e neste caso deve fornecê-las e o *dashboard* deve mostrar estas mesmas informações. Posteriormente as ações invisíveis de funcionários devem validá-las e o sistema *backend* deve salvá-las. É possível visualizar no *dashboard* o estado atualizado e o operador pode verificar o estado. Posto isto, o operador pode sair da plataforma, caso opte pela opção “Sim” deve validar o *log off*, terminando o processo; caso opte pela opção “Não” pode voltar à página inicial, terminando o processo.

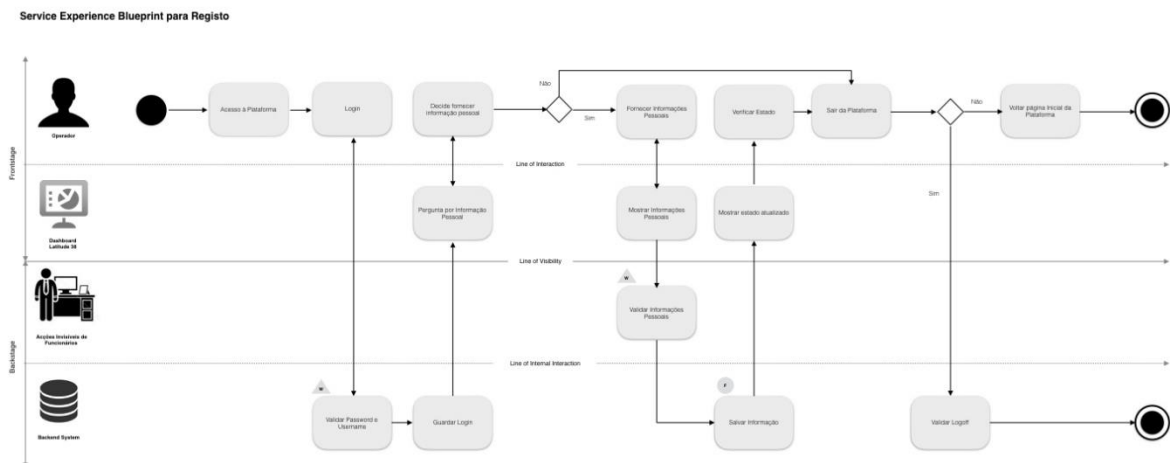


Figura 10: *Service Experience Blueprint* para Registo de Operador

A segunda SEB (ver Figura 11) representa o processo de inserção de uma oferta na plataforma. Esta ação apenas pode ser executada pelos operadores. Deste modo, o operador acede à plataforma, introduz o seu *login*, e o *backend* valida e guarda o seu *login*.

É possível visualizar no *dashboard* o menu de ofertas, onde o operador tem a possibilidade de adicionar ofertas, ou editar ofertas já existentes.

Estas ofertas depois de criadas ou editadas, devem sempre ser partilhadas, de forma a que depois de validadas, sejam visualizadas por outros utilizadores (caso dos clientes finais).

A ação de validação das ofertas é efetuada pelas ações invisíveis dos funcionários, surgindo como um *waiting point* e como um *fail point*, na medida em que o operador fica sujeito à validação das mesmas. Caso as ofertas estejam constituídas de forma correta, o sistema *backend* faz *upload* das mesmas na plataforma, dando por terminado o processo de inserção de uma oferta. Caso as ofertas estejam constituídas de forma incorreta, o *backstage* envia uma notificação ao operador, onde refere a negação da sua partilha. O operador tem, depois, a opção de voltar à página inicial, dando como terminado o processo.

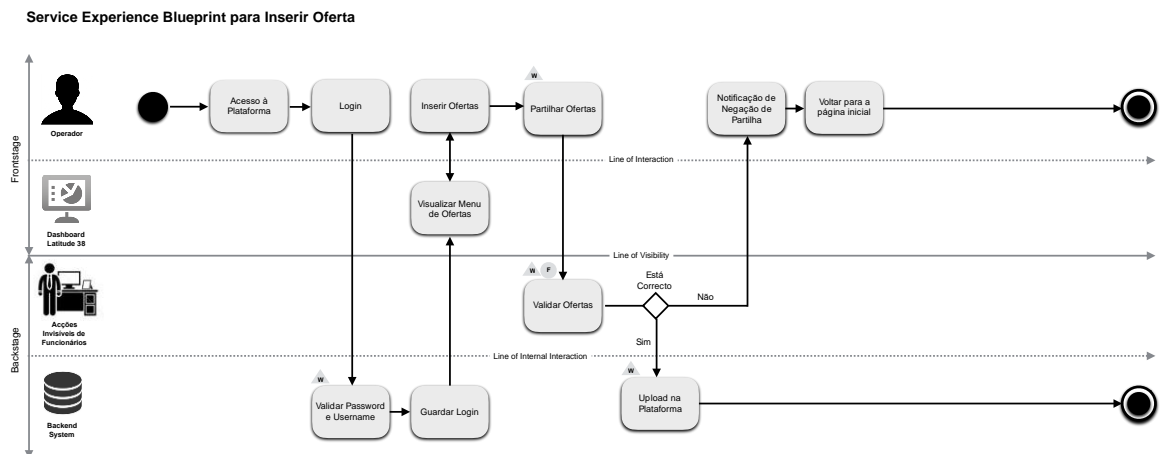


Figura 11: Service Experience Blueprint para Inserir Oferta

A terceira SEB (ver Figura 12) representa a ocorrência do processo de *smartbooking* ou *packaging* de serviços. Sendo esta uma ação executada apenas pelo operador.

Assim, esta ação inicia-se com o acesso à plataforma e com a inserção do login, sendo que, este deve ser validado pelo *backend*. Posto isto, o operador acede ao espaço de reservas, sendo possível visualizar no *dashboard* a página de reservas do operador, onde este pode visualizar possíveis reservas efetuadas.

De seguida, o operador deve analisar as reservas e organizar a experiência reservada – *packaging* de serviços – onde pode ocorrer conciliação de outras atividades com outros operadores marítimo-turísticos.

Depois de organizada a experiência, o sistema *backend* deve validar o que foi inserido na plataforma, ocorrendo a emissão de um *voucher*, que é enviado para o operador. O operador consegue visualizar o *voucher* no *dashboard*, enviando de seguida ao cliente final, o *voucher* correspondente à sua reserva, terminando assim o processo.

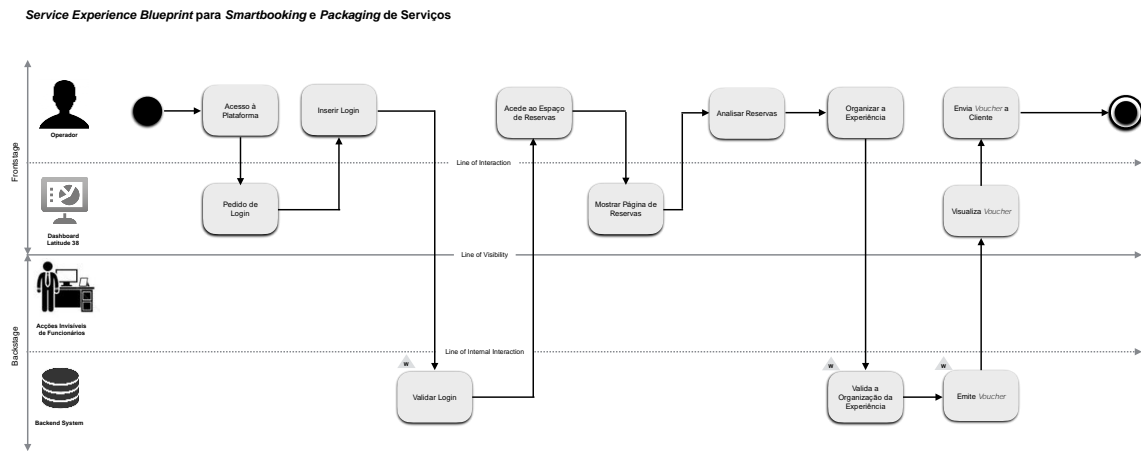


Figura 12: Service Experience Blueprint para Smartbooking ou Packaging de Serviços

A quarta SEB (ver Figura 13) representa o processo de visualização dos *feedbacks* emitidos pelos consumidores finais. Esta ação é apenas executada pelo operador.

Assim, esta ação inicia-se com o acesso à plataforma e com a inserção do login, sendo que, este deve ser validado pelo *backend*. Posto isto, o operador acede ao espaço de avaliações e comentários, sendo possível visualizar no *dashboard* as avaliações e comentários correspondentes a um determinado operador ou experiência. Estes comentários, antes de serem submetidos pelo sistema *backend*, ficam sujeitos a uma análise por parte das ações invisíveis dos funcionários.

Depois de submetidos pelo *backend*, o *dashboard* apresenta as avaliações e os comentários e o operador consegue visualizar os mesmos.

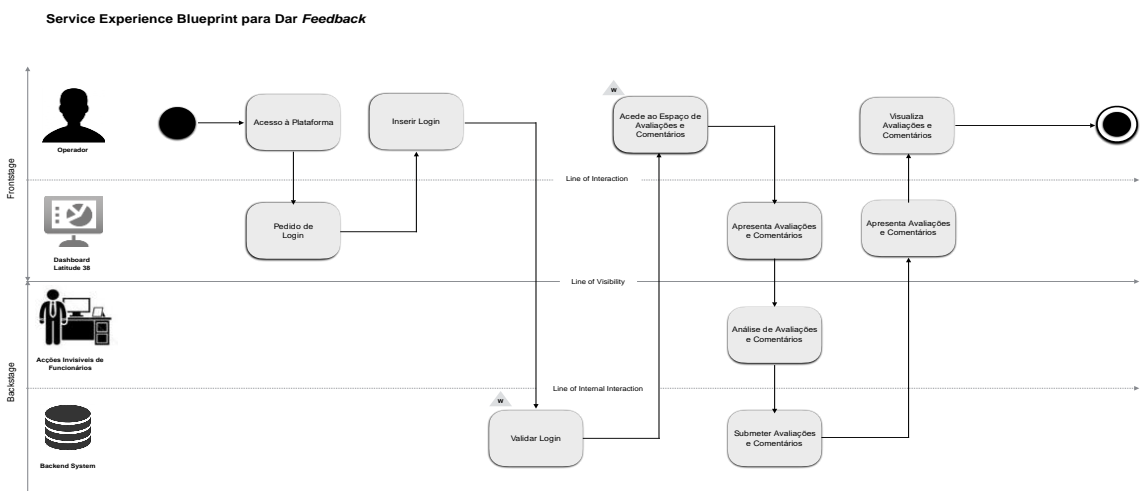


Figura 13: Service Experience Blueprint para Dar Feedback

6 Conclusões e perspetivas de trabalho futuro

O início desta dissertação teve como objetivo desenvolver um serviço para a Compta, tendo como base um conceito desenvolvido pela empresa, de “estação náutica virtual”, que integre a comercialização online de experiências náuticas.

Para isto, foi necessário compreender a experiência dos primeiros clientes deste serviço – os OMT. Assim, a análise de resultados apresentada, a partir de entrevistas, permitiu o surgimento de códigos que foram organizados em categorias. Foi, a partir destes dados, que moldei o serviço de forma a adaptar-se às necessidades dos OMT.

O principal desafio foi projetar um serviço que se apresenta na qualidade de *e-marketplace* para o turismo náutico, oferecendo uma plataforma de promoção das diferentes ofertas náuticas por parte dos seus operadores, que são levadas ao consumidor final, através do conceito de estação náutica virtual.

Ao longo do desenvolvimento desta dissertação, existiu uma necessidade constante de adaptar os métodos definidos, para os desafios que surgiram.

A literatura apresentada, tem como foco o contacto B2C, pelo que, constituí este facto como uma falha da literatura, pois não há abordagem nem técnicas pensadas para o desenvolvimento de um serviço, aquando o contacto que está a ser estabelecido seja B2B. O que significa que todo o trabalho desenvolvido, foi adaptado aos objetivos desta dissertação, tendo como cliente final, o operador marítimo-turístico.

Esta fase que termino agora teve na sua génese o contacto B2B, pelo que, os próximos passos passam pela validação desta dissertação, através do contacto B2C (*Business to Consumer*).

Este contacto B2C, que é fundamental para a validação desta dissertação, deve ser feito através da utilização de uma abordagem quantitativa, que permita validar os conceitos descritos neste estudo. Posteriormente, o serviço deve ser projetado tendo na sua base as metodologias utilizadas nesta dissertação, visto serem projetadas, essencialmente para o contacto B2C; tal como referi anteriormente.

Além disso, outro dos passos a desenvolver numa fase futura, tem que ver com o desenvolvimento de ferramentas para os operadores e para os consumidores finais, ou seja, é necessário clarificar os *stakeholders* do real conceito da plataforma, pois durante o processo de entrevistas verifiquei que em alguns casos a mensagem não passa, existindo um problema claro de conceito e de linguagem que deve ser corrigido rapidamente, sob pena de não conseguirem posicionar o produto no mercado. Para isso, penso que a construção de protótipos da plataforma, seria uma forma de simplificar o processo de validação do conceito, juntos dos seus consumidores.

Em suma, espero que esta pesquisa possa ajudar ao desenvolvimento da construção da plataforma Latitude 38, dando uma abordagem de *Service Design* aos mentores do mesmo.

Todos os serviços promovem experiências e estas são determinantes para o seu sucesso, essencialmente, porque eles são cocriados pelos prestadores dos serviços e pelos clientes.

Referências

- Bitner, Mary Jo, Amy L Ostrom, and Felicia N Morgan. 2008. "Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation." *California Management Review* 50 (3). University of California Press Journals: 66–94.
- Brown, Tim, and others. 2008. "Design Thinking." *Harvard Business Review* 86 (6): 84.
- Bujnowska-Fedak, Maria Magdalena, and Iwona Pirogowicz. 2014. "Support for E-Health Services among Elderly Primary Care Patients." *Telemedicine and E-Health* 20 (8). Mary Ann Liebert, Inc. 140 Huguenot Street, 3rd Floor New Rochelle, NY 10801 USA: 696–704.
- Charmaz, Kathy. 2006. "Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis (Introducing Qualitative Methods Series)." Sage Publications Ltd.
- Chesbrough, Henry, and Jim Spohrer. 2006. "A Research Manifesto for Services Science." *Communications of the ACM* 49 (7). ACM: 35–40.
- Corbin, Juliet M, and Anselm Strauss. 1990. "Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria." *Qualitative Sociology* 13 (1). Springer: 3–21.
- Edvardsson, Bo, Anders Gustafsson, Bodil Sandén, and M D Johnson. 2000. "New Service Development and Innovation in the New Economy." Studenlitteratur.
- Evenson, Shelley, and Hugh Dubberly. 2010. "Designing for Service: Creating an Experience Advantage." *Introduction to Service Engineering*, 403–13.
- Fisk, Raymond P, Stephen W Brown, and Mary Jo Bitner. 1993. "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature." *Journal of Retailing* 69 (1). Elsevier: 61–103.
- Fisk, Raymond P, Lloyd C Harris, and Rebekah Bennett. 2013. *Serving Customers: Global Services Marketing Perspective*. Tilde University Press.
- Gephart, Robert P. 2004. "Qualitative Research and the Academy of Management Journal." *Academy of Management Journal* 47 (4). Academy of Management: 454–62.
- Handbook, OECD. 2014. "Value Added by Activity."
- Holmlid, Stefan, and Shelley Evenson. 2008. "Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering." In *Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century*, 341–45. Springer.
- Lee, Nick, John Saunders, and Christina Goulding. 2005. "Grounded Theory, Ethnography and Phenomenology: A Comparative Analysis of Three Qualitative Strategies for Marketing Research." *European Journal of Marketing* 39 (3/4). Emerald Group Publishing Limited: 294–308.
- Lovlie, L. 2009. "From Products to People." *Touchpoint The Journal of Service Design* 1 (1): 38–42.
- Lynn Shostack, G. 1982. "How to Design a Service." *European Journal of Marketing* 16 (1). MCB UP Ltd: 49–63.
- Marshall, Martin N. 1996. "Sampling for Qualitative Research." *Family Practice* 13 (6). Oxford Univ Press: 522–26.
- Moggridge, Bill, and Bill Atkinson. 2007. *Designing Interactions*. Vol. 14. MIT press Cambridge, MA.
- Moritz, Stefan. 2005. *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. Lulu. com.
- Mota, E., Azevedo, R., Neves, S., Ribeiro, S. 2015. "Portugal Náutico: Um Mar de Negócios, Uma Maré de Oportunidades." *AEP*.
- Neuman, Lawrence W. 2002. "Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches." *Allyn & Bacon*.
- Normann, Richard, and Rafael Ramirez. 1998. *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*. John Wiley & Sons.

- Ostrom, Amy L, Mary Jo Bitner, Stephen W Brown, Kevin A Burkhard, Michael Goul, Vicki Smith-Daniels, Haluk Demirkan, and Elliot Rabinovich. 2010. "Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service." *Journal of Service Research*. SAGE Publications.
- Ostrom, Amy L, Ananthanarayanan Parasuraman, David E Bowen, Lia Patricio, Christopher A Voss, and Katherine Lemon. 2015. "Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context." *Journal of Service Research* 18 (2). SAGE Publications: 127–59.
- Parasuraman, Anantharanthan, Valarie A Zeithaml, and Leonard L Berry. 1985. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." *The Journal of Marketing*. JSTOR, 41–50.
- Patrício, Lia, Raymond P Fisk, Larry Constantine, and others. 2011. "Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting." *Journal of Service Research*. SAGE Publications, 1094670511401901.
- Patrício, Lia, Raymond P Fisk, and João Falcão e Cunha. 2008. "Designing Multi-Interface Service Experiences the Service Experience Blueprint." *Journal of Service Research* 10 (4). SAGE Publications: 318–34.
- Patrícia Seguro. 2014. "Animação Turística Em Portugal 2013- Caracterização Da Oferta E Da Procura." *Proturismo*.
- Plattner, HASSO. 2015. "An Introduction to Design Thinking." *Process Guide. Institute of Design at Stanford*.
- Sandén, Bodil. 2007. "The Customer's Role in New Service Development." Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT.
- spney, Jillian C, Tracey S Danaher, and Janet R McColl-Kennedy. 2015. "Customer Effort in Value Cocreation Activities Improving Quality of Life and Behavioral Intentions of Health Care Customers." *Journal of Service Research*. SAGE Publications, 1094670515572128.
- Teixeira, Jorge Daniel Grenha, and others. 2010. "Understanding the Customer Experience for Service Design."
- Vargo, Stephen L, and Robert F Lusch. 2004. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." *Journal of Marketing* 68 (1). American Marketing Association: 1–17.
- Vargo, Stephen L, Paul P Maglio, and Melissa Archpru Akaka. 2008. "On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective." *European Management Journal* 26 (3). Elsevier: 145–52.
- Verma, Rohit, Jorge Teixeira, Lia Patricio, Nuno J Nunes, Leonel Nóbrega, Raymond P Fisk, and Larry Constantine. 2012. "Customer Experience Modeling: From Customer Experience to Service Design." *Journal of Service Management* 23 (3). Emerald Group Publishing Limited: 362–76.
- Zeithaml, Valarie A, Mary Jo Bitner, and Dwayne D Gremler. 2010. "Services Marketing Strategy." *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. Wiley Online Library.

ANEXO A: Consentimento Informado

FEUP FACULDADE DE ENGENHARIA
UNIVERSIDADE DO PORTO
MESG Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão

Consentimento Informado

Projeto de Investigação: “Análise da receptividade do Latitude 38 na Região Norte de Portugal”

Foi-lhe pedido a participação neste estudo conduzido por Maria Catarina Rocha, no âmbito do Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão e do projeto Latitude 38. Leia por favor a informação que se segue e esclareça qualquer dúvida que tenha antes de decidir ou não participar.

- Esta entrevista é voluntária. Tem o direito de não responder a qualquer questão e terminar a entrevista em qualquer momento por qualquer razão. Espera-se que a entrevista demore entre meia hora a uma hora.
- A informação recolhida é confidencial e não será usado o seu nome ou qualquer outra referência em concreto relativa à sua pessoa.
- A entrevista terá de ser gravada de forma a poder ser referenciada no processo em estudo. A sua permissão para gravar poderá ser revogada em qualquer momento.

As informações recolhidas serão guardadas em lugar seguro até dois anos depois do término deste estudo e depois serão destruídas.

Por favor leia e confirme,

Eu compreendi os procedimentos acima descritos, as minhas dúvidas foram esclarecidas e concordo participar neste estudo. Ficarei com uma cópia do formulário.

Dou permissão para a entrevista ser gravada.

Dou permissão para que a informação recolhida seja publicada com objetivos científicos, sem referencia ao nome ou a qualquer informação do entrevistado.

Nome	do	Entrevistado	
Assinatura	do	Entrevistado	_____ Data
Assinatura	do	Investigador	_____ Data

Por favor disponha do meu contacto para qualquer informação:

Maria Catarina Rocha
Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão
Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Email: mcatarinar@hotmail.com
Telemóvel: (00351)913047123

ANEXO B: Protocolo da Entrevista

Protocolo da Entrevista e Questões

FEUP FACULDADE DE ENGENHARIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

MESG Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão

Entrevista

Boa tarde. Agradeço, desde já, a sua disponibilidade. O meu nome é Maria Catarina Rocha. Sou estudante do mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão, na FEUP, e estou a desenvolver um estudo, no âmbito do projeto Latitude 38, o qual é realizado em parceria com a Compta e com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

O projeto de investigação em que estou envolvida tem como objetivo a validação de um novo modelo de negócio que tem que ver com as atividades marítimo turísticas e o estudo pretende perceber, juntos dos principais *players* da zona norte, quais os requisitos e *insights* que devem ser acrescentados ao projeto.

Desta forma, é relevante perceber como é que os consumidores finais (*players*) desta plataforma, vêm o projeto e de que forma esta poderá ser integrada nas suas práticas diárias.

A participação na entrevista é voluntária, pelo que, a mesma será gravada em áudio para posterior análise. A duração será de entre de trinta minutos a uma hora. Se em algum momento se sentir incomodado com alguma questão sinta-se livre para não responder ou para pedir para terminar a entrevista. Será salvaguardada a confidencialidade dos dados.

A informação recolhida da entrevista será de grande relevância para a qualidade do resultado final da investigação.

Há alguma questão que gostaria de colocar?

Pode ler e, se estiver de acordo, assinar o consentimento informado.

ANEXO C: Guião da Entrevista



Guião de Entrevista

1. Como descreve o seu negócio?

Probes

Referenciar: volume de negócio, capital social
Referenciar: nº de funcionários

2. Como descreve a atividade que desempenha e quais os desafios que lhe são característicos?

Probes

Particularidades específicas do seu negócio (Riscos, constrangimentos, problemas, condições meteorológicas,...)

Quais os recursos indispensáveis à manutenção do seu negócio?

Quais as competências necessárias para o desenvolvimento da vossa atividade?

A forma como promovemos o nosso negócio é fundamental para obtermos uma visão positiva dos nossos produtos e da nossa reputação; estabelecendo laços com os nossos clientes, mantendo a comunicação, percebendo as necessidades e reconhecendo a sua fidelidade.

3. Quais são as suas principais estratégias de relacionamento com os seus clientes?

Probes

Caracterização dos principais clientes (Faixa Etária, Nacionalidade, Poder de compra,...)

Quais os principais incómodos que os clientes têm em usufruir dos vossos serviços?

Que emoções os vossos serviços despertam nos clientes?

4. Quais são as suas principais estratégias de promoção da oferta?

Probes

Quais os canais de venda utilizados para a comercialização da vossa oferta?

Conhecimento sobre ferramentas de promoção e comercialização de negócio (Airbnb, Booking,...)

Quais os principais canais de chegada de clientes?

O que é necessário fazer para obterem mais clientes?

O Latitude 38 é uma plataforma eletrónica que leva à internet o conceito de estação náutica virtual, disponibilizando um canal online para os operadores promoverem e comercializarem a sua oferta - experiências atlânticas.

5. Qual a pertinência de um serviço como o Latitude 38 para o desenvolvimento do seu negócio? E quais as funcionalidades que precisaria para ajudar o seu negócio?

Probes

Que ferramentas acrescentaria ao projeto?

Integraria no seu negócio uma plataforma como o Latitude 38?

(Se aplicável) Que vantagens vê desta integração?

6. Para terminar a entrevista, como vê o potencial da internet para o desenvolvimento do seu negócio?