

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA SERVICE BLUEPRINT PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR DE PÓS-VENDAS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS NO INTERIOR PAULISTA

Rafael Gomes De Aragão Belé

Graduação em Engenharia de Produção. Universidade do Sagrado Coração, Bauru/SP. E-mail: rafael_bele@hotmail.com

Thiago Pignatti Freitas

Graduação e mestrado em Engenharia de Produção. Atualmente é professor da Universidade do Sagrado Coração – USC. E-mail: tgpignatti@gmail.com

Gill Bukvic

Graduação, Mestrado e Doutorado em Engenharia Mecânica. . Atualmente é professor da Universidade do Sagrado Coração – USC. E-mail: gillbukvic@yahoo.com.br

Alexander Silva Maranhão

Graduação em Engenharia Elétrica, Licenciatura em Matemática e Licenciatura Plena na Área Técnica Industrial. Mestrado em Engenharia Mecânica. Doutorando Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP. Atualmente é professor substituto na UNESP/FEB, professor titular na Universidade do Sagrado Coração - USC e do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETPS (ETEC).
E-mail: alexander.maranhao@usc.br

Resumo

A implementação do mapeamento de processos através da ferramenta *service blueprint* em uma empresa de serviços apresenta-se como um instrumento de análise e gerenciamento. O objetivo do presente estudo foi elaborar e implementar o mapeamento de processos voltado ao *blueprinting* no setor de pós-vendas de uma concessionária no interior paulista. Foi realizado um estudo de caso na concessionária no qual instruiu para a criação do mapeamento *blueprint*. O procedimento metodológico realizado neste artigo foi concebido como uma pesquisa descritiva e exploratória. Foi realizado um estudo sistemático através do manual de procedimentos da empresa, observação direta e discussão com os funcionários sobre as atividades que exercem na empresa. A implementação desta ferramenta ocasionará maior entendimento das atividades dos funcionários da empresa e interação deles com os clientes, documentar o processo para futuras revisões e análises de melhorias e compreensão sobre onde as atividades dos colaboradores agregam valor ao processo, assim podendo melhorar a qualidade de seu serviço.

Palavras-chaves: Service Blueprint. Mapeamento de processos. Setor de serviços.

Abstract

The implementation of process mapping through the service blueprint tool in a service company presents itself as an analysis and management tool. The objective of the present study was to elaborate and implement blueprinting process mapping in the post-sales sector of a concessionaire in the interior of São Paulo. A case study was carried out at the concessionaire in which it instructed the creation of the blueprint mapping. The methodological procedure accomplished in this article was conceived as a descriptive and exploratory research. A systematic study was carried out through the company's procedures manual, direct observation and discussion with employees about their activities in the company. The implementation of this tool will lead to a better understanding of the activities of the company employees and their interaction with customers, documenting the process for future reviews and analysis of improvements and understanding about where employees' activities add value to the process, thus improving quality of your service.

Keywords: Service Blueprint. Process Mapping. Service Sector.

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços vem mostrando um crescimento no Brasil. No primeiro trimestre do ano de 2017, apontou uma taxa de crescimento de 0,2%; já no segundo trimestre do ano de 2017, revelou um aumento de 0,6% (VELASCO; MELO, 2017). Segundo Kozłowska (2017), o setor de serviços tem mostrado sua relevância em suas atividades, tal como os produtos intangíveis que alcançaram mercado na escala global.

Como consequência do aumento do setor de serviços no Brasil, a concorrência entre as empresas também cresceu. De acordo com Caan (2014), devido à concorrência, os produtos e serviços se tornam mais atrativos aos clientes, de tal forma que a sua performance se eleve da mesma forma que sua inovação, trazendo ainda, a diminuição de preços e maior variedade de opções ao consumidor.

Tal competição no setor de serviços requer medidas estratégicas com o intuito de se alavancar à frente das outras empresas. Segundo Grönroos (1994), uma gestão no setor de serviços favorece o planejamento competitivo da empresa. O entendimento e gerenciamento dos elementos de serviço do relacionamento com o cliente são essenciais para alcançar uma sustentável vantagem competitiva e são importantes não só para impulsionar os negócios, mas também para aprimorar o serviço fornecido ao cliente.

O mapeamento de processos tem um papel essencial e importante para as empresas, tanto no setor de serviços quanto no de produção. Segundo Anjard (1996), um mapa de processo oferece suporte visual, na qual sua representação mostra como as entradas, saídas e atividades são ligadas. Tal suporte visual é encontrado através do conhecimento sobre metodologia e técnicas para tal mapeamento. Conforme Cheung e Bal (1998), a metodologia para se melhorar um negócio somente será satisfatória se as ferramentas e técnicas derem suporte a isto. A função do mapeamento de processos envolve um suporte importante para análise e compreensão, no qual se torna essencial para tomada de decisão.

De acordo com Flieb e Kleinaltenkamp (2004), *Blueprinting* é usualmente mostrado como um método no qual serve para investigação de fatos para analisar e desenvolver o mapeamento do processo de um serviço. Complementa o Patrício *et al.* (2011) que o *service Blueprinting* tem como abordagem o mapeamento dos processos das principais atividades envolvidas como entrega e produção de serviços, detalhando ainda os elos entre as atividades.

Sobre questão de pesquisa do trabalho: A implementação da ferramenta *service blueprint* no mapeamento de processos pode ser aplicada em uma concessionária de veículos situada no interior paulista?

Assim sendo, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a elaboração e a implementação do mapeamento de processos focado na ferramenta *service blueprint* ao setor de serviços (Pós-Vendas) em uma concessionária de veículos situada na cidade de Bauru.

O setor de serviços, durante os anos, tem impactado de forma significativa a economia brasileira. O impacto refere-se a cerca de 70% do PIB brasileiro, onde o deixa como o segmento de maior peso na economia brasileira de acordo com Velasco e Melo (2017). Tais dados oferecem um entendimento de como o setor é importante à economia brasileira.

Uma ferramenta com foco neste setor torna-se importante para auxiliar no entendimento dos processos e, como consequência, possibilitará análises e

melhorias. De acordo com Mello e Salgado (2005), a abordagem das ferramentas e técnicas executadas no mapeamento de processo oferecem suporte às empresas com o objetivo de fornecer conhecimento sobre seus fornecedores, seus insumos, seus processos, seus produtos e seus clientes. Tal conhecimento sobre o assunto poderá servir como medição, análise e melhoria de cada processo.

A importância da pesquisa deste trabalho tem como intuito implementar uma ferramenta na qual auxilia às empresas de serviço a visualizar e entender a execução de cada atividade, o inter-relacionamento entre os setores e interação do cliente.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

De acordo com CUNHA (2012), processos norteiam as empresas quanto à execução de suas atividades e rotinas através do seu layout. Como resultado, dará à empresa uma visão que facilitará a agregação de valores. Para Anjard (1996), o sistema de mapeamento de processo tem sido empregado pelas mais avançadas e experientes organizações. Tal sistema torna-se um elemento estratégico para análise de melhorias.

O processo de mapeamento envolve uma série de benefícios para a organização que irá implementá-lo. Abordam Datz, Melo e Fernandes (2004), o mapeamento de processos proporciona a função de fornecer uma interface para análise, onde poderá estar identificando falhas e criando novas interfaces de melhoria no processo. Além disso, podendo implementar novas tecnologias de informação e de integração empresarial.

2.2 SERVICE BLUEPRINT

O *Blueprinting* foi inventado pelo autor G. Lynn Shostack, em 1984. Shostack era o vice-presidente sênior na empresa CitiBank e chefe do gabinete do investimento da instituição. Para Shostack, era necessário que os gerentes submetessem a um desenvolvimento de serviço com uma análise mais rigorosa e controlada. De acordo com Shostack (1984), empresas de serviço, onde seu principal foco é o cliente, não possuem um sistema de design próprio para seu processo por algumas razões, como: Serviço não é um objeto físico, por isso não pode ser possuído; Seu consumo é frequentemente simultâneo com sua produção; Serviços não podem ser fisicamente guardados em estoque.

Para Spraragen e Chan (2008), o *service Blueprinting* oferece a empresa prestadora uma maneira visual de enxergar o processo, enxergando suas intenções e objetivos, ligando isso à perspectiva do cliente do cliente. Além disso, o autor ressalta que a implementação final do *Blueprinting* apresenta aos “*stakeholder*” (partes interessadas) e também aos clientes uma oportunidade de conhecer, discutir e debater sobre o mapeamento. Paquet *et al.* (2003) dizem que *Blueprinting* pode ser usada para analisar os recursos contidos na empresa, com o intuito de atingir às expectativas e necessidades do cliente e também para planejar novos serviços. Para os mesmos autores, o *Blueprint* pode ser desenvolvido em nível macro onde poderá proporcionar um entendimento avançado sobre os serviços chaves do processo e também em nível micro onde mostrará detalhes sobre o processo.

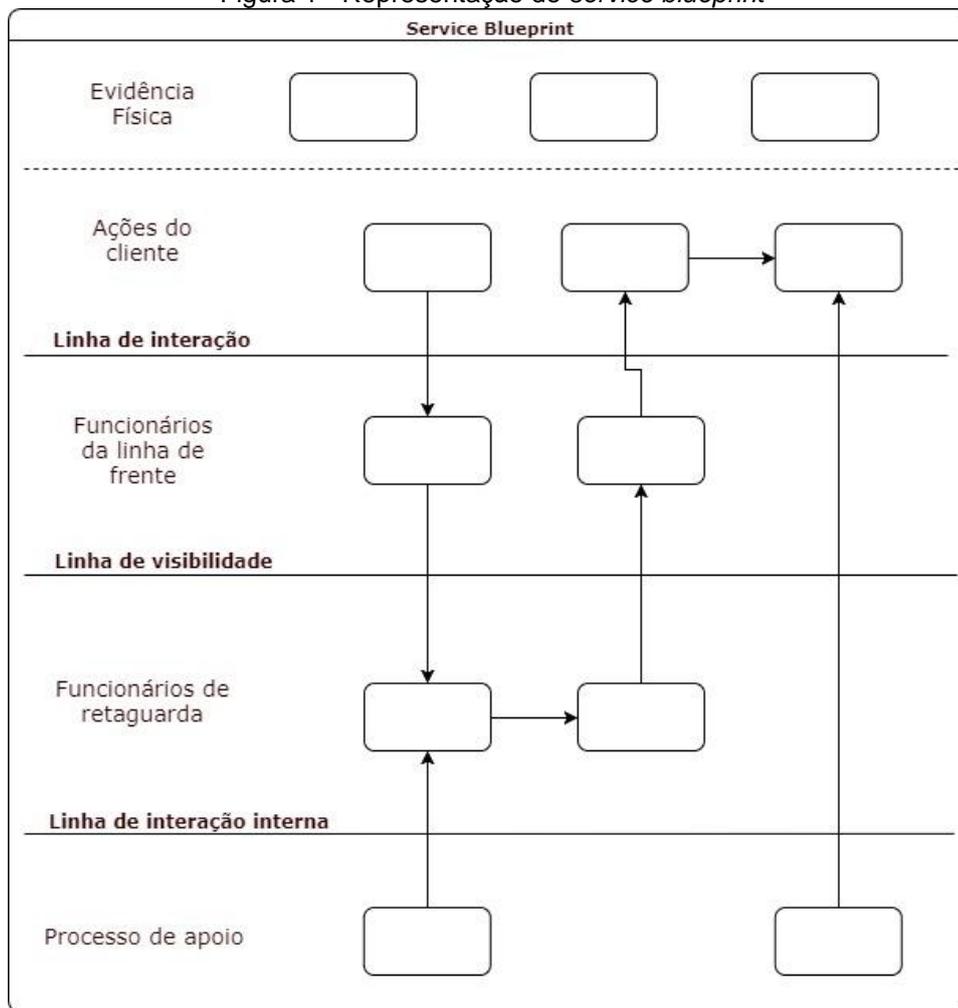
2.2.1 Método Service Blueprint

De acordo com Jorge e Miyake (2016), a aplicação do *Blueprint* deve ser elaborada através de cinco faixas horizontais, nas quais representam os seguintes elementos:

1. Ações do consumidor: elas apresentam as atividades desenvolvidas pelo consumidor nas quais mostram seu grau de envolvimento com a empresa para atingir o devido resultado;
2. Ações da linha de frente (*Onstage*): estas ações representam as atividades executadas pela empresa prestadora de serviço. Estas atividades também mostram a interação entre cliente e funcionário. A linha de interação separa as ações do cliente com as ações do funcionário da empresa (BOUGHNIM; YANNOU, 2005);
3. Ações da retaguarda (*Backstage*): as ações da retaguarda são atividades executadas também pela empresa prestadora de serviço, entretanto essas atividades não são vista e não envolvem contato direto com o consumidor. A linha de visibilidade separa as ações que são visíveis ao cliente e as que não são visíveis (BOUGHNIM; YANNOU, 2005);
4. Processos de suporte: este processo representa as ações de apoio que a empresa fornece. Esse apoio retrata as áreas de suporte ao processo mapeado nas quais são expostas pelo "*Blueprint*". A Linha interna de interação representa a separação da execução dos serviços de frente da empresa e os serviços de suporte, conhecidas também como "Front Office" e "Back Office", respectivamente;
5. Evidências físicas: Representa elementos ou pontos que visualizáveis aos olhos do cliente. Estes elementos e pontos constituem parte da experiência do serviço que o cliente vivência.

A Figura 1 mostra o design da ferramenta *Blueprint* evidenciando a delimitação das áreas conforme as linhas de interação, interação interna e visibilidade.

Figura 1 - Representação do *service blueprint*



Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme a Figura 1, a linha de interação no sistema representa separa as atividades do cliente e do colaborador. Acima dela encontramos elementos tangíveis pelo cliente. A seguir encontramos a linha de visibilidade onde separa as atividades e ações da empresa que são visíveis e as que não são visíveis para o cliente. Acima desta linha, observa-se as ações de contato dos colaboradores com o cliente e abaixo as atividades de retaguarda da empresa. A linha interna de interação separa as ações de retaguarda e as de suporte.

3 METODOLOGIA

A metodologia realizada foi exploratória, por meio de estudo de caso, com análise qualitativa. De acordo com Gil (2008), as pesquisas exploratórias proporcionam uma visão integral e de perfil aproximativo sobre determinado fato, onde é aplicado especialmente em conteúdo pouco explorado.

Fidel (1984) diz que estudos de casos são aplicados para investigação de fenômenos onde existem diversos fatores incluídos no trabalho, obtendo assim um entendimento compreensivo sobre o assunto estudado.

A análise qualitativa possui o objetivo de esclarecer minuciosamente porque um sujeito executa determinada coisa, além disso, este tipo de análise se torna uma

ferramenta útil para determinar o que é importante para o sujeito e o porquê é importante (MORESI, 2003).

3.1 ESTUDO DE CASO

O presente estudo foi realizado com o intuito de implementar um mapeamento de processo baseado na técnica *blueprint* em uma concessionária de veículos na cidade de Bauru-SP. O foco da implementação irá ser na área de Pós-venda, onde esclarecerá para os colaboradores recém-chegados sobre as atividades da empresa em seu todo. A implementação servirá, futuramente, para análises de melhoramento do processo, tornar mais eficiente a comunicação entre as pessoas envolvidas no processo e compreender as atividades críticas do sistema.

O Procedimento de coleta de dados foi feita através de três métodos: estudo do manual; observação direta; e discussão com o colaborador sobre sua rotina de trabalho.

Sobre o estudo do Manual, ele fornece um conhecimento prévio e padronizado sobre os procedimentos e ferramentas usadas pelos colaboradores da empresa. Além disso, o manual também oferece a descrição dos padrões de atendimento de serviço.

Falando sobre o método de observação direta, ela foi feita com o intuito de examinar o ambiente de trabalho dos colaboradores para se aproximar da realidade de suas atividades. Foi feita observação direta por sete dias no período da manhã em cada cargo a ser examinado.

A discussão com os colaboradores sobre suas rotinas de trabalho, foi feita com colaboradores que possuíam maior tempo de experiência na empresa. A discussão auxiliou para um melhor entendimento de suas atividades e processos, pois são eles que exercem tais atividades no dia a dia.

Para a elaboração da técnica *Blueprint*, foi utilizada uma ferramenta de plataforma online, conhecida como Draw.io, onde fornece ferramentas para edição gráfica para desenvolvimento de processos.

3.1.1 Aplicação do Service Blueprint

Para a aplicação da ferramenta *Service Blueprint* foi levantado o mapeamento isolado de cada cargo dentro do setor de Pós-venda da concessionária, isso proporcionou identificar e estruturar todas as etapas de suas atividades para, posteriormente, executar a montagem do *Blueprint*. Assim, a seguir, foram sequenciadas e descritos cada cargo dentro do setor:

- a) **Agendamento de serviços:** O agendamento de serviço tem como objetivo fazer o atendimento ao cliente, coletando a informação referente ao serviço que o cliente deseja. Existe dois tipos de atendimento: o passivo e o ativo. No presente estudo será analisado o atendimento passivo, onde é estudada a etapa quando o cliente liga ou entra na concessionária solicitando um serviço. Assim que o cliente chega à concessionária, ele é encaminhado pela recepção ao serviço de agendamento, onde será discutido o serviço que será feito ao cliente e o agendamento para ele estar entregando o veículo para execução do serviço. Depois que o agendamento foi concluído, o agendador de serviços imprime a pré-ordem de serviços com o script sobre o problema que o cliente alega estar acontecendo em seu veículo. Após a impressão, o agendador realiza o processo

de preenchimento e alocação dos magnéticos no quadro de planejamento de agendamento e também aloca a pré-ordem de serviço com o script no quadro de data de agendamento. Um dia antes do agendamento, o agendador de serviços liga para o cliente lembrando-o sobre seu agendamento. Para conclusão do processo, caso no dia do agendamento, após 10 a 40 minutos do horário agendado, o cliente não se apresente, o agendador deve contatá-lo;

- b) **Consultor de serviços:** O consultor de serviço tem como tarefa abordar o cliente e realizar a abertura de sua Ordem de serviço no dia do seu comparecimento à concessionária delimitado pelo processo de serviço de agendamento. Além disso, ele também deve ter total conhecimento e controle sobre o tempo padrão para os itens: recepção, inspeção, lavagem e previsão de entrega. Após abordar o cliente, o consultor de serviços informa que realizará a inspeção em seu veículo e se o cliente em questão deseja acompanhá-lo para inspeção. Logo após a inspeção, ele acompanha o cliente até a sua mesa para iniciar a abertura de ordem de serviço. Durante a abertura, o consultor pergunta se existe mais algum serviço que o cliente deseja agregar. Após finalizar a abertura da Ordem de serviço, o consultor aloca-o no quadro de controle e planejamento de trabalho. Logo após, ele move o veículo para a vaga de “aguardando serviços” onde os técnicos capacitados iniciarão as execuções dos serviços no veículo. Terminada os serviços, o consultor realiza o processo de preparação de entrega do veículo, onde, terminado esse processo, o consultor explica ao cliente os serviços executados no veículo e faz sua entrega;
- c) **Líder de qualidade de serviços (LQS):** O líder de qualidade de serviços tem como propósito realizar teste de diagnóstico e de rodagem quando necessitar. Caso conste na Pré-Ordem esses dois tipos de teste, o LQS deve estar preparado para realizá-los;
- d) **Controlador de quadro:** O controlador de quadro tem como finalidade monitorar e controlar quanto ao progresso de trabalho na oficina e posto de lavagem, atualização do quadro de controle do progresso de trabalho e na distribuição dos serviços entre os mecânicos, de acordo com o agendamento. Além disso, deve trabalhar em equipe a fim de garantir a máxima utilização da área de serviço. O controlador de quadro dará suporte ao setor de Pós-vendas;
- e) **Técnicos:** Os técnicos são os responsáveis pela execução dos serviços nos veículos. Assim que uma ordem de serviço é alocada a um técnico capacitado no quadro de controle e planejamento de trabalho, o técnico que realiza tal serviço requerido na ordem de serviço;
- f) **Lavador:** Os lavadores têm o trabalho de realizar o serviço de lavagem no veículo quando requerido na ordem de serviço pelo cliente;
- g) **Pesquisa e satisfação do cliente:** O cargo de pesquisa e satisfação do cliente tem como atividade executar a pesquisa de satisfação do cliente mensalmente, elaborar gráficos e relatórios sobre os resultados da pesquisa. Assim que o processo de serviço e venda é finalizado, o pesquisador de serviço possui a responsabilidade de entrar em contato com o cliente para realizar suas atividades.

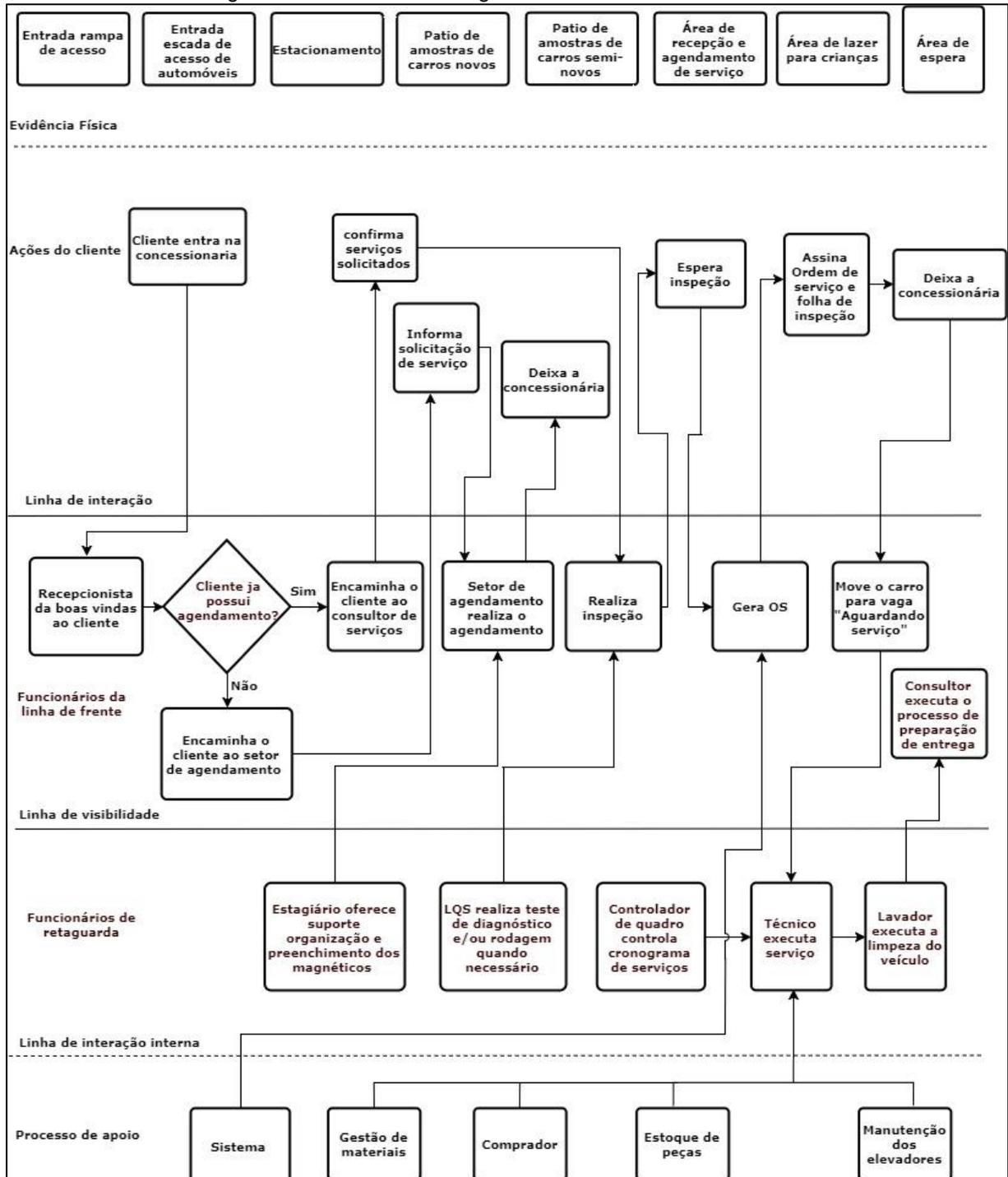
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo consciência sobre os procedimentos das atividades de cada cargo do setor de Pós-Vendas através da coleta de dados, foi possível a primeira aplicação do *Blueprint*, no qual seu primeiro desenvolvimento envolve apenas o momento da

chegada do cliente a concessionária para entrega do veículo (Figura 2). Posteriormente, foi feito um segundo *blueprint* para o retorno do cliente à concessionária (Figura 3).

A Figura 2 mostra o *service blueprint* no momento da chegada do cliente para entrega do veículo, onde todo processo desde a entrada do cliente da concessionária para entregar o carro, até a sua saída com data marcada para retorno.

Figura 2 – Momento da chegada do cliente a concessionária



Fonte: Elaborada pelo autor

Como pode-se ver na Figura 2, no momento em que o cliente entra à concessionária, ele se depara com alguns elementos físicos e tangíveis da própria concessionária, como a entrada da rampa de acesso, estacionamento, entrada da escada de acesso aos automóveis, pátio de amostras de carros novos, área de recepção e agendamento de serviço, área de lazer para crianças e a área de espera. A linha pontilhada de evidência física é traçada separando esses elementos. Logo abaixo a essa linha, encontra-se a área de ações do cliente, separando essas ações, observa-se a linha de interação, onde separa as ações do cliente e as ações dos funcionários de linha de frente. Note que essa linha simboliza o contato direto entre cliente e funcionário da empresa.

Analisando o processo dessa interação, observa-se que, primeiramente, o cliente entra a concessionária e, logo após, é recepcionado. A recepcionista dá boas-vindas ao cliente e pergunta se o cliente já possui agendamento. Caso ele já possua agendamento, ele será encaminhado a um consultor de serviços. Porém, caso contrário, ele será encaminhado ao setor de agendamento, onde o cliente irá informar a solicitação do serviço para o setor realizar o agendamento.

Quando o cliente já possuir agendamento, ele será encaminhado a consultor de serviços. Após isso, ele confirmará os serviços solicitados. Confirmando os serviços, o consultor realizará a inspeção no veículo e o cliente aguardará a inspeção. Finalizada a inspeção, o consultor gera a ordem de serviço e entrega ao cliente ela e a folha de inspeção para sua assinatura. Assinada a ordem de serviço e a folha de inspeção, o cliente deixa a concessionária. Após a saída do cliente, o consultor move o veículo para a vaga de “aguardando serviço”, onde o técnico capacitado iniciará seu processo de execução de serviços no veículo.

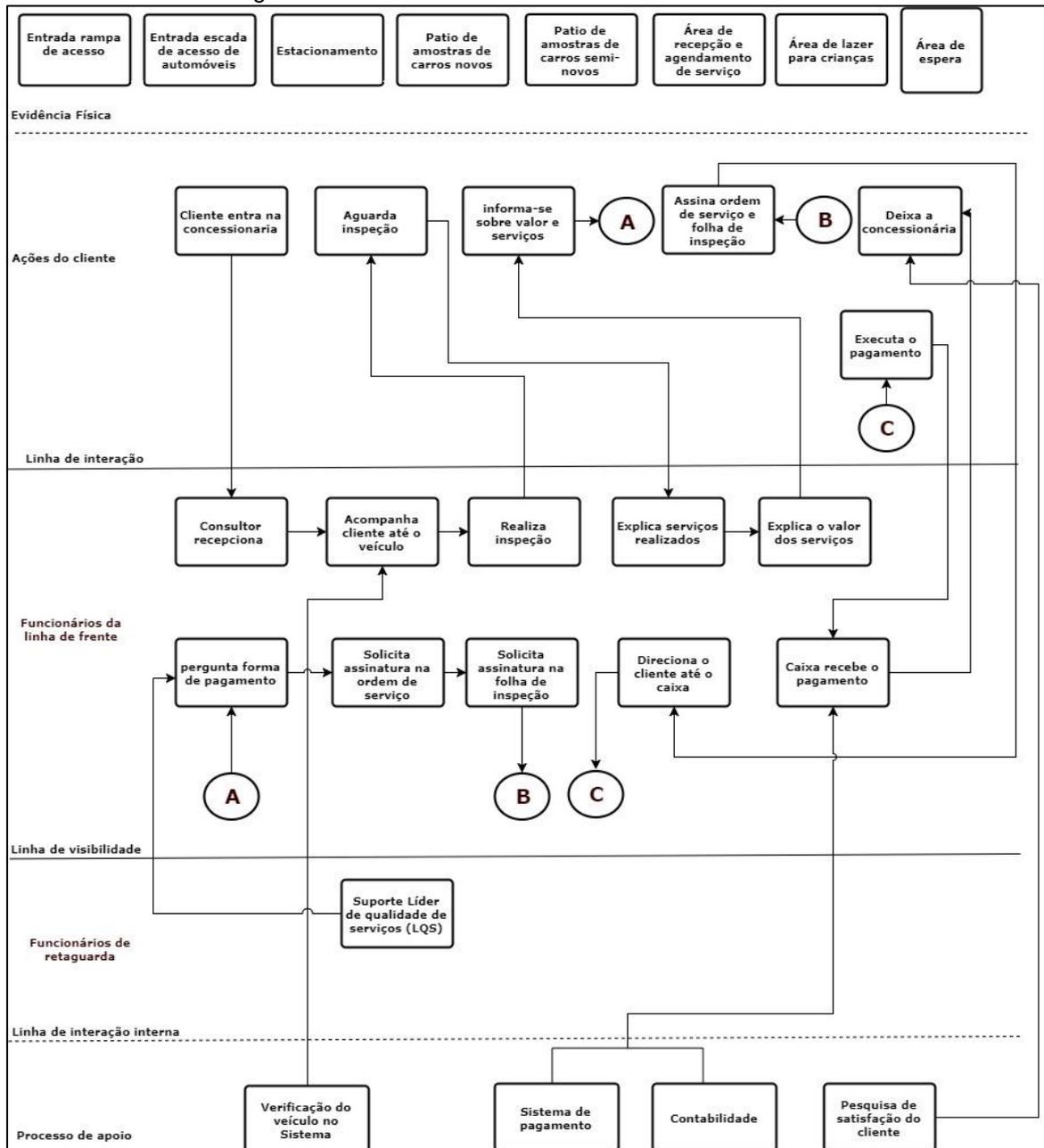
Após a linha de interação, anteriormente dita, pode-se notar a linha de visibilidade onde simboliza a visibilidade do ponto de vista do cliente. Acima dessa linha, encontra-se todas as atividades da empresa em que o cliente possui visão; abaixo da linha, todas as atividades da empresa em que o cliente não possui visão. Então, abaixo da linha de visibilidade obtêm-se duas áreas. A primeira área retrata os funcionários de retaguarda e, abaixo dela, a área de processo de apoio. Separando estas duas áreas, observa-se a linha de interação interna.

Para os funcionários de retaguarda, pode-se verificar o estagiário, que oferece apoio ao serviço de agendamento; o LQS (Líder de qualidade de serviço), onde realiza o teste de diagnóstico e/ou de rodagem quando necessário; o controlador de quadro no qual oferece suporte ao controle de cronograma de serviços; o técnico que executa o serviço no veículo. Por último, o lavador, no qual realiza a lavagem do serviço após o técnico ter finalizado seu processo.

Concluindo o primeiro *blueprint*, no processo de apoio, onde são necessários para o funcionamento do serviço, observa-se a gestão de materiais, o comprador, o estoque de peças e a manutenção dos elevadores oferecendo apoio aos técnicos e o sistema, onde fornece apoio para gerar a ordem de serviço.

A Figura 3 representa a segunda aplicação do *Blueprint*, porém desenvolvida para o retorno do cliente à concessionária, onde é entregue a ele o veículo com todos os serviços executados.

Figura 3 – Momento da saída do cliente na concessionária.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Como dito anteriormente sobre as evidências físicas da concessionária, elas continuaram as mesmas para o retorno. Entretanto, as ações do cliente e dos funcionários irão mudar.

Quando o cliente retorna à concessionária, a primeira abordagem dessa vez é a do consultor de serviços. O consultor acompanha o cliente até seu veículo e realiza a inspeção junto com ele. Após a inspeção, o consultor explica sobre os serviços executados e seus valores. Com o cliente informado, o consultor pergunta qual a forma de pagamento e solicita a assinatura na ordem de serviço e na folha de inspeção. Assinadas as folhas pelo cliente, o consultor o encaminha ao caixa para a efetuação do pagamento. Efetuando o pagamento o cliente deixa a concessionária.

Na linha de retaguarda, observa-se o líder de qualidade de serviço (LQS) oferecendo apoio ao consultor de serviços caso necessário.

Finalizando, como processo de apoio, tem-se o sistema oferecendo suporte ao consultor no rastreamento do veículo. O sistema de pagamento e a contabilidade fornecendo apoio ao caixa. Assim que o cliente deixou a concessionária, o setor de pesquisa de satisfação do cliente será agendado para realizar a ligação ao cliente com o intuito de se informar sobre o grau de satisfação dele sobre o serviço executado em seu veículo.

Com o desenvolvimento deste *blueprint*, os funcionários obtiveram maior entendimento sobre suas atividades na empresa, onde conseguiram observar os vários pontos de contato com o cliente e assim melhorar seu atendimento. Além disso, o mapeamento informou aos funcionários sobre sua sequência de atividades, gerando, assim, serviços com menos erros em sua execução e maior facilidade em treinamentos e integração de novos funcionários.

Na área gerencial, auxiliará aos gerentes, não só para uma maior compreensão do processo, mas também encontrar maneiras efetivas para que o processo seja ainda mais bem-sucedido e certificar-se que esteja sendo fornecido um serviço de qualidade aos clientes.

O *blueprint* também servirá como forma documental, onde poderá ser usado para futuras revisões e análises.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou demonstrar a implementação do *Service Blueprint* como ferramenta estratégica para empresa. O êxito na implementação mostrou-se eficaz na aplicação do mapeamento de processos com foco no *Blueprint*, onde retratou de forma precisa as atividades sequenciadas tanto dos funcionários como a dos clientes e a interação entre eles. Além disso, a implementação das técnicas e ferramentas utilizadas neste trabalho podem servir para futuras análises e entendimento da rotina de trabalho dos funcionários, assim podendo agregar melhorias e mudanças quando necessário.

A aplicação do *Blueprint* realizada na empresa mostrou a importância de sua aplicação no setor de serviço, onde poderá ser utilizada de forma documental pela empresa.

Durante a pesquisa, algumas limitações foram observadas conforme o andamento do trabalho, devido a quantidade alta de clientes que a empresa recebia, pois, muitas vezes, não era possível discutir com os funcionários sobre suas atividades. O curto período de tempo para realização da pesquisa também limitou a maior coleta de dados.

A sugestão para próximas pesquisas será a aplicação do *blueprint* no setor de vendas. Aproveitando o mapeamento pelo *blueprint*, também poderá ser feita a aplicação e implementação do IDEF (*Integration definition*), onde tal ferramenta proporcionará um maior detalhamento sobre os negócios da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANJARD, Ronald P. **Process mapping: one of three, new, special quality tools for management, quality and all other professionals.** *Microelectronics Reliability*, v. 36, n. 2, p. 223-225, 1996.
- BOUGHNIM, Nabil; YANNOU, Bernard. **Using Blueprinting Method For Developing Product-Service Systems.** Artigo publicado na *International Conference On Engineering Design Iced 05*, Melbourne, August 15-18, 2005.
- CAAN, James. **How startups should deal with competition**, 2014. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/small-business-network/2014/feb/19/startups-competition-james-caan>>. Acesso em: 02 de out. 2017.
- CHEUNG, Yen; BAL, Jay. Process analysis techniques and tools for business improvements. **Business Process Management Journal**, v. 4, n. 4, p. 274-290, 1998.
- CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB: caso Centro de Documentação da UnB-CEDOC.** 2012.
- DATZ, Danielle; MELO, André CS; FERNANDES, Elton. **Mapeamento de processos como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2004.
- FIDEL, Raya. The case study method: a case study. **Library and Information Science Research**, v. 6, n. 3, p. 273-288, 1984.
- FLIEB, Sabine; KLEINALTENKAMP, Michael. Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. **Journal of Business research**, v. 57, n. 4, p. 392-404, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GRÖNROOS, Christian. From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 1, p. 5-20, 1994.
- JORGE, Gabriela Andre; MIYAKEA, Dario Ikuo. Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço. **Production**, v. 26, n. 3, p. 590-613, 2016.
- KOZŁOWSKA, Justyna. Services in Machinery Manufacturing Sector in Poland. **Procedia Engineering**, v. 182, p. 350-358, 2017.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. **Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde.** In: ENEGEP, 25, 2005.

MORESI, Eduardo et al. **Metodologia da pesquisa.** Brasília: Universidade Católica de Brasília, v. 108, p. 24, 2003.

PAQUET, C.; ST-ARNAUD-MCKENZIE, D.; FERLAND, G.; DUBÉ, L. A blueprint-based case study analysis of nutrition services provided in a midterm care facility for the elderly. **Journal of the American Dietetic Association**, v. 103, n. 3, p. 363-368, 2003.

PATRÍCIO, L.; FISK, R. P.; CUNHA, J.; CONSTANTINE, L. Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 2, p. 180-200, 2011.

SHOSTACK, G. Lynn. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 1, p. 133-139, Jan./Feb. 1984.

SPRARAGEN, S.; CHAN, C. **Service Blueprinting: When Customer Satisfaction Numbers Are Not Enough.** International DMI Education Conference. Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations, 2008.

VELASCO, Clara; MELO, Luísa. **Setor de serviços volta a crescer e ajuda na recuperação da economia,** 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/setor-de-servicos-volta-a-crescer-e-ajuda-na-recuperacao-da-economia.ghtml>>. Acesso em: 03 de out. 2017.