

FERNANDA CHOI

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE DESIGN DE UM SISTEMA
PRODUTO-SERVIÇO EM UMA FABRICANTE DE ROUPAS**

**São Paulo
2015**

FERNANDA CHOI

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE DESIGN DE UM SISTEMA
PRODUTO-SERVIÇO EM UMA FABRICANTE DE ROUPAS**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para a obtenção do diploma de Engenharia
de Produção

**São Paulo
2015**

FERNANDA CHOI

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE DESIGN DE UM SISTEMA
PRODUTO-SERVIÇO EM UMA FABRICANTE DE ROUPAS**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para a obtenção do diploma de
Engenheira de Produção

Orientador: Prof. Clovis Armando Alvarenga
Netto

**São Paulo
2015**

FICHA CATALOGRÁFICA

Choi, Fernanda

Metodologia de design de um sistema produto serviço em uma fabricante de roupas / F. Choi -- São Paulo, 2015.

85 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Sistema produto serviço 2.Metodologia de design de PSS 3.Servitização I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de

Dedico este trabalho aos meus pais e a minha irmã que sempre me apoiaram ao longo da minha vida estudantil.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais, Sang Shin Lee e Jin Ho Choi, por todo o amor e apoio incondicional que me ofereceram durante o meu desenvolvimento pessoal e também profissional.

A minha irmã Carolina Choi, por todo o carinho e todas as palavras de incentivo.

Meus agradecimentos às amigas Bruna Min Ji Chung e Ju In Jeon, amigas desde a infância que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes na minha vida.

Ao professor Dr. Clóvis Armando Alvarenga Netto, pela orientação e pelo suporte na elaboração deste trabalho.

RESUMO

A indústria de confecção de roupas vem sofrendo com a maior concorrência dos produtos importados, principalmente chineses. Além disso, a transição do setor secundário para o terciário está se tornando uma realidade na economia. Portanto, percebeu-se a necessidade de adotar medidas que gerassem mais valor ao produto, aumentando sua competitividade no mercado. Para isso conceitos como servitização, PSS, design de serviço e metodologias de design de PSS foram estudados durante o trabalho. Depois de realizada a revisão da literatura, a adequação das metodologias a uma fabricante de roupas femininas foi analisada, tendo como objetivo principal escolher aquela que auxiliasse no design de um serviço complementar que maximizasse o valor agregado do produto da Moda Ltda, empresa estudada nesse trabalho. Assim, a mais adequada foi aplicada com o objetivo de desenvolver um sistema produto-serviço. Por fim, a técnica de *conjoint analysis* auxiliou na compreensão da preferência de alguns atributos pelo consumidor para definir uma estrutura final desse serviço. Nesse caso, foi possível definir os pacotes de serviços que serão comercializados através do site da Moda Ltda.

Palavras-chave: Sistema produto-serviço. Metodologia de design de PSS. *Conjoint analysis*.

ABSTRACT

Clothing industry is bearing an external competition of imported product, mainly chinese. Moreover, the transition from secondary sector to tertiary sector is becoming a reality of the economy. Therefore, it was noticed the importance to adopt measures to add more value to the product in order to increase competitiveness in the market. For this reason, some definitions of servitization, PSS, service design and methodologies of PSS design were studies during this work. After the literature review, the methodologies were analyzed for a women's clothing factory aiming to seek the one that would assist in the design of a complementary service which could maximize Moda Ltda, company studied in this case, products' added value. Thus, more adequate methodology was applied with the purpose of developing a product-service system. Finally, conjoint analysis technique was developed to understand some attributes preferences of consumers in order to define a final structure for the service. In this case, it was possible to define a bundle of services which will be commercialized through Moda Ltda website.

Keywords: Product-service system. PSS design methodologies. Conjoint analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Tipos de PSSs.....	- 21 -
Figura 2: Critérios propostos por Bijker	- 27 -
Figura 3: Sequência lógica proposta por Ulrich e Eppinger	- 28 -
Figura 4: Modelo para o design de PSS.....	- 28 -
Figura 5: Exemplo de uma representação gráfica de PSS pelo método de Shostack. -	29 -
Figura 6: Exemplo de uma representação gráfica de PSS pelo método de Ramaswamy.....	- 30 -
Figura 7: Exemplo de uma representação gráfica de PSS pelo método de Morelli.-	31 -
Figura 8: Passos de uma conjoint analysis.	- 32 -
Figura 9 - Organograma da loja	- 36 -
Figura 10: Produção total mensal em 2013.....	- 38 -
Figura 11: Gráfico do histórico do volume de produção 2011-2014	- 39 -
Figura 12: Service blueprint para a Moda Ltda.....	- 42 -
Figura 13: Metodologia de trabalho.....	- 44 -
Figura 14: Crescimento da Importação de Vestuários.	- 46 -
Figura 15: Produção da Indústria de Confecção Brasileira.	- 46 -
Figura 16: Balança Comercial Brasileira do Setor Têxtil e de Confecções.....	- 47 -
Figura 17: Tempo de cada etapa do processo de entrega do serviço.....	- 51 -
Figura 18: Porcentagem de clientes por região do Brasil.....	- 54 -
Figura 19: Público alvo das revendedoras.	- 56 -
Figura 20: Frequência de compras no Bom Retiro.....	- 57 -
Figura 21: Área de maior investimento.....	- 58 -
Figura 22: Área de maior retorno financeiro.	- 58 -
Figura 23: Porcentagem do lucro investido em marketing.	- 59 -
Figura 24: Forma de marketing.	- 60 -
Figura 25: Grau de interesse no serviço de marketing digital.....	- 60 -
Figura 26: Grau de interesse no serviço de consultoria de moda.	- 61 -
Figura 27: Representação gráfica do PSS.	- 64 -
Figura 28: Gráfico da função de valores parciais (quantidade de fotos).	- 74 -

Figura 29: Gráfico da função de valores parciais (tempo de divulgação).....	- 75 -
Figura 30: Gráfico da função de valores parciais (rede social).....	- 75 -

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Medidas para tornar o produto mais competitivo no mercado	- 14 -
Tabela 2: Identificação dos objetivos de cada metodologia. Fonte: Elaboração própria com base em Vijaykumar et al. (2012)	- 24 -
Tabela 3: Fatores críticos de sucesso, indicadores e medidas	- 37 -
Tabela 4: Benchmarking de acordo com produto oferecido	- 49 -
Tabela 5: Vantagem competitiva em relação ao produto das concorrentes	- 50 -
Tabela 6: Benchmarking de acordo com serviço oferecido	- 52 -
Tabela 7: Benchmarking de acordo com as estratégias	- 53 -
Tabela 8: Tabela de desconto no serviço	- 62 -
Tabela 9: Tarifas cobradas pelas empresas de pagamento online (Paypal e PagSeguro, 2015)	- 63 -
Tabela 10: Atributos e níveis da conjoint analysis	- 67 -
Tabela 11: Pacote de serviços	- 69 -
Tabela 12: Valor das variáveis para cada nível de cada atributo.	- 70 -
Tabela 13: Resultado da avaliação e valor das variáveis dummy em cada pacote-	71 -
Tabela 14: Coeficientes da regressão linear	- 71 -
Tabela 15: Valor da contribuição de valor parcial	- 72 -
Tabela 16: Importância relativa	- 73 -
Tabela 17: Pacotes para serem comercializados	- 76 -

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	- 13 -
1.1. Motivação.....	- 14 -
1.2. Objetivos	- 15 -
1.3. Estrutura do texto	- 15 -
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	- 17 -
2.1. Service design.....	- 17 -
2.1.1. Conceitos básicos e definições.....	- 17 -
2.1.2. Metodologias de desenvolvimento de serviços - <i>AT-ONE touch-points cards</i>	- 17 -
2.2. Servitização.....	- 19 -
2.2.1. Conceitos básicos e definições.....	- 19 -
2.2.2. Sistema produto-serviço	- 19 -
2.2.3. Metodologias de design de um sistema produto-serviço	- 24 -
2.2.4. Metodologia de design de PSS desenvolvida por Morelli	- 25 -
2.3. <i>Conjoint Analysis</i>	- 31 -
3. A EMPRESA.....	- 35 -
3.1. Descrição Geral	- 35 -
3.2. Estrutura organizacional.....	- 35 -
3.3. Fatores críticos de sucesso.....	- 36 -
3.4. Produção e Vendas.....	- 37 -
4. METODOLOGIA	- 41 -
4.1. Serviço	- 41 -
4.2. Produto.....	- 43 -
4.3. Aplicação da metodologia de PSS	- 44 -
4.3.1. Proposição de valor	- 44 -
4.3.2. Análise de mercado	- 45 -

4.3.3.Definição da estrutura do PSS	- 54 -
4.3.4.Desenvolvimento de caso de uso	- 62 -
4.3.5.Definição da estrutura final.....	- 65 -
5.ANÁLISE DOS RESULTADOS	- 67 -
5.1. <i>Conjoint Analysis</i>	- 67 -
5.2.Pacotes de serviços	- 76 -
6.CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	- 77 -
7.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 79 -
8.APÊNDICE A- Questionário 1	- 83 -
9.APÊNDICE B-Questionário 2	- 85 -

1. INTRODUÇÃO

O tempo em que a manufatura fabricava um produto e um marketing sólido para satisfazer as necessidades dos consumidores está cada vez mais distante. Isso porque as formas de criação de valor para o produtor e para o consumidor modificaram ao longo do tempo (OPRESNIK, ZANETTI E TAISCH, 2013). Segundo esses autores, uma forma para maximizar esse valor é através do desenvolvimento de um sistema produto-serviço.

De acordo com Tukker (2004), sistema produto serviço pode ser definido como um conjunto de produtos tangíveis e serviços intangíveis desenvolvidos e combinados de tal forma que juntos são capazes de satisfazer as necessidades dos consumidores. Muitos acreditam que o PSS consiste em uma ferramenta para aumentar a competitividade e a sustentabilidade da organização.

Em um cenário no qual as indústrias vêm sofrendo com o baixo crescimento econômico decidiu-se aplicar a metodologia de desenvolvimento de sistema produto-serviço na Moda Ltda, fabricante e atacadista de roupas femininas localizada na região do Bom Retiro. Além do cenário macroeconômico desfavorável, a fabricante também tem perdido competitividade de seu produto devido, principalmente, a concorrência dos importados asiáticos e dos produtores locais. Segundo a ABIT- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (2013), em dezembro de 2013 esse setor enfrentou queda na produção de vestuários de 2,66% devido o crescimento dos importdos que subiu quase 7% em toneladas de 2012 a 2013.

Assim, a ideia de desenvolver um serviço complementar que agregasse mais valor ao produto foi considerado adequado para a empresa que estava enfrentando dificuldades econômicas. Desse modo, a organização percebeu que o design de um PSS seria uma forma de ganhar vantagem competitiva nesse mercado acirrado em que a Moda Ltda encontra-se inserida.

1.1. Motivação

A partir de 2013 a receita da Moda Ltda começou a reduzir devido, principalmente, a acirrada concorrência dos produtos chineses. Desse modo, por causa da concorrência dos importados asiáticos a proprietária da loja percebeu que seria necessário adotar medidas que tornassem o produto mais competitivo no mercado. Desse modo, a fim de identificar medidas que ainda não tinham sido exploradas um questionário foi aplicado a proprietária. A Tabela 1 mostra o resultado dessa pesquisa.

Tabela 1: Medidas para tornar o produto mais competitivo no mercado

#	Medidas	Já foram adotadas?	A medida parece viável?
1	Redução no preço dos produtos	Sim (o período das promoções foi estendido e reduziu-se a porcentagem de lucro sobre os produtos)	-
2	Elevar a qualidade dos produtos	Não	Não (a medida tornaria o preço do produto inviável para os clientes da Moda Ltda)
3	Focar em mercados ainda não explorados	Não	Sim (a proprietária tem intenção de explorar o mercado feminino plus size, mas não acredita que a ideia seja viável no atual cenário econômico)
4	Terceirizar processos de produção a fim de reduzir os custos	Sim (a costura foi terceirizada para oficinas de costura a fim de reduzir os custos de produção)	-
5	Aumentar o portfólio de produtos	Sim	-
6	Oferecer serviços complementares acoplados ao produto	Não	Sim

Observando o resultado da pesquisa, é possível notar que existe um grande potencial para a implantação da medida 6, já que a medida além de ainda não ter sido adotada foi considerada uma sugestão bastante viável pela proprietária. Segundo ela, a medida pode agregar valor ao produto e diferenciá-lo em relação as roupas dos concorrentes da região. Assim, com a comprovação da relevância do tema à empresa e a falta de estudos de caso de PSS em uma indústria de confecção surgiu a motivação para o trabalho de formatura apresentado.

Em seguida, a autora deu início ao processo de revisão bibliográfica e percebeu a inexistência de artigos científicos que analisassem a servitização na indústria da confecção. Esse vazio na literatura motivou ainda mais a autora a estudar o tema na Moda Ltda.

1.2. Objetivos

O objetivo principal desse trabalho é aplicar uma metodologia de design de PSS para a Moda Ltda a fim de criar um serviço complementar como forma de se diferenciar e conseguir expandir o negócio. Após a aplicação da metodologia, a definição da estrutura final do PSS seria elaborada através da técnica de *conjoint analysis* para analisar a preferência de certos atributos pelos consumidores. A validação do processo se daria através do aumento do faturamento ou da quantidade de itens comercializados após o desenvolvimento e a comercialização do serviço.

1.3. Estrutura do texto

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro compreende uma introdução sobre o tema a ser abordado na pesquisa além da motivação e objetivos principais do trabalho.

Em seguida, o segundo capítulo contém a revisão bibliográfica com análise de algumas publicações e artigos científicos referentes ao conceito e definição de service design e metodologias de desenvolvimento de serviços. Além disso, também foi estudado sobre o conceito de servitização e sobre algumas metodologias de design de um sistema produto-serviço. Mais especificamente, a metodologia focada no estudo foi a desenvolvida por Morelli e será aplicada durante o trabalho.

O terceiro capítulo descreve a empresa no qual esse trabalho foi baseado, a Moda Ltda, além de apresentar informações sobre a estrutura organizacional, principais concorrentes e dados sobre a produção anual da loja.

O quarto capítulo, explica a metodologia utilizada a fim de desenvolver um sistema produto-serviço e que foi adaptada pela autora com base no método criado por Morelli (2002).

Por fim, o quinto capítulo contém uma análise dos resultados dessa metodologia além de uma conclusão sobre a estrutura final de PSS.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Service design

2.1.1. Conceitos básicos e definições

Atualmente o processo de design não está relacionado somente a produtos, mas agora inclui também design de estratégias, estruturas, processos e serviços. Segundo Mager e Sung o design de serviços tem como objetivo o design de serviços úteis e necessários do ponto de vista do usuário e eficientes do ponto de vista do fornecedor do serviço. Desse modo, deve-se obter uma visão holística para compreender todo o sistema e os atores dentro dele. O design de serviços representa uma metodologia visual e criativa que foca na experiência do cliente antes e depois do encontro de serviço (MAGER E SUNG, 2011).

Esse tema é tão importante que foi considerado uma das nove prioridades de pesquisa na área de ciências do serviço segundo o *Journal of Service Research* (OSTROM et al., 2010).

2.1.2. Metodologias de desenvolvimento de serviços - *AT-ONE touch-points cards*

Touch points são pontos de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente e toda vez que ocorre uma interação entre os dois há um encontro de serviço (CLATWORTHY, 2010). Entretanto esse assunto não é muito recente, uma vez que Shostack (1984) já tinha introduzido o conceito de ponto de contato para serviços. *Touch-point cards* descreve uma metodologia para auxiliar times multifuncionais a inovar serviços nos estágios iniciais do projeto. É importante lembrar que times multifuncionais envolvem *stakeholders* de diferentes áreas funcionais da organização.

Esse trabalho faz parte do projeto de pesquisa AT-ONE que auxilia equipes a mapearem e a idealizarem potenciais serviços através de *workshops* estruturados. Nesse projeto desenvolveu-se então uma ferramenta tangível na qual cartas com imagens que identificavam os pontos de contato eram utilizadas para ajudar os times

multifuncionais durante o processo de desenvolvimento de um novo serviço. Segundo Clatworthy (2010), as cartas podem ser utilizadas para diferentes contextos:

- Mapear a situação atual

O time deve avaliar cada estágio do processo de serviço e escolher as cartas dos pontos de contato mais relevantes. Nesse ponto, a importância para o cliente e os pontos de contato utilizados com maior frequência devem ser discutidos. Isso auxilia o time a entender como os clientes percebem o serviço por meio dos pontos de contato.

- Identificar os “pontos de sofrimento”

Nesse caso, o time deve identificar os pontos de contato que não possuem um desempenho satisfatório do ponto de vista do cliente. Além disso, o motivo para tal insatisfação também deve ser identificada a fim de melhorar a consistência da experiência pelo cliente.

- Identificar os responsáveis por cada ponto de contato

Em organizações grandes, cada departamento pode ser responsável pelo design de diferentes pontos de contato. Assim, coordenar as responsabilidades e atividades relacionadas a experiência do cliente se torna uma tarefa importante para o bom funcionamento organização.

- Migração de pontos de contato

Ao longo do tempo a tecnologia avança e o ponto de contato pode ficar desatualizado ou pode existir outra alternativa melhor. Desse modo, o time pode olhar as cartas para identificar os pontos de contato que devem passar por uma migração de estratégia.

- Adição ou subtração de pontos de contato

Baseado no mapa de pontos de contato, em cada estágio do serviço o ponto de contato mais importante é removido e procura-se um substituto para ele. Caso o ponto de contato seja insubstituível então o time pode perceber a importância do papel daquele ponto de contato para o serviço.

- Associação forçada para criar novos serviços
O time escolhe duas ou mais cartas aleatórias e usa a criatividade para fazer o design de um serviço baseado nessas cartas. Essa técnica quebra algumas ideias pré-concebidas e força o time a desenvolver novos serviços.

2.2. Servitização

2.2.1. Conceitos básicos e definições

Servitização pode ser definido como um movimento de transição do negócio das companhias para serviços a fim de ganhar vantagem competitiva (VANDERMERWE e RADA, 1998). Segundo Vandermerwe e Rada (1998), servitização também consiste em pacotes de mercado com foco no consumidor composto por combinações de produtos, serviços, suporte, auto-serviço e conhecimento.

Para atender às demandas dos consumidores e atingir vantagem competitiva no mercado essas companhias, principalmente indústrias, estão aumentando a oferta de soluções que geram valor a esses consumidores (BRADY et al., 2005). Desse modo, estratégias orientadas aos clientes são reconhecidas como sendo o ponto principal do processo de servitização.

Cada vez mais essas estratégias voltadas aos consumidores estão sendo estudadas na literatura de servitização. Segundo Oliva e Kallenberg (2003) a servitização exige não apenas capacidades, métricas e incentivos novos, mas também requer mudança no modelo de negócios de baseada apenas na transação para baseada no relacionamento.

Assim o design da solução inicia com o conhecimento profundo sobre o problema do cliente. Segundo Brax (2005), é essencial conhecer o contexto do negócio e as condições operacionais a fim de fazer o design do serviço.

2.2.2. Sistema produto-serviço

É importante ressaltar que o sistema produto-serviço pode ser considerado um caso específico do processo de servitização (VIJAYKUMAR, et al, 2012). Komoto e Tomiyama (2009) definiram sistema produto-serviço (PSS-product-service system)

como uma metodologia para fazer o design de modelos de negócios novos de um ponto de vista econômico, ambiental e sócio-cultural.

Segundo Aurich et al. (2006) o sistema produto-serviço consiste em componentes físicos e não físicos mutualmente inter-relacionados. A metodologia do PSS é a integração do processo de design de produtos e serviços.

Para Opresnik, Zanetti e Taisch (2013), o tempo em que a manufatura fabricava um produto e um marketing sólido para satisfazer as necessidades dos consumidores está cada vez mais distante. Isso porque segundo eles, as formas de criação de valor tanto para o produtor como para o consumidor evoluíram a medida que as pesquisas realizadas na área aumentaram. Um dos modos citados pelos autores para a maximização do valor adicionado ao produto é através do desenvolvimento de um sistema produto-serviço.

É cada vez mais comum a economia fazer a transição do setor secundário para o terciário. Existem três motivos principais para tal fato: serviços geralmente possuem uma maior margem de lucro do que produtos; a demanda de serviços pelos consumidores está crescendo; e serviços são mais difíceis de imitar o que pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva (OLIVA e KALLENBERG, 2003). Entretanto essa transição apresenta grandes desafios de gestão que devem ser enfrentados. Serviço requer estrutura, princípios e processos diferentes que irão exigir capacidades e estratégias novas da organização.

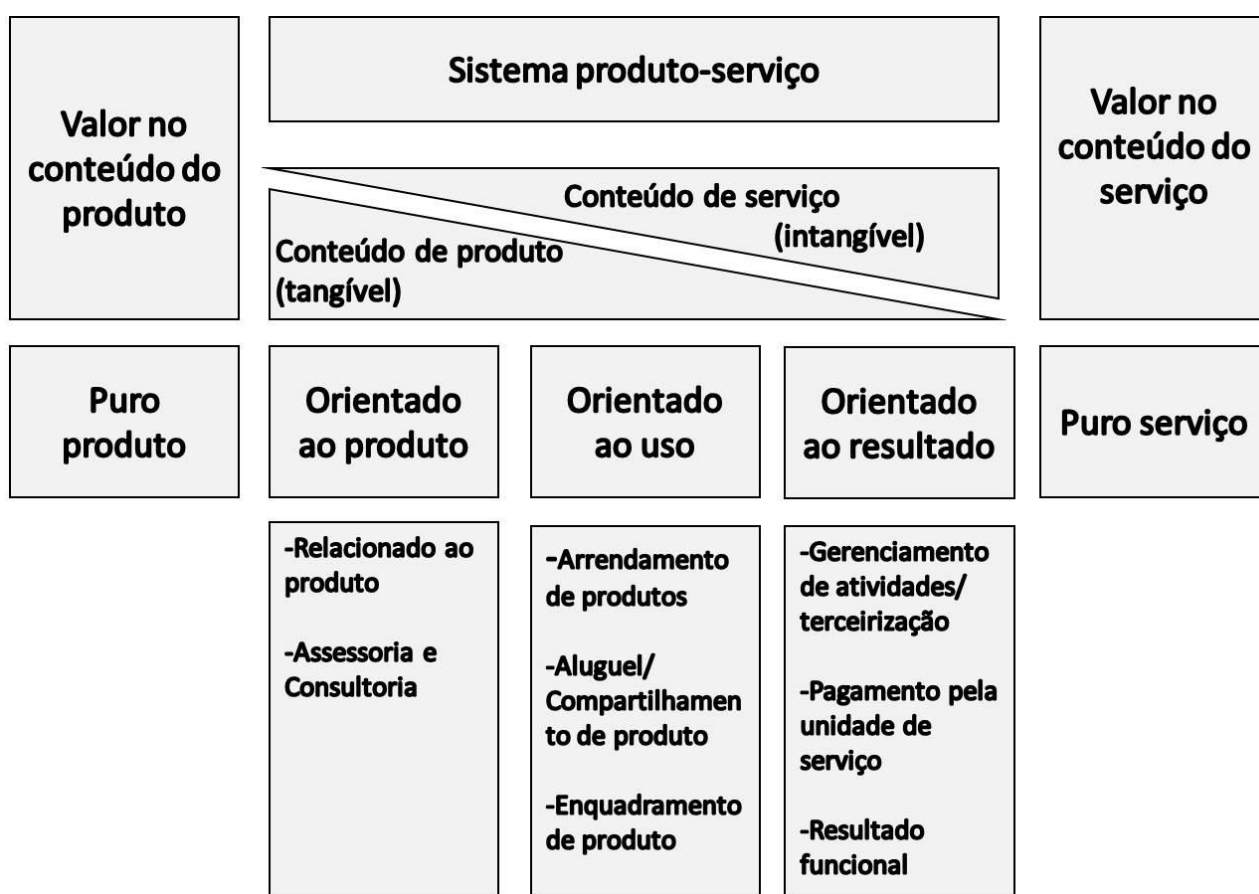
Além da transição de setores mencionada por Oliva e Kallenberg (2013), a produção industrial também está sofrendo uma transição segundo Morelli (2006). Esse processo de transição para Morelli (2006) está relacionada a mudança de um modelo voltado para o consumo em massa para um voltado a comportamentos individuais e altamente personalizados. Tal evolução pode ser facilitada através da reestruturação nas ofertas industriais de produtos para soluções sistemáticas que contenham produtos e serviços.

Vijaykumar et al. (2012) em seu artigo científico *A review of Product-Service System Design Methodologies* (2012) já previam que as indústrias deveriam mudar suas estratégias a fim de reter os clientes no longo prazo. Um dos métodos que as organizações vêm cada vez mais adotando é a transformação de uma economia de

produto para uma economia baseada no serviço na qual a satisfação individual é priorizada em relação a produção em massa. Nesse sistema o objetivo principal torna-se oferecer alto desempenho durante o processo de integração entre produto e serviço.

De acordo com o estudo desenvolvido por Tukker (2004), existem três categorias principais de PSSs, cada um com suas próprias características econômicas e ambientais. Dentre as quais oito tipos são destacados na Figura 1.

Figura 1: Tipos de PSSs



Fonte: Adaptado de Tukker (2004)

Os detalhes das três categorias principais são:

- Serviço orientado ao produto: o modelo de negócios continua voltado para a venda de produtos, mas alguns serviços complementares são adicionados;
- Serviço orientado ao uso: o produto tem o papel principal no modelo de negócios, mas ele não está voltado a venda do produto;

- Serviço orientado ao resultado: o cliente e o fornecedor entram em acordo sobre o resultado a ser obtido e não existe um produto pré-determinado envolvido.

Dentro de cada categoria, segundo a proposta de Tukker (2004), ainda é possível identificar oito tipos mais específicos de PSSs.

Serviço orientado ao produto

Existem dois tipos de sistema produto-serviço dentro dessa categoria:

- Serviço relacionado ao produto: nesse caso o fornecedor não é apenas responsável por vender o produto, mas também por oferecer um serviço necessário durante o processo de uso do produto. Isso inclui serviço de manutenção, esquemas de financiamentos, fornecimento de consumíveis e até contratos de devolução do produto caso este atinja o final de sua vida útil. Desse modo, esse tipo de serviço pode levar a reduções dos impactos ambientais;
- Assessoria e consultoria: o fornecedor oferece valor tangível ao usuário através de sugestões sobre maneiras eficientes de fazer o uso do produto, levando a reduções incrementais dos impactos ambientais. Isso inclui, por exemplo, sugestões sobre a estrutura organizacional da equipe que utiliza o produto ou sobre a otimização da logística na fábrica.

Serviço orientado ao uso

Dentre os serviços orientados ao produto pode-se citar:

- Arrendamento de produtos: o fornecedor é proprietário do produto e muitas vezes é o responsável pela manutenção, pelos reparos e controle. O arrendatário paga uma taxa pelo uso e tem acesso ilimitado ao produto. Nesse caso, não há evidência clara sobre a redução dos impactos, mas a manutenção e reparo podem resultar em aumento na eficiência do uso de energia, por exemplo;
- Aluguel e compartilhamento de produto: nesse caso o fornecedor normalmente também tem posse sobre o produto, entretanto o usuário não possui acesso ilimitado e individual ao produto. O mesmo produto pode ser utilizado sequencialmente por outros usuários, evitando impactos ambientais,

principalmente se impacto do ciclo de vida está relacionada a manufatura do produto. Um exemplo de companhias que oferecem esse tipo de serviços são as empresas de aluguel de carros;

- Enquadramento de produto: esse PSS é parecido com o aluguel e compartilhamento de produto, mas nesse caso o uso do produto ocorre simultaneamente. Assim a redução do impacto ambiental é ainda maior quando comparado ao aluguel e compartilhamento de produtos. Pode-se citar como exemplo o *car pooling* um serviço em que pessoas que fazem jornadas parecidas compartilham um carro a fim de reduzir os gastos com combustível além de reduzir os impactos ambientais.

Serviço orientado ao resultado

Existem três tipos de serviços orientados ao resultado:

- Gerenciamento de atividades/ terceirização: nesse PSS uma parte da atividade da empresa é terceirizada. Um exemplo desse tipo de sistema produto-serviço é a terceirização de serviços de limpeza de escritório. A redução do impacto desse tipo de PSS está relacionada ao ganho de eficiência com custos de pessoas mais do que com custos de materiais;
- Pagamento pela unidade de serviço: representa um PSS em que o usuário não compra o produto, mas compra o resultado do produto de acordo com o seu uso. Um exemplo conhecido são as empresas de máquinas copiadoras responsáveis por todas as atividades que envolvem o funcionamento do equipamento. Nesse caso, o fornecedor é responsável por todos os custos do ciclo de vida do produto o que incentiva a criar um produto que tenha seus custos otimizados. Um problema seria que em alguns casos (pagamento por cada limpeza) o usuário faria um uso mais consciente do serviço do que em outros (disponibilidade de máquinas copiadoras nos escritórios), podendo levar a impactos ambientais ;
- Resultado funcional: o fornecedor faz um acordo com o cliente para a entrega de resultado independente do método escolhido o que estimula ele a optar por um método mais eficiente economicamente. Uma empresa que promete a entrega de um ambiente confortável ao invés de equipamentos para

regulação da temperatura pode ser caracterizada por oferecer serviços de resultado funcional.

2.2.3. Metodologias de design de um sistema produto-serviço

Baseado no estudo feito por Vijaykumar *et al.* (2012) identificou-se a metodologia mais adequada para esse trabalho através da análise de seus objetivos (Tabela 2).

Tabela 2: Identificação dos objetivos de cada metodologia. Fonte: Elaboração própria com base em Vijaykumar *et al.* (2012)

#	Metodologia	Objetivos
1	Arquitetura do serviço CAD	Design de processos com informação sistemática de criação por meio do suporte computacional
2	Relacionamento entre sub-modelos	Método para o design simultâneo de produtos e serviços
3	Integração dos processos de produto e serviço	Método para suporte de design de serviços técnicos
4	Estrutura de extensão heterogênea IPS	Método aplicado para um PSS industrial
5	PSS Design	Método utilizado para fornecer aos engenheiros especificações técnicas relacionadas a completar os requerimentos do sistema
6	Design fast-track dos processos	Método que ajuda a identificar a combinação mais adequada entre produtos e serviços
7	Processo de design para o desenvolvimento de serviços	Método para o design de processos para o desenvolvimento de serviços complementares
8	As 4 dimensões do PSS e o processo de design	Método que fornece um entendimento mais completo sobre o funcionamento atual dos produtos e serviços e auxilia a cobrir partes que as dimensões possam ser melhor alinhadas

Dentre as metodologias apresentadas acima, a metodologia 7 foi escolhida pela autora como sendo a mais adequada para ser aplicada na Moda Ltda. Isso porque segundo a proprietária, muitas medidas já foram adotadas para modificar o produto e torná-lo mais competitivo, mas sem gerar resultados muito relevantes. Assim, as estratégias de diferenciação do produto em si não se mostraram muito eficientes. Portanto o desenvolvimento de um serviço complementar que adicione valor ao produto chamou a atenção da proprietária já que representava uma nova estratégia que poderia aumentar as vendas e gerar mais receita à empresa. Além disso, os outros métodos eram voltados para serviços técnicos e computacionais que não se encontram dentro dos possíveis serviços a serem oferecidos pela Moda Ltda.

Desse modo, essa metodologia será aplicada na empresa para ajudar no desenvolvimento de um serviço complementar que agregue mais valor e torne o produto capaz de competir no acirrado mercado de confecção de roupa.

2.2.4. Metodologia de design de PSS desenvolvida por Morelli

Segundo Morelli (2002) o desenvolvimento de um sistema produto-serviço deve ser estudado sob a perspectiva de um designer. Além disso, ele também destaca que algumas ferramentas metodológicas podem ser utilizadas afim de desenvolver um PSS. No artigo ele destaca três direções para uma exploração metodológica:

- Análise do PSS sob uma perspectiva de construção social que explore as necessidades dos diferentes fatores envolvidos no sistema;
- Gerenciamento de diferentes fases de design e atividades de planejamento;
- Representação técnica do PSS no processo de design.

Em relação a primeira direção, estuda-se a interação entre atores e elementos tecnológicos durante a fase de uso do sistema produto-serviço. Uma ferramenta sugerida e bastante eficiente para entender essa interação foi proposto por Bijker em 1995.

A ferramenta contém critérios que podem ser utilizados para gerar diferentes perfis de potenciais usuários do serviço. Durante a geração dos perfis o designer deve realizar uma análise profunda dos usuários através de entrevistas, pesquisas e

workshops. A Figura 2 mostra uma tabela que contém requisitos de uma função específica (organizar reuniões) de uma agenda online proposta para os trabalhadores nômades do projeto de pesquisa TeleCentra. Esse projeto visa desenvolver um PSS (telecentro) para auxiliar os funcionários que trabalham longe de seu escritório tradicional a desempenharem as funções de escritório com a ajuda do suporte técnico, serviços de recepção e de diversas funções automatizadas.

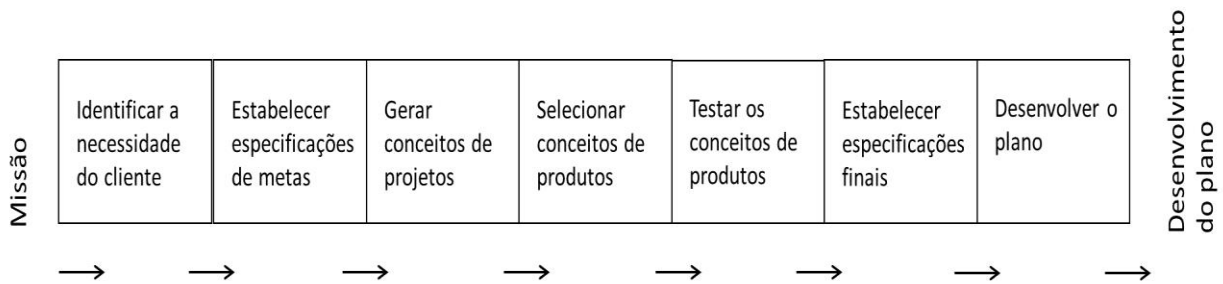
Figura 2: Critérios propostos por Bijker

Nome do Caso de Uso	Organizar reuniões	
Ator	Convidados da reunião, pessoas que convidam para a reunião	
Descrição	Quando o usuário decide agendar uma reunião ele(a) pode fazer uso das configurações mencionando os requisitos da reunião e o sistema pode usar as informações contidas no calendário para decidir uma data e hora adequada em que a informação seja acessível.	
Pré-Condições		
Pós-Condições	A reunião é agendada e gravada no sistema	
Curso Normal	Ações	Atores
Fase I: Montar o convite da reunião		
	Entrar com os requisitos da reunião no sistema; isso inclui as pessoas que pretendem participar, e os requisitos do espaço e tempo	Pessoa que convida para a reunião
	Quando possível o sistema examina o calendário de cada reunião para sugerir para pessoa que prepara a reunião o horário mais adequado.	Pessoa que convida e convidados da reunião
Fase II: Enviar os convites da reunião		
	A pessoa escolhe enviar os convites para os convidados	Pessoa que convida para a reunião
Fase III: Renegociar a reunião		
	O convidado tem seu calendário reconfigurado para tentar reagendar a reunião baseado na sua disponibilidade. Quando a reunião está agendada ambos são notificados sobre a confirmação do evento.	Pessoa que convida e convidados da reunião
Fase IV: Confirmar o atendimento a reunião		
	Qualquer convidado que puder comparecer ao evento aceita o convite enquanto os que não podem rejeitam o mesmo	Convidados para a reunião

Fonte: Adaptado de Bijker (1995)

Na segunda direção destacada por Morelli (2002), desenvolveu-se uma ferramenta para gerenciar diferentes fases do design e organizar o fluxo de eventos dentro do sistema de produto-serviço. Essa ferramenta foi adaptada da metodologia criada por Ulrich e Eppinger em 2000 (**Error! Reference source not found.**).

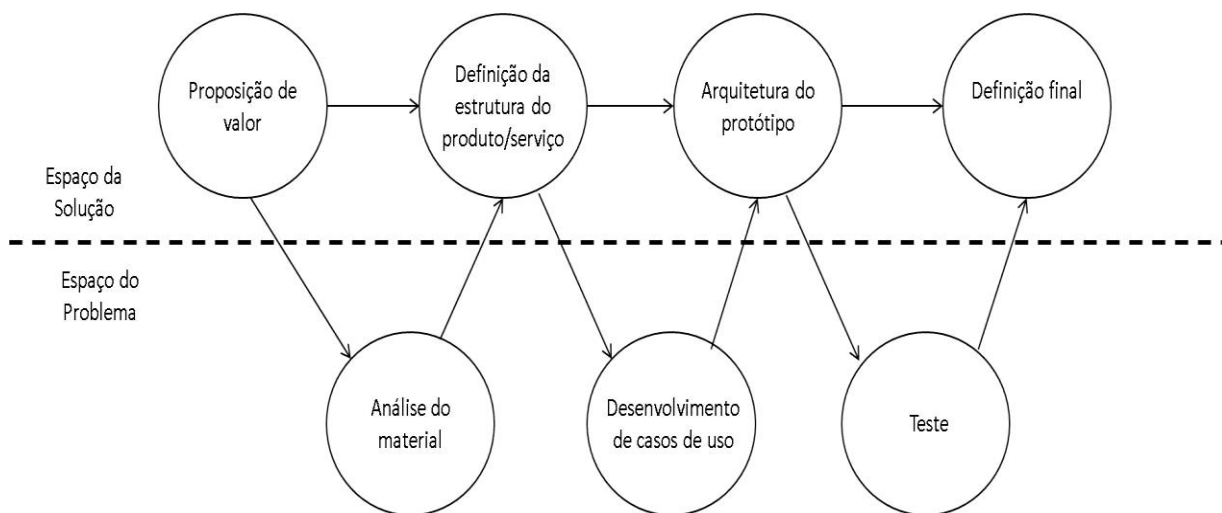
Figura 3: Sequência lógica proposta por Ulrich e Eppinger



Fonte: Adaptado de Ulrich e Eppinger (2000)

O método apresenta diversas analogias com a atividade de design de serviço e por isso foi utilizada como base para criar um modelo de desenvolvimento da fase pré-uso de um PSS. A Figura 4 mostra o modelo adaptado para o design de um sistema produto-serviço.

Figura 4: Modelo para o design de PSS.



Fonte: Adaptado de Morelli (2002)

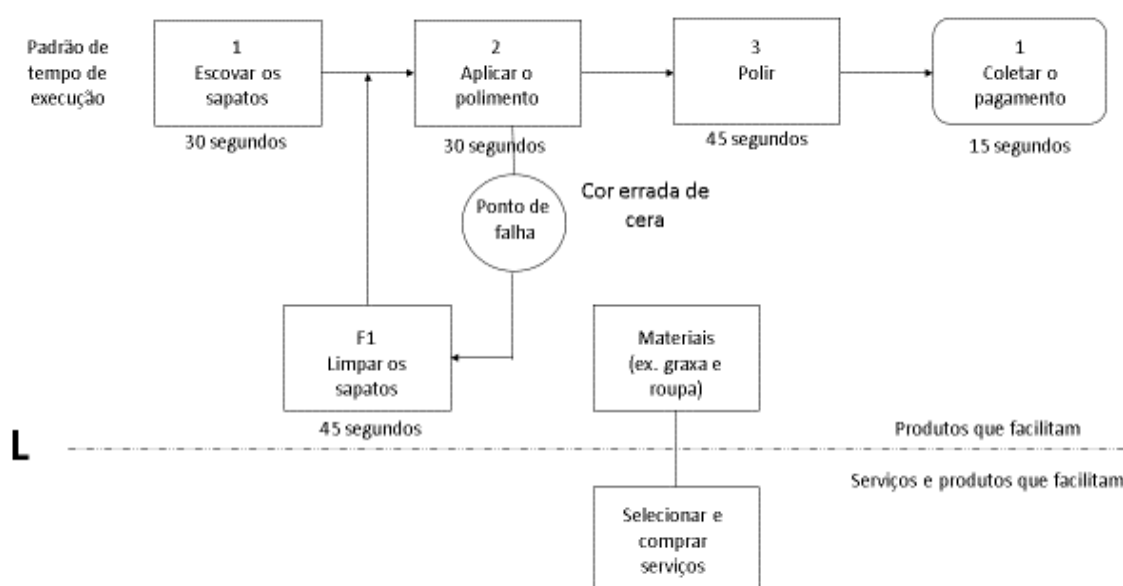
No esquema apresentado duas dimensões são destacadas: espaço do problema no qual os requisitos funcionais são explorados e espaço da solução no qual soluções são propostas. É importante notar que o desenvolvimento de casos de usos baseia-se normalmente em quadros que listam as informações relevantes para uma função específica.

A atividade de design se baseia em representação visual que se torna extremamente relevante para comunicar projetos aos clientes, validar ideias e

facilitar a compreensão e execução dos planos por outros atores envolvidos no processo (MORELLI, 2002). Nesse contexto, surgiu a necessidade de representar os componentes materiais e imateriais relacionadas a terceira direção citada pelo autor.

Shostack (1982), Ramaswamy (1996) e Morelli (2002) propuseram diagramas de representação técnica do sistema produto-serviço. Shostack (1982), por exemplo, sugeriu um modelo que utiliza elementos da técnica PERT, elementos de tempos e movimentos e elementos de design de sistema computacional. A Figura 5 mostra uma representação gráfica do fluxo de eventos de um serviço de engraxate analisado por Shostack (1982). Além da interação entre os elementos do sistema é importante notar que a representação também mostra a sequência temporal dos eventos.

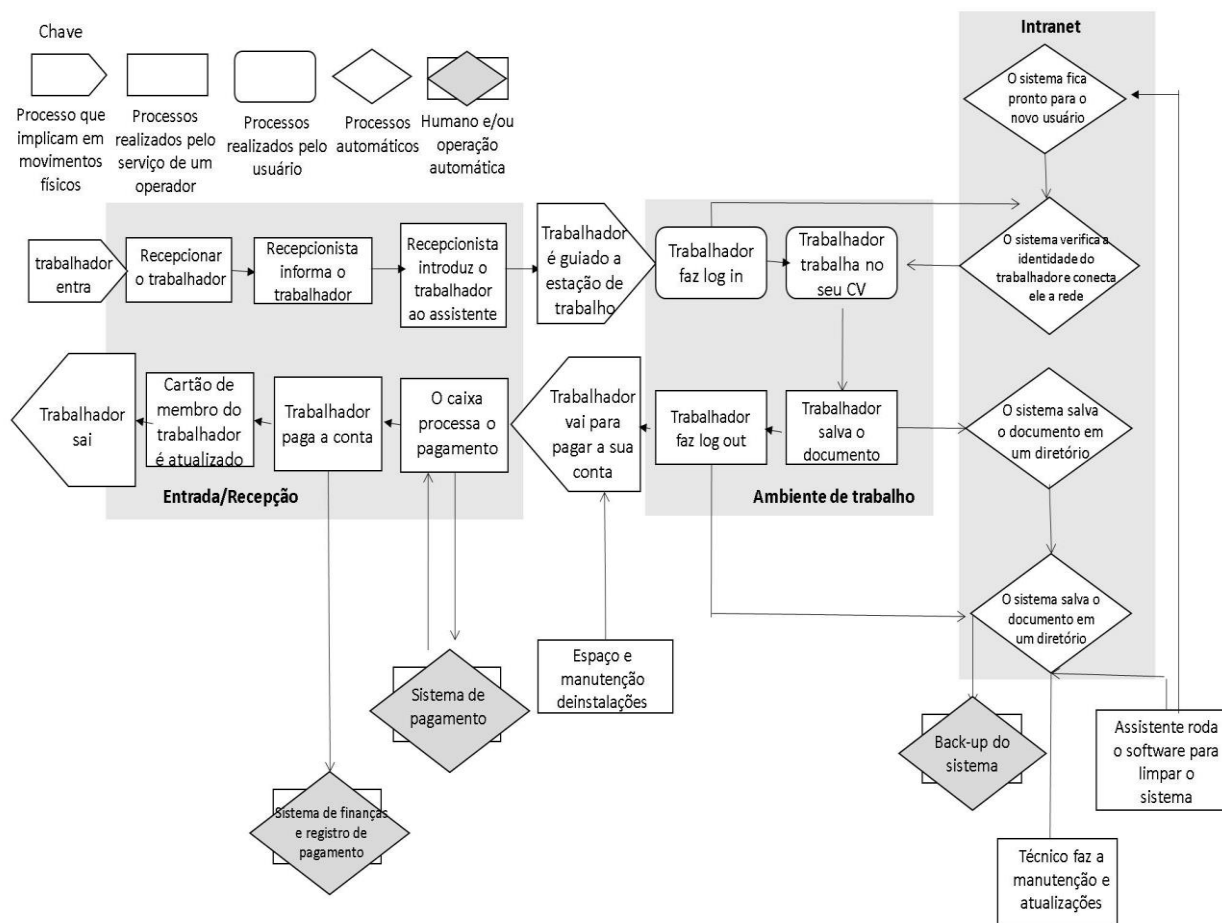
Figura 5: Exemplo de uma representação gráfica de PSS pelo método de Shostack.



Fonte: Adaptado de Shostack (1982)

O método proposto por Ramaswamy (1996), em particular, especifica a pessoa ou a organização responsável por cada uma das fases do processo. A Figura 6 mostra a representação do processo de pedido em um restaurante.

Figura 7: Exemplo de uma representação gráfica de PSS pelo método de Morelli.



Fonte: Adaptado de Morelli (2002)

2.3. Conjoint Analysis

Conjoint Analysis, também conhecida como Análise Conjunta é uma técnica utilizada pela área de Marketing para determinar quais atributos do produto ou serviço são considerados mais importantes pelos consumidores (GREEN& WIND, 1975).

Quando se desenvolve um produto ou serviço é necessário entender tanto o mercado como a natureza do produto. Segundo Green e Wind (1975) os gerentes de marketing frequentemente encontram certa dificuldade em tentar compreender o que o consumidor realmente deseja. Nesse contexto, a metodologia de *conjoint analysis* auxilia na definição da importância de cada atributo em um produto multidimensional.

O ponto principal dessa técnica é que os consumidores avaliam os perfis criados através da combinação dos fatores. Baseada nas respostas é possível, então,

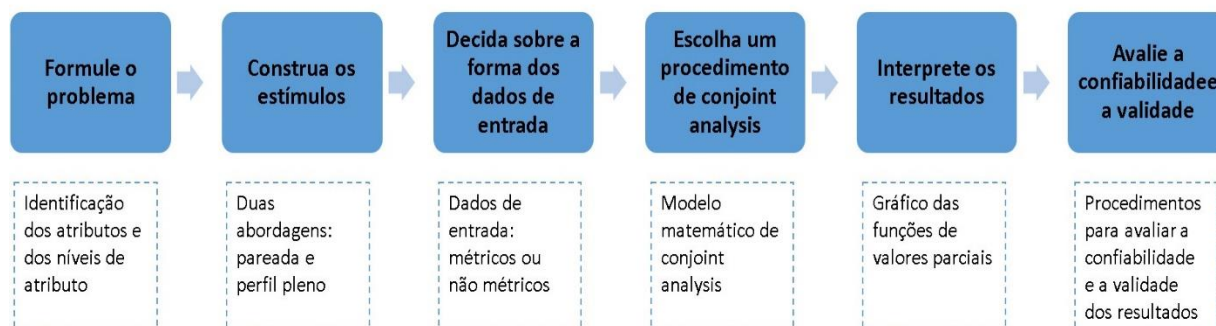
deduzir a preferência sobre os atributos avaliados. Segundo Orme (2010), a premissa principal da análise conjunta é que quando as pessoas ponderam os atributos separadamente o resultado não pode ser considerado confiável. Por isso a técnica de análise conjunta traz uma abordagem mais realista da avaliação do produto/serviço.

Malhotra (2006) define *conjoint analysis* como uma técnica que procura determinar a importância relativa dos atributos e a utilidade dos níveis de atributos. Essa informação é obtida através da avaliação de perfis compostos por esses atributos e níveis de acordo com a conveniência de cada consumidor. Segundo ele, existem vários motivos para o qual essa metodologia vem sendo utilizada em marketing:

- Determinar a importância de alguns fatores no processo de escolha do consumidor;
- Estimar a participação de mercado de marcas que difiram em níveis de atributos;
- Determinar as características da marca de maior aceitação pelo mercado;
- Segmentar o mercado com base na preferência de níveis de atributos.

Segundo Malhotra existem seis passos para fazer uma *conjoint analysis* (Figura 8) e que envolve desde a formulação do problema até a análise dos resultados e a avaliação da confiabilidade e da validade dos mesmos.

Figura 8: Passos de uma *conjoint analysis*.



Fonte: Adaptado de Malhotra (2006)

No primeiro passo o pesquisador deve identificar os atributos e os níveis de atributos que serão utilizados para construir os estímulos. Os atributos são fatores relevantes

para influenciar a escolha do consumidor enquanto os níveis de atributos representam os valores que eles assumem.

Em seguida, os estímulos para a análise conjunta devem ser construídos. Para isso existem duas abordagens principais: a) pareada e b) procedimento de perfil pleno. Na primeira os entrevistados avaliam dois atributos por vez até acabarem as combinações possíveis. Enquanto isso, no procedimento de perfil pleno as pessoas avaliam os perfis completos que incluem todos os atributos.

Na terceira etapa, deve-se decidir se os dados de entrada serão métricos ou não-métricos. Para dados não métricos, os entrevistados devem ordenar os perfis ou pares de atributos de acordo com o grau de preferência. Por outro lado, para dados métricos os entrevistados devem atribuir pontuações ao invés de fazer a ordenação de postos.

O quarto passo pode ser resumido pelo modelo matemático desenvolvido por Malhotra (2006) e que representa a relação fundamental de uma *conjoint analysis*. A equação 1 mostra esse modelo.

$$U(X) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_i} \alpha_{ij} x_{ij} \quad (1)$$

Onde

$U(X)$ = utilidade global de uma alternativa

α_{ij} = contribuição do valor parcial ou utilidade associada ao nível j do atributo i

k_i = número de níveis do atributo i

m = número de atributos

x_{ij} = 1 se o nível j do atributo i estiver presente, 0 caso contrário

Além disso, a importância do atributo (I_i) pode ser definida como a diferença entre o máximo e o mínimo de α_{ij} conforme mostra a equação 2.

$$I_i = \{\max(\alpha_{ij}) - \min(\alpha_{ij})\}, \text{ para cada } i \quad (2)$$

A importância do atributo é normalizada para definir a importância em relação aos outros atributos, W_i , como mostra a equação 3 e 4.

$$W_i = \frac{I_i}{\sum_{i=1}^m I_i} \quad (3)$$

Tal que

$$\sum_{i=1}^m W_i = 1 \quad (4)$$

A interpretação dos resultados é feita na quinta etapa onde os gráficos das funções parciais são construídos. Os valores que serão plotados nesses gráficos podem ser obtidos dos cálculos realizados no passo anterior.

Por fim, a última etapa trata da avaliação da confiabilidade e da validade dos resultados através de alguns procedimentos. Um exemplo é a avaliação da aderência do modelo através de regressão com variáveis dummy onde o R^2 indica o grau de aderência do modelo.

3. A EMPRESA

3.1. Descrição Geral

O trabalho foi desenvolvido em uma atacadista especializada na confecção, venda e revenda de artigos de vestuário feminino na qual os parentes da autora são proprietários. A empresa familiar localizada na região do Bom Retiro em São Paulo possui um portfólio de produtos que abrange de vestidos mais casuais até calças sociais. Por questões de confidencialidade a empresa será chamada de Moda Ltda. Os itens vendidos e fabricados acompanham as tendências das quatro estações do ano e seguem o dinamismo do mercado da moda.

Na fábrica, as peças são produzidas e enviadas diretamente à loja, onde os produtos são vendidos aos atacadistas. O estudo será baseado nesse serviço de venda aos clientes e na possibilidade de gerar valor através do desenvolvimento de novos serviços adicionados ao produto. Serão estudadas diversas formas de manter a vantagem competitiva da empresa por meio da servitização.

3.2. Estrutura organizacional

Dotada de um quadro de 42 colaboradores, a estrutura organizacional da Moda Ltda possui somente três níveis hierárquicos: operários, supervisores/gerentes e a proprietária. A fábrica pode ser dividida nas áreas relacionadas à produção, a qual contém as áreas funcionais de transformação, os estoques e a revisão, e suporte, que é desdobrada nos serviços administrativos e no setor de pedido/controle. Por outro lado, o organograma da loja é dividido nas dimensões relacionadas diretamente à venda, a qual pode ser incluída as cinco vendedoras, uma pessoa responsável por receber os pagamentos e uma gerente, e suporte, que é desdobrada nos serviços administrativos (um responsável) e no setor de estoque (duas pessoas responsáveis). Apenas o organograma da loja foi representado na Figura 9, uma vez que o foco do estudo consistirá na área de comercialização das roupas.

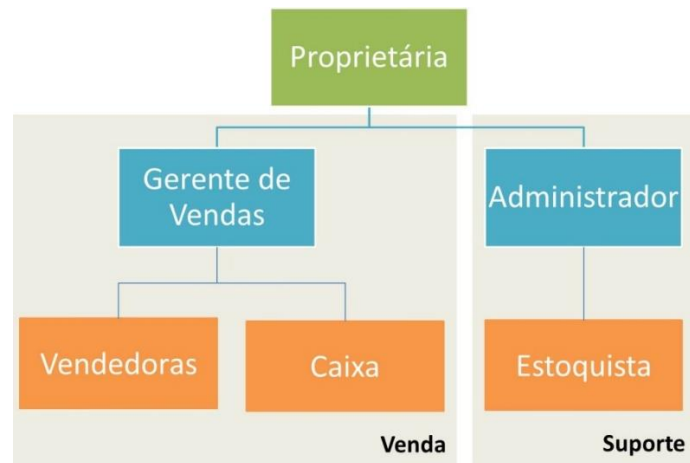


Figura 9 - Organograma da loja

3.3. Fatores críticos de sucesso

Os principais concorrentes da empresa consistem nas outras lojas de confecções que se situam na área no Bom Retiro, onde a fábrica está localizada. Segundo o portal G1 (2013), as mais de 1600 lojas do polo de moda do Bom Retiro produzem mais da metade da moda feminina do Brasil. A concorrência da região é acirrada e a Moda Ltda compete não apenas com os produtos nacionais, como também com os produtos importados e, particularmente, chineses; nesse sentido, o **preço** é um dos principais fatores críticos de sucesso.

Além disso, o **dinamismo** para acompanhar o mercado da moda também representa um aspecto que destaca a Moda Ltda em seu segmento; a confecção está sempre atualizada sobre as novas tendências e articula sua produção para atender as demandas variadas de seus clientes. Outro fator crítico importante refere-se ao **atendimento de qualidade** dos clientes oriundos de todas as partes do país, com os quais a Moda Ltda busca construir uma relação de fidelidade e confiança.

Por fim, vale destacar a **localização** da loja, uma vez que a Moda Ltda está instalada em uma região que atrai revendedores tanto do Brasil como também do exterior em busca de produtos de alta qualidade. A Tabela 3 resume todos os fatores críticos de sucesso da Moda Ltda e seus respectivos indicadores e medidas.

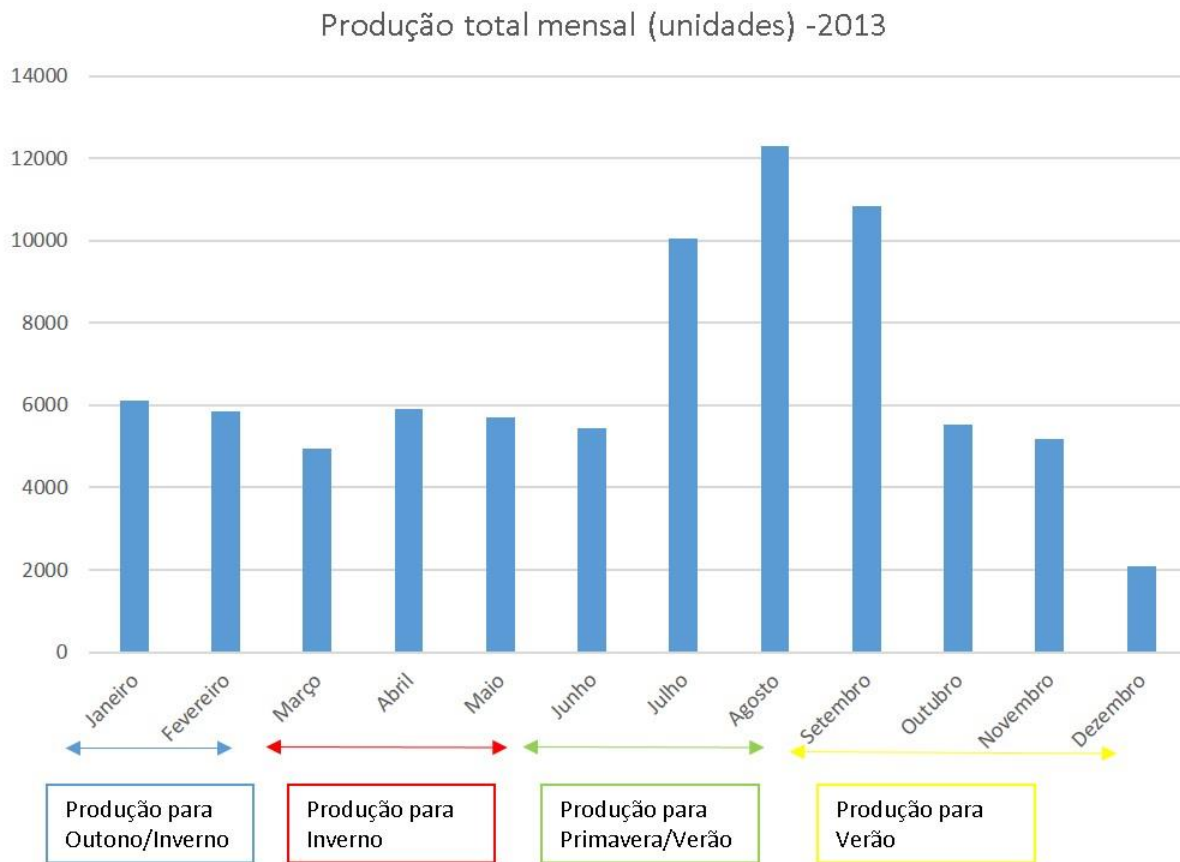
Tabela 3: Fatores críticos de sucesso, indicadores e medidas.

Fatores Críticos de sucesso	Indicadores	Medidas
Preço	Comparação do preço de concorrentes	Preços de roupas semelhantes
Dinamismo	Atualização sobre novas tendências	Quantidade de novos modelos lançados por semana
Atendimento de qualidade	Feedback positivo dos clientes	Porcentagem de satisfação dos clientes
Localização	Lucro total na região relacionada às confecções	Média de lucro das lojas localizadas na região do Bom retiro

3.4. Produção e Vendas

Moda Ltda possui um processo produtivo em lotes, e assim produz uma quantidade limitada de um tipo de produto de cada vez; os lotes de roupas podem ser de 150, 200, 300, 400 ou 500 peças. Outra característica importante da Moda Ltda é que a produção de uma nova coleção para a estação seguinte inicia na estação anterior, ou seja, com três meses de antecipação. Desse modo, a fim de estudar mais a fundo a sazonalidade da demanda e da produção, o ano de 2013 foi considerado para pesquisa. Esse ano foi escolhido para análise por se tratar de um período em que a sazonalidade mostrou-se mais evidente. Através da Figura 10 é possível notar a evolução da quantidade produzida ao longo dos meses.

Figura 10: Produção total mensal em 2013.

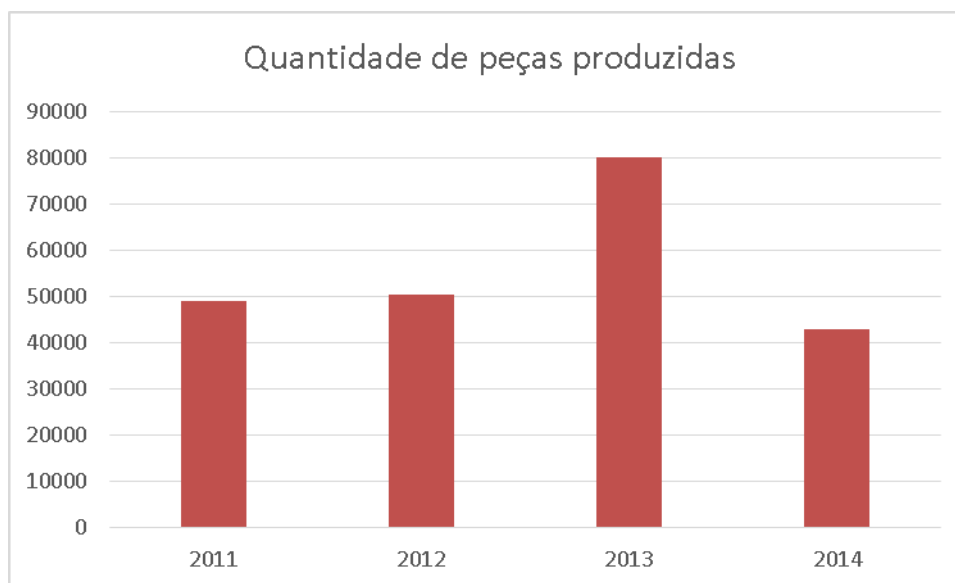


Fonte: Elaboração própria baseada nos dados do sistema da Moda Ltda

É possível perceber pela Figura 10 que a produção nos meses de junho, julho e agosto chega a aumentar mais de 80% nessa época devido ao pico de vendas no final do ano. Outro mês atípico é dezembro, em que a quantidade produzida reduz bastante uma vez que esse é o período em os funcionários tiram férias coletivas e a produção se interrompe por 15 dias.

Fazendouma análise da produção entre os anos de 2011 e 2014 percebe-se que o volume de produção por ano manteve-se praticamente constante nos anos de 2011, 2012, entretanto no ano de 2013 a produção aumenta 60% e no ano seguinte reduz quase 50%. A Figura 11 mostra a evolução da quantidade de peças produzidas ao longo dos anos. Vale ressaltar que apesar do número estar modificado por questões confidenciais, a porcentagem de crescimento/redução mantém o padrão dos valores reais.

Figura 11: Gráfico do histórico do volume de produção 2011-2014



Fonte: Elaboração própria com base nos dados internos da Moda Ltda

É importante notar que a produção segue a tendência das vendas no período, assim, com base nos dados fornecidos pela proprietária pode-se perceber também uma queda brusca nas vendas de 2013 a 2014. Essa redução foi resultado do aumento na participação das roupas importadas da China no mercado brasileiro durante o período. Segundo o presidente do Sindicato da Indústria do Vestuário Feminino e Infanto-Juvenil de São Paulo e Região, Ronald Masijah, há perigo do desaparecimento da indústria têxtil e de confecção em um contexto no qual as importações já representam 20% do mercado de roupas no Brasil (Jornal do Brasil, 2013). Ronald acredita que, se nada for feito, o mercado vai virar importador e o setor de confecção, que é o segundo maior gerador de empregos no país, vai demitir muitos trabalhadores e diminuir cada vez mais sua contribuição para a economia atual.

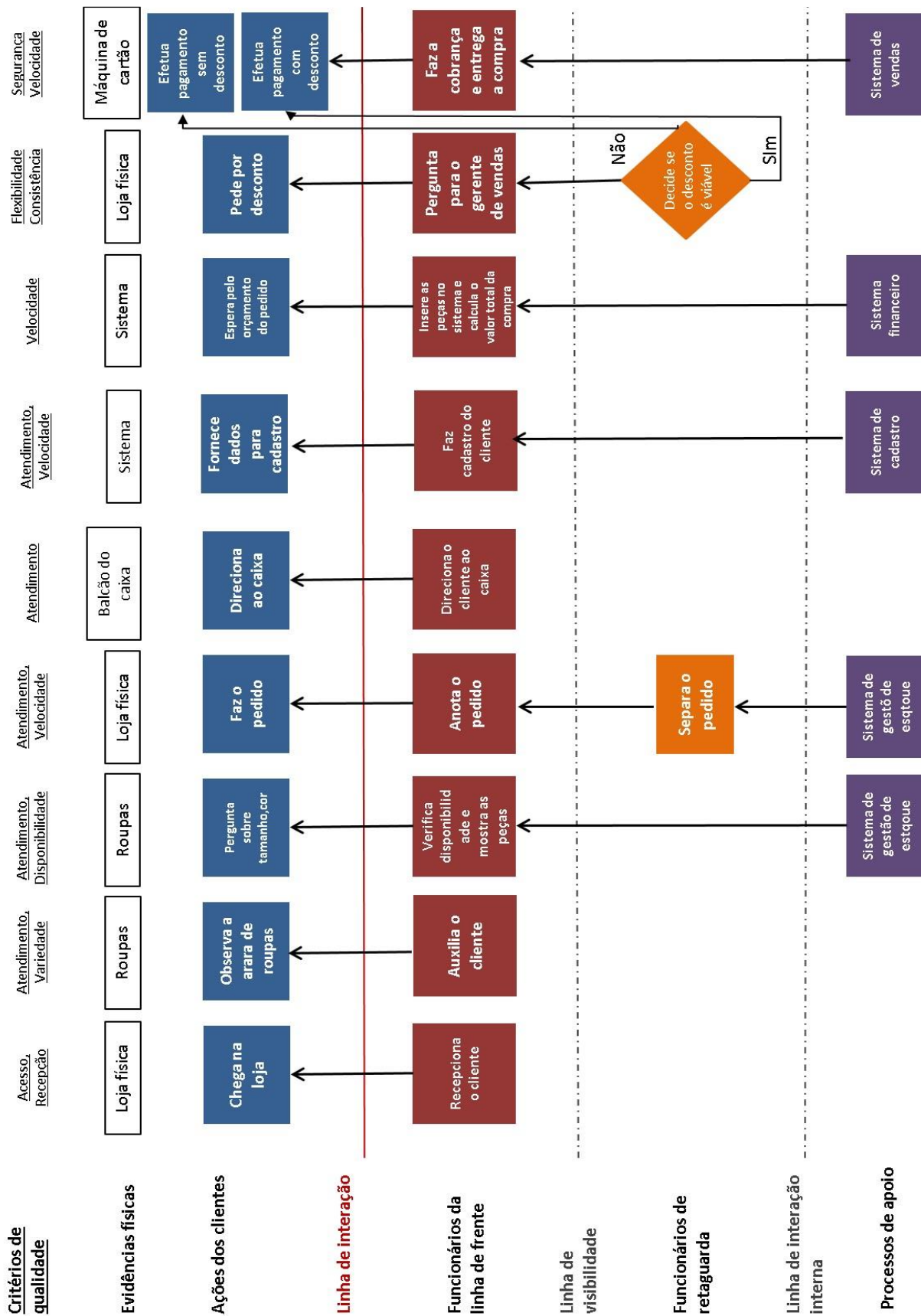
4. METODOLOGIA

Antes de aplicar qualquer metodologia de desenvolvimento de PSS é necessário compreender a situação do serviço e do produto atualmente oferecidos.

4.1. Serviço

O *service blueprint* é uma metodologia que permite retratar o sistema de serviço como um todo além de visualizar todos os elementos envolvidos e os pontos de contato com os clientes. Também especifica a linha de visibilidade que separa os funcionários da linha de frente dos funcionários de retaguarda fundamentais para o bom desempenho do serviço. A Figura 12 mostra a metodologia aplicada à Moda Ltda.

Figura 12: Service blueprint para a Moda Ltda



Fonte: Elaboração própria

Segundo a Figura 12, e de acordo com as informações fornecidas pelos funcionários da loja, os clientes consideram o atendimento personalizado e a velocidade do atendimento os critérios críticos de qualidade. Com base nesses critérios os clientes avaliam o serviço prestado e, por isso o gerente de vendas procura instruir seus funcionários a sempre valorizarem e proporcionarem um atendimento diferenciado aos clientes. A velocidade de atendimento, por outro lado, não depende apenas dos funcionários da linha frente. Apesar de os funcionários de retaguarda não possuírem um contato direto com os clientes eles também desempenham uma função relevante para prestar um serviço de qualidade. Assim, também recebem direcionamentos do administrador que preza sempre pela organização do estoque.

O processo de apoio é composto basicamente por um software de gestão comercial que permite o controle de estoque, registro de vendas, impressão de recibos e etiquetas além de o cadastro de clientes e produtos. Esse sistema é terceirizado e a empresa fornecedora oferece também todos os serviços de manutenção e suporte do software necessário.

4.2. Produto

Os principais produtos da Moda Ltda são as roupas que agradam as mulheres dos 20 aos 40 anos de idade. As peças de fabricação própria são cortadas em tecido plano como, por exemplo, poliéster e chifon e sempre acompanham a tendência da moda atual. A fábrica produz uma grande variedade de modelos que incluem camisas, vestidos, shorts, saias, mas o produto mais conhecido são suas calças sociais. As calças sociais representam a maior parte das vendas da loja que se tornou conhecida no mercado por produzir peças com caimento perfeito.

No item 4.1 foi definido que os principais critérios de avaliação do serviço eram **qualidade do atendimento** e **velocidade** do mesmo. Desse modo, seria importante também identificar os critérios de avaliação dos produtos oferecidos pela loja. Portanto, entrevistas foram realizadas com aproximadamente 20 clientes com perguntas abertas nas quais eram questionados sobre quais acreditavam ser os critérios de avaliação principal dos produtos da loja. Percebeu-se, então, que a

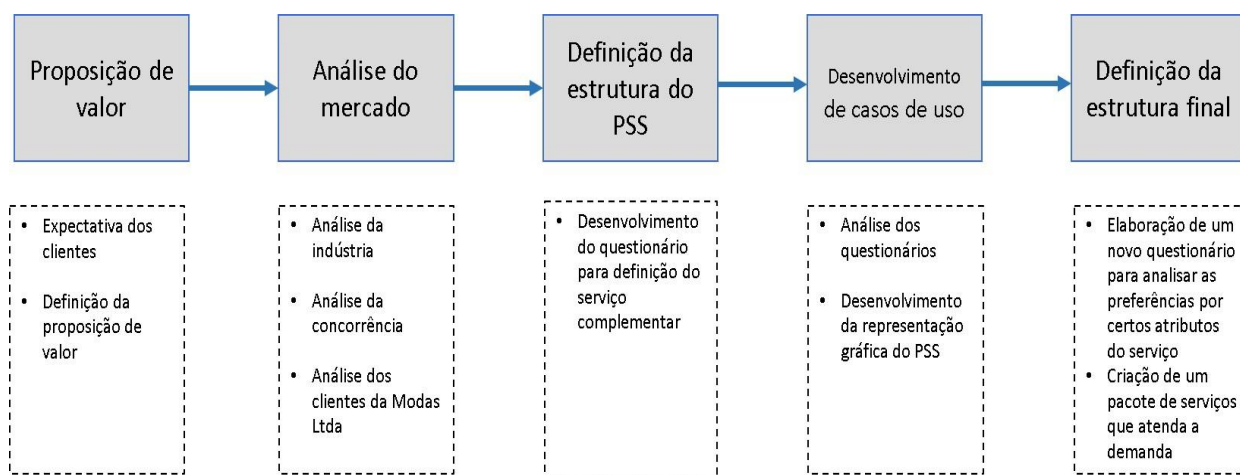
variedade dos produtos e a **adequação à moda atual** são pontos de avaliação críticos.

Portanto, a metodologia para o desenvolvimento do PSS deve ter em vista os critérios considerados relevantes, a fim de atender a demanda dos clientes da Moda Ltda.

4.3. Aplicação da metodologia de PSS

Nesse item pretende-se explicar a metodologia utilizada nesse trabalho e que foi adaptada pela autora com base no método criado por Morelli (2002). As etapas da metodologia criada estão descritas na Figura 13.

Figura 13: Metodologia de trabalho.



Fonte: Elaboração própria baseada no método de Morelli (2002)

4.3.1. Proposição de valor

Essa seção é destinada a definir uma proposição de valor clara que ao mesmo tempo em que considere as necessidades e anseios da empresa também leve em consideração a demanda e expectativas dos clientes. Como a proposta de valor é um aspecto competitivo da empresa que faz o cliente escolher entre uma ou outra oferta de serviço decidiu-se criar junto com a proprietária a proposta de valor do serviço a ser desenvolvido.

Primeiramente optou-se por um posicionamento com foco em diferenciação, já que o serviço oferecido seria exclusivo e focado sempre na satisfação do cliente. A personalização e adequação do serviço ao perfil específico de cada cliente poderia se tornar um dos diferenciais do serviço desenvolvido. Entretanto, a proprietária enfatizou que os atacadistas apesar de exigirem produtos e serviços de alta qualidade sempre procuram por preços acessíveis. Assim, é essencial analisar o limite do investimento permitido pelos clientes da Moda Ltda a fim de precificar o serviço de forma adequada.

Assim a proposta de valor pode ser definida como:

“Desenvolver um serviço complementar que atenda as demandas e expectativas dos clientes e com foco não somente na exclusividade e na diferenciação do serviço oferecido, mas também na precificação adequada aos clientes.”

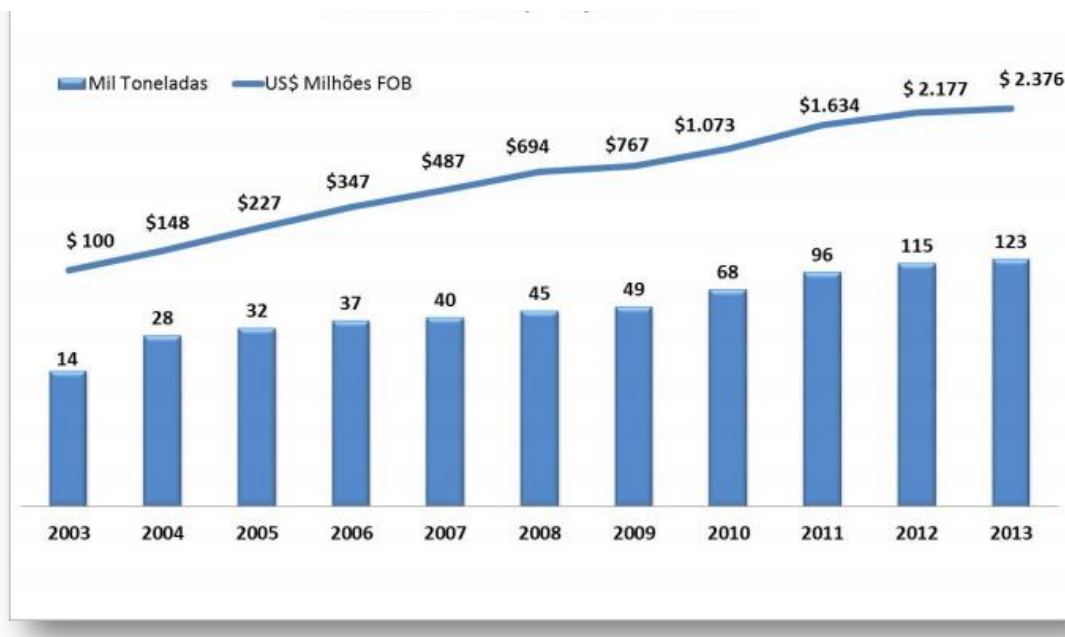
4.3.2. Análise de mercado

O principal mercado que a empresa atinge é o de atacadistas que compram para revender em suas lojas próprias. Entretanto, para o completo entendimento da situação em que a Moda Ltda está inserida vale analisar a indústria de confecções no Brasil, uma vez que a Moda Ltda produz para todo o país. Além disso, é importante também avaliar a indústria local e a concorrência do setor assim como o perfil dos clientes da empresa.

Indústria de Confecção

Segundo a ABIT-Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (2013) esse setor enfrentou uma queda na geração de empregos de 27 mil funcionários no país em dezembro de 2013. A produção de vestuários também apresentou uma queda de 2,66% no mesmo período devido a forte concorrência dos importados que cresceram quase 7% em toneladas de 2012 a 2013 (Figura 14).

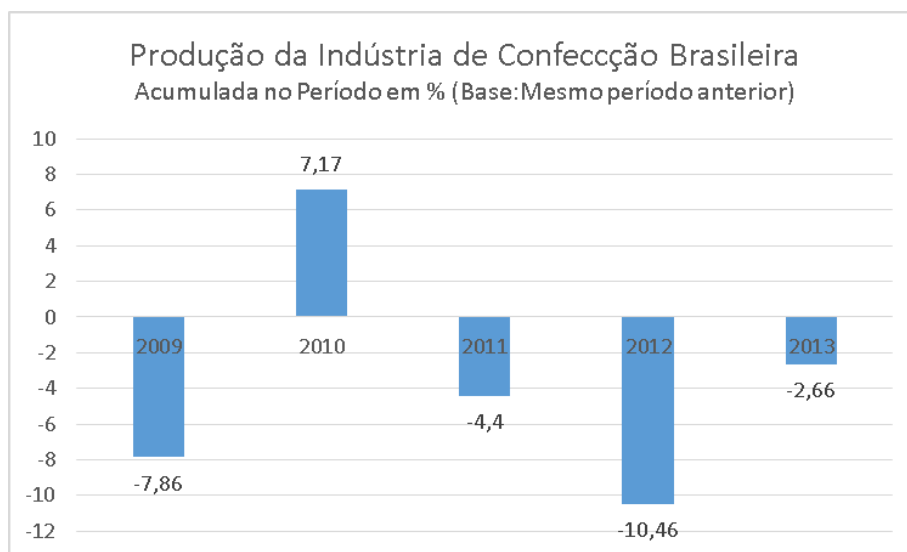
Figura 14: Crescimento da Importação de Vestuários.



Fonte: Aliceweb

Nesse mesmo período a produção física da indústria de confecção brasileira reduziu 4,9%. A Figura 15 mostra a variação em % do período de 2009 a 2013 com base no ano anterior.

Figura 15: Produção da Indústria de Confecção Brasileira.

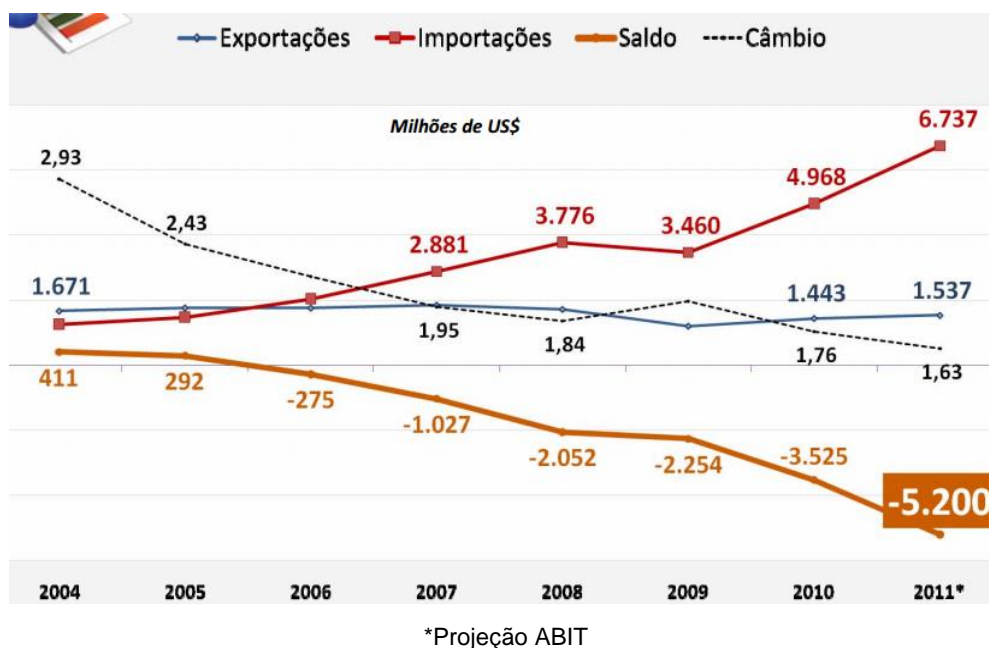


Fonte: Adaptada do IBGE (2013)

De acordo com Rangel (2008), as importações e exportações brasileiras dependem muito da oscilação da taxa de câmbio. As importações tendem a crescer com a

valorização cambial enquanto as exportações aumentam com a desvalorização da moeda. A Figura 16 exemplifica a oscilação da balança comercial brasileira do setor têxtil e de confecção de acordo com a variação do câmbio. É possível notar, por exemplo, que em 2007 quando o dólar passou de 1,95 para 1,84 no ano seguinte as importações cresceram em 31%.

Figura 16: Balança Comercial Brasileira do Setor Têxtil e de Confeções.



Fonte: MDIC/Aliceweb

No início do ano, a ABIT -Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeção (Globo, 2015) fez uma previsão de incremento de 0,7% na produção de confecção. Entretanto, esse cálculo foi baseado em uma estimativa de dólar médio de R\$2,70 que, na realidade, superou as expectativas dos especialistas e chegou a ser cotada a mais de R\$4,00. Assim, espera-se que as importações de produtos principalmente asiáticos reduzam e a valorização do dólar estimule a produção nacional.

Concorrência

Apesar do cenário favorável para a indústria de confecção, a Moda Ltda ainda enfrenta forte concorrência tanto de produtores nacionais como também de produtores internacionais. Produtos importados chineses e as grifes internacionais representam alguns dos fortes concorrentes da Moda Ltda, entretanto os principais

concorrentes da empresa são os mais de 1400 fabricantes localizados na região do Bom Retiro. A região recebe cerca de 30 ônibus por dia com compradores de todas as partes do Brasil, inclusive de países do exterior como Angola, Moçambique, Bolívia e Paraguai e que movimentam aproximadamente R\$ 3,5 bilhões por ano.

Segundo o site do Bom Retiro na Moda, as lojas produzem aproximadamente 20 mil peças por mês e seis novos modelos são criados diariamente por cada grife. Grande parte das lojas da região tem como público alvo mulheres jovens que acompanham as tendências da moda e, por isso precisam estar constantemente desenvolvendo modelos novos a fim de agradar esse mercado dinâmico. Da mesma forma a modelista da Moda Ltda faz o design de 6 a 8 peças por dia dentre as quais aproximadamente 4 são escolhidas para serem produzidas.

A região do Brás também pode ser considerada um grande polo de confecção do Brasil no qual 4000 fabricantes estão localizados. Por apresentar uma maior quantidade de lojas a região também tem um faturamento anual mais elevado que chegou a R\$ 13,3 bilhões em 2014 (ALOBRAS, 2015).

Considerando que os fatores geográficos exercem forte influência sobre a concorrência da região, duas concorrentes que possuem público alvo semelhantes e estão localizadas na mesma rua que a Moda Ltda foram escolhidas para comparação. Para essa finalidade a concorrente X, a concorrente Y e a Moda Ltda foram avaliadas de acordo com os produtos e serviços oferecidos e de acordo com o planejamento estratégico. O benchmarking foi realizado pela autora com o auxílio da gerente de vendas e da proprietária que possuíam bastante conhecimento sobre suas concorrentes. A Tabela 4 mostra o benchmarking feito para avaliar os produtos oferecidos e buscar práticas mais eficientes a fim de melhorar o desempenho da empresa.

Tabela 4: Benchmarking de acordo com produto oferecido

		Moda Ltda	Concorrente X	Concorrente Y
Características	Faixa de Preço	R\$29,90– R\$ 189,90	R\$59,90 – R\$250,90	R\$79,00- R\$350,00
	Composição do tecido utilizado na fabricação	100% Poliéster, 100% viscose	Poliéster com elastano	Poliéster com elastano, algodão com elastano
	Tamanho das peças	36 até 46	40 até 56	38 até 44
	Quantidade de modelos lançados cada semana	10 modelos	15 modelos	11 modelos

De acordo com a tabela acima pode-se concluir que dentre as lojas avaliadas a Moda Ltda é a que oferece preços menores, entretanto a variedade de peças também é menor. A proprietária afirma que a produção de modelos é baixa quando comparada às suas concorrentes porque a empresa preza muito a qualidade de costura e caimento das peças por isso leva mais tempo nos processos de aprovação e fabricação. Semanalmente, apenas 10 modelos novos são lançados enquanto a concorrente X produz 15 modelos diferentes toda semana. Em relação ao tamanho das roupas é possível perceber que a concorrente X está focada em um mercado mais específico de mulheres plus size. Por outro lado, os produtos da concorrente Y são mais caros, já que se diferenciam pela qualidade e sofisticação no design das peças. Assim, conclui-se que a Moda Ltda apesar de não se destacar pela variedade de modelos e sofisticação de design se diferencia pelo preço e qualidade das peças vendidas.

É importante primeiro entender o produto da concorrência para assim identificar as lacunas de desempenho e planejar métodos para melhorá-lo. Portanto, após realizar

um benchmarking competitivo identificaram-se as vantagens competitivas relacionadas ao produto de cada uma das lojas (Tabela 5).

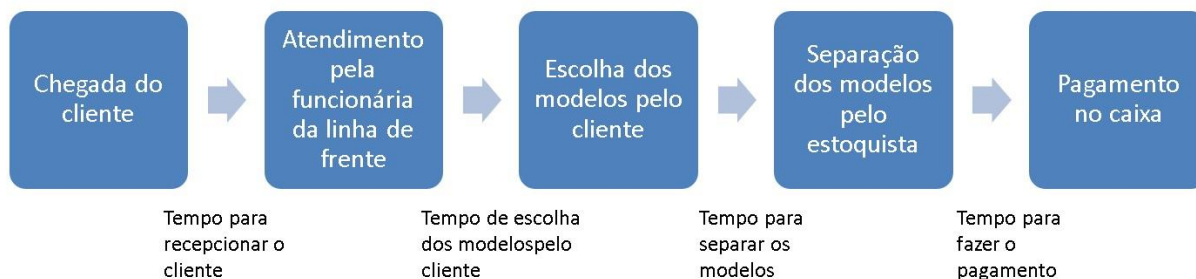
Tabela 5: Vantagem competitiva em relação ao produto das concorrentes

	Moda Ltda	Concorrente X	Concorrente Y
Vantagem Competitiva em	<ul style="list-style-type: none">• Preço• Qualidade da costura• Caimento das roupas	<ul style="list-style-type: none">• Variedade• Foco em um segmento específico (mulheres plus size)	<ul style="list-style-type: none">• Qualidade• Design sofisticado

Como citado anteriormente, os concorrentes também foram comparados à Moda Ltda em relação aos serviços oferecidos. Os serviços das três lojas foram analisados de acordo com dois critérios de avaliação mais tangíveis a fim de evitar opiniões subjetivas sobre o serviço: velocidade de atendimento e atmosfera.

A rapidez no atendimento, por exemplo, é considerada um critério de avaliação importante para as clientes que normalmente ficam em São Paulo durante 2 a 3 dias e precisam passar em várias lojas do Bom Retiro. Assim, não querem gastar muito tempo fazendo compras em cada uma das lojas. Portanto, a fim de analisar estratégias para reduzir a velocidade de atendimento essa variável foi desdobrada em uma soma dos tempos de cada etapa do processo de entrega do serviço (Figura 17).

Figura 17: Tempo de cada etapa do processo de entrega do serviço.



Fonte: Elaboração própria

Entretanto, dentre os tempos analisados é possível apenas melhorar os fatores que dependem apenas da eficiência no atendimento da loja. Desse modo, o tempo de escolha dos modelos pelo cliente representa uma variável subjetiva que não será alterada. Além disso, os critérios devem ser mensuráveis a fim de evitar qualquer subjetividade durante a comparação dos serviços. Portanto, para cada tempo definiu-se algumas variáveis para avaliar a velocidade de atendimento:

- Tempo para recepcionar o cliente: quantidade de atendentes, quantidade de cliente que precisaram esperar para serem atendidos;
- Tempo para separar os modelos: quantidade de estoquistas;
- Tempo para fazer o pagamento: quantidade de atendentes no caixa, existência de uma fila organizada.

Após analisar essas variáveis concluiu-se que a concorrente X possui uma quantidade de funcionárias inferior a necessária para atender os clientes que visitam a loja diariamente. Os clientes normalmente necessitam esperar para serem atendidos, mas por outro lado são recompensados com um sofá confortável, café e bolachas que proporcionam um ambiente agradável para a espera. Com base nas variáveis definidas é possível notar que a Moda Ltda precisa melhorar o desempenho do tempo de pagamento uma vez que não existe nenhuma demarcação para organizar a fila. Além disso, apenas uma atendente recebe o pagamento, entrega a mercadoria e inclui o pedido no sistema. Em relação a concorrente Y percebeu-se ambas as falhas durante o atendimento ao cliente.

A Tabela 6 indica os resultados do benchmarking feito para avaliar o posicionamento das concorrentes em relação aos serviços oferecidos.

Tabela 6: Benchmarking de acordo com serviço oferecido

		Moda Ltda	Concorrente X	Concorrente Y
Característica de serviços	Velocidade de atendimento	<ul style="list-style-type: none">• Demora no pagamento	<ul style="list-style-type: none">• Espera para ser atendido	<ul style="list-style-type: none">• Espera para ser atendido• Demora no pagamento
	Atmosfera	<ul style="list-style-type: none">• Cadeira estofada• Sem um ambiente específico para espera• Ambiente bem iluminado	<ul style="list-style-type: none">• Sofás, café e bolachas criam um ambiente agradável para espera• Ambiente pouco iluminado	<ul style="list-style-type: none">• Sem um ambiente específico para espera• Ambiente bem iluminado

Por fim, as lojas foram comparadas de acordo com suas estratégias financeiras e de marketing. A fim de analisar a margem de lucro aproximada, uma peça de roupa parecida vendida nas três lojas foi escolhida para avaliação. Para cada peça os custos de materiais (tecido e aviamento) foram estimados e reduzidos do preço de venda a fim de analisar a porcentagem que cada loja calcula sobre o produto para cobrir outros gastos de produção como mão de obra, gastos com manutenção de máquinas, gastos administrativos, além de gerar receita para a empresa. Assim, observa-se que comparativamente é possível definir a loja que tem uma margem de lucro líquido por peça maior.

Em relação às estratégias de marketing pode-se perceber que todas investem em mídias sociais. A concorrente Y, por exemplo, investe em blogueiras para vestir suas roupas e divulgar sua marca através do Instagram. Do outro lado, a concorrente X contrata modelos e fotógrafos profissionais para tirar fotos que serão publicadas nas

mídias sociais. Apesar da Moda Ltda nunca ter investido em blogueiras e nem em fotógrafos, ela já comprou serviços que oferecem crescimento do número de seguidores e curtidas na conta da mesma rede social. Outro ponto importante é que apenas a Moda Ltda não possui um site de vendas online, já que segundo a proprietária da loja seus clientes têm dificuldade de comprar peças no atacado antes de checar a qualidade da costura, do tecido e do acabamento. A Tabela 7 mostra um resumo do benchmarking das estratégias.

Tabela 7: Benchmarking de acordo com as estratégias

		Moda Ltda	Concorrente X	Concorrente Y
Estratégias financeiras	Margem de lucro líquido	Menor	Médio	Maior
Estratégias de marketing	Formas de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram • Whatsapp 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram (modelos e fotógrafos) • Whatsapp • Site de venda online 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram (blogueira) • Whatsapp • Site de venda online

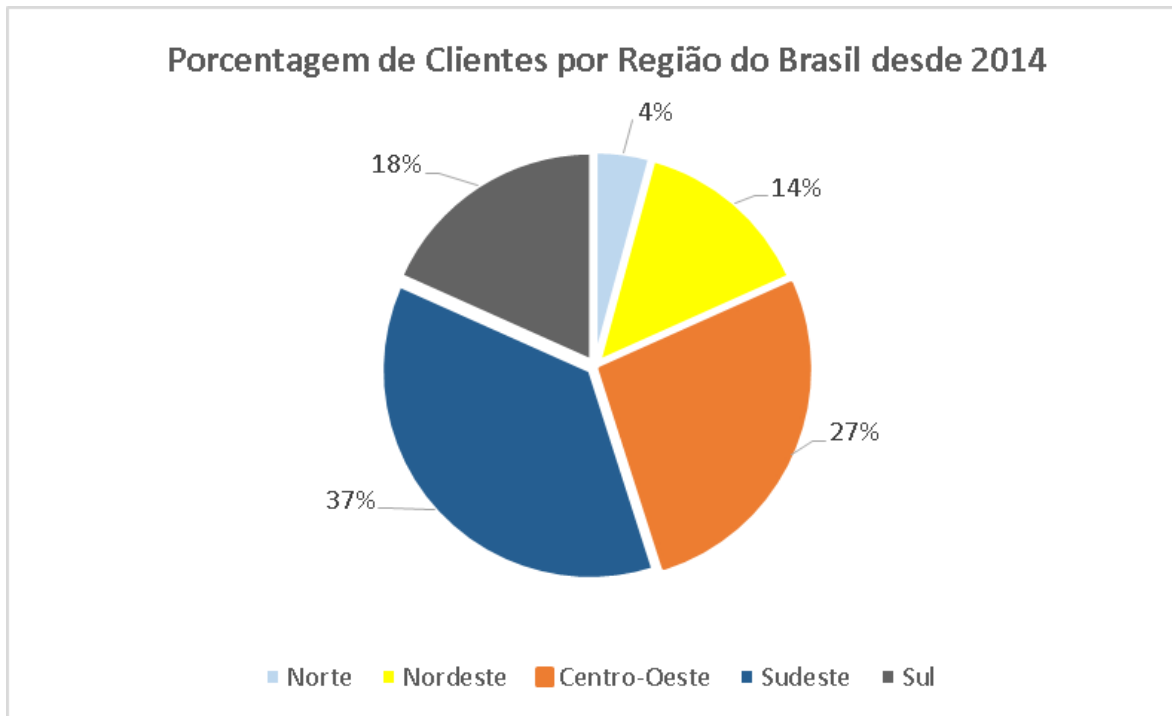
Após comparar as estratégias de marketing das três lojas é possível perceber que a Moda Ltda ainda precisa investir muito nessa área para poder se tornar competitiva em um mercado que cada vez mais valoriza as mídias sociais.

Perfil dos clientes

É importante também analisar o perfil dos clientes da Moda Ltda a fim de compreender melhor o público alvo da loja. Assim, o cadastro dos clientes foi avaliado de acordo com a região de origem, a quantidade média de peças compradas e o valor médio de cada compra. Como o sistema interno foi implantado em 2011, existem muitos clientes cadastrados que se encontram atualmente inativos. Portanto, decidiu-se avaliar apenas os dados a partir do ano de 2014 a fim de obter uma análise mais atualizada do perfil dos clientes.

Seguindo essa metodologia, percebeu-se que a distância representa um fator altamente influenciador sobre a região da qual esses clientes vêm. Clientes de regiões mais distantes como região Norte e Nordeste representam juntos apenas 18% do total de clientes desde 2014 enquanto as atacadistas da região sudeste representam sozinhas uma porcentagem de 37% desse total (Figura 18).

Figura 18: Porcentagem de clientes por região do Brasil



Fonte: Elaboração própria baseado nos dados cadastrais desde 2014.

A Moda Ltda, assim como suas concorrentes da região estipulam um mínimo de 12 peças para compras no atacado, mas avaliando os dados do sistema concluiu-se que as clientes levam em média 10 peças a mais que o mínimo determinado por compra. Além disso, as clientes costumam gastar em torno de R\$ 1 500 cada vez que compram na loja.

4.3.3. Definição da estrutura do PSS

Essa seção é destinada a compreensão das expectativas dos clientes na criação desse serviço complementar. Para isso um questionário foi desenvolvido com o

propósito de analisar as necessidades dos clientes e o serviço que eles se mostravam mais interessados em contratar.

O questionário foi realizado com perguntas fechadas e, em sua grande maioria, de múltipla escolha a fim de facilitar o cliente e tornar o questionário mais objetivo. Uma parte dos clientes foi entrevistada pessoalmente para que algumas críticas e opiniões pudessem ser levadas em consideração. As questões foram elaboradas de forma bastante direta e clara de modo que outra parte dos clientes pudesse enviar as respostas online. Para esse objetivo, criou-se um formulário (Apêndice A) no Google Forms que foi enviado por email a 150 clientes. Um total de 43 clientes responderam a pesquisa realizada, dentre os quais 10 foram entrevistados pessoalmente e 33 enviaram suas repostas pelo questionário online.

No questionário dois serviços foram sugeridos: serviço de marketing em mídias sociais e serviço de consultoria online de moda. Como a ideia principal do questionário era de avaliar o grau de interesse pelo serviço, apenas um texto curto fornecia uma descrição simples de cada um dos serviços. O mesmo questionário foi feito com as pessoas entrevistadas pessoalmente sem dar nenhuma explicação extra sobre o serviço, mas nesse caso foi possível escutar algumas sugestões e ideias para auxiliar o desenvolvimento de um serviço complementar.

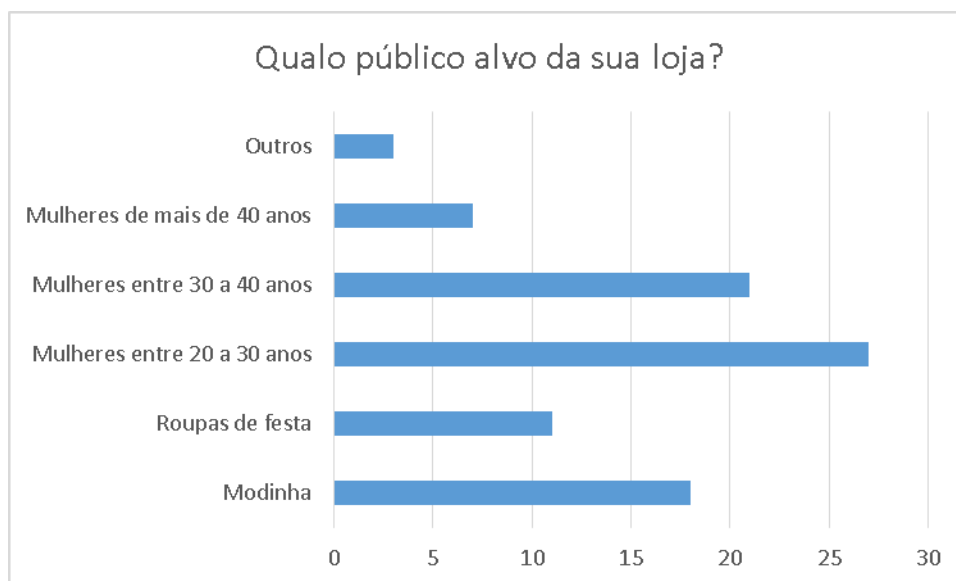
De acordo com os tipos de PSSs apresentados anteriormente no item 2.2.2, pode-se notar que os dois serviços apresentados são classificados como serviços orientados ao produto e mais especificamente encontram-se dentro da subcategoria de assessoria e consultoria. Entretanto, como os clientes principais da Moda Ltda não são os usuários finais do produto as sugestões estão relacionadas a eficiência na venda do produto. A redução do impacto desses serviços acontece através da falta de necessidade de materiais impressos como catálogos de moda, por exemplo, e da otimização de recursos humanos e das vendas com consequente redução de estoques. Assim, os PSSs sugeridos fornecem valor tangível ao atacadista por meio do uso eficiente de materiais, recursos humanos, além de reduzir os desperdícios dos estoques. É importante ressaltar que apesar desses valores serem notados diretamente pelos atacadistas, os consumidores finais também obtêm vantagens indiretas com esses serviços. Isso porque o uso mais sustentável de recursos e a

redução de desperdícios podem ser repassados aos consumidores através da redução dos preços.

Desse modo, a fim de facilitar a visualização e a análise, os resultados das pesquisas foram dispostos graficamente nas figuras 19 a 26, juntamente com um texto que analisa cada um dos gráficos. É importante notar que os resultados foram analisados dos gráficos obtidos pelo Google Forms e somados com as repostas das entrevistas pessoais.

A fim de compreender melhor esse mercado algumas perguntas foram feitas para analisar o perfil do cliente da Moda Ltda. A Figura 19 mostra que grande parte das revendedoras tem como público alvo mulheres entre 20 e 30 anos. É importante lembrar que nessa pergunta mais de uma resposta poderia ser assinalada.

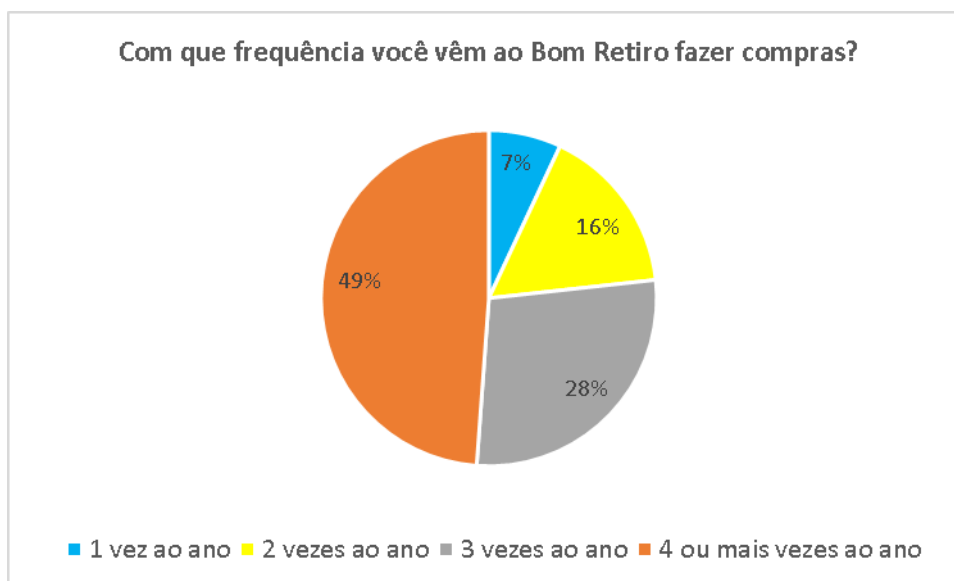
Figura 19: Público alvo das revendedoras.



Fonte: Elaboração própria com base no resultado da pesquisa.

Pela Figura 20 nota-se que 49% dos clientes atacadistas vêm para o Bom Retiro mais de 4 vezes ao ano para fazer compras. Um dos clientes entrevistados pessoalmente comentou que viaja para São Paulo todos os meses do ano, exceto em Dezembro, para comprar mercadorias que serão revendidas em suas lojas próprias.

Figura 20: Frequência de compras no Bom Retiro.

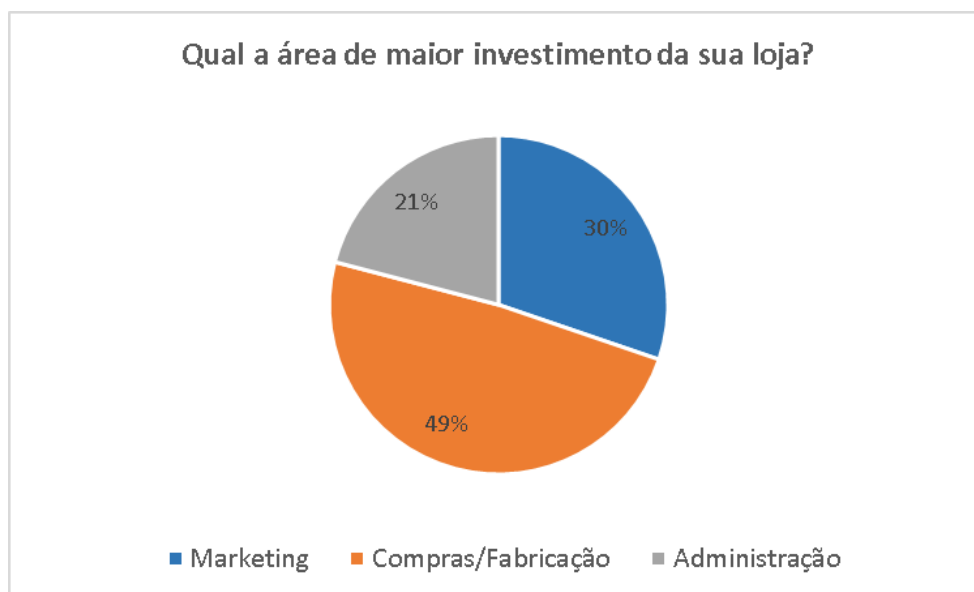


Fonte: Elaboração própria com base no resultado da pesquisa

Esses clientes, em sua maioria, são fieis à Moda Ltda e, por isso a fim de gerar mais valor a eles os serviços de marketing e de consultoria foram sugeridos para tornar os produtos da loja mais competitivos e atraentes ao mercado. Assim algumas questões foram elaboradas para analisar o grau de interesse das atacadistas na implantação desses serviços em suas lojas próprias.

Primeiramente, questionou-se sobre o investimento feito nas áreas de marketing em comparação com as áreas de compra/fabricação e a área administrativa. Apenas 30% das pessoas responderam que a área de maior investimento da sua loja é a de marketing enquanto 49% investem mais na área de compras/fabricação (Figura 21).

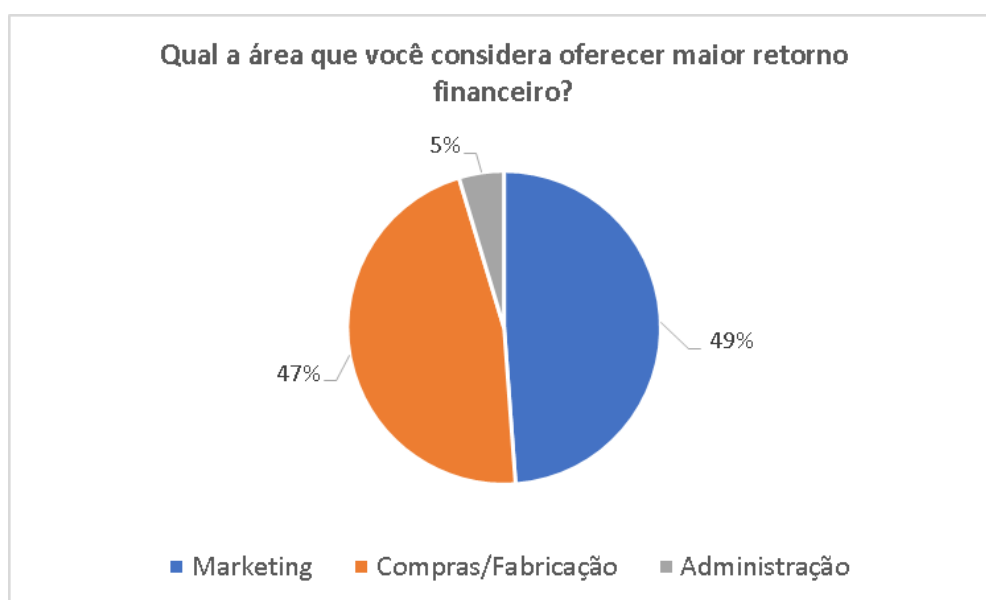
Figura 21: Área de maior investimento.



Fonte: Elaboração própria com base no resultado da pesquisa

Entretanto, sobre a área que eles consideram oferecer maior retorno financeiro 49% consideram ser a de marketing (Figura 22).

Figura 22: Área de maior retorno financeiro.



Fonte: Elaboração própria com base no resultado da pesquisa

Dentre esses 49%, mais de 75% responderam que investem de 5% a 10% de seu lucro em marketing. Analisando as respostas de todos os clientes a grande maioria (60%) também disse que investe essa porcentagem do lucro em publicidade e

divulgação de sua loja. É interessante notar pelo gráfico da Figura 23 que nenhum cliente informou que investe mais de 20% enquanto 12% das pessoas disseram não fazer nenhum investimento nessa área.

Figura 23: Porcentagem do lucro investido em marketing.



Fonte: Elaboração própria com base no resultado da pesquisa

É importante notar também pela Figura 24 que a maioria dos clientes possui uma conta em redes sociais famosas como Facebook e Instagram. Apenas 5 clientes ainda continuam investindo em catálogo o qual antigamente representava uma forma bastante eficaz para fazer a divulgação das lojas de roupa. Atualmente, grande parte da divulgação é realizada através de mídias sociais o que está modificando o modo de se relacionar com os clientes. O whatsapp, por exemplo, se tornou uma forma que os lojistas encontraram de não apenas fazer a divulgação, mas também de enviar fotos dos lançamentos e realizar vendas sem que o cliente precise ir ao estabelecimento.

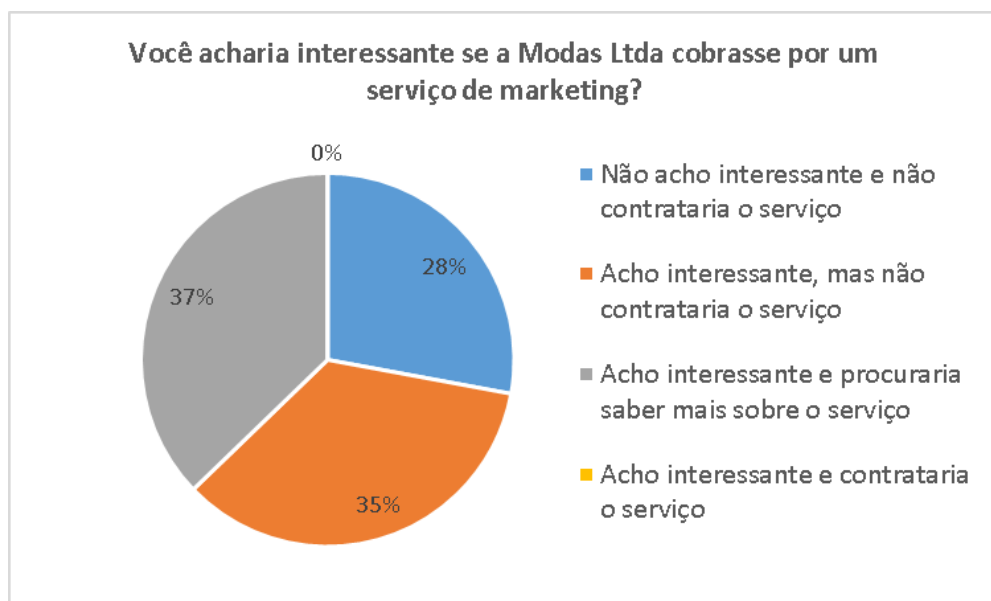
Figura 24: Forma de marketing.



Fonte: Elaboração própria com base no resultado da pesquisa

Assim, após identificar a importância do marketing digital para os clientes decidiu-se analisar o grau de interesse sobre um serviço de marketing em mídias sociais. O gráfico da Figura 25 mostra o resultado dessa pergunta. Pode-se notar que 72% dos clientes mostraram certo interesse dos quais 37% gostariam de saber mais sobre o funcionamento do serviço.

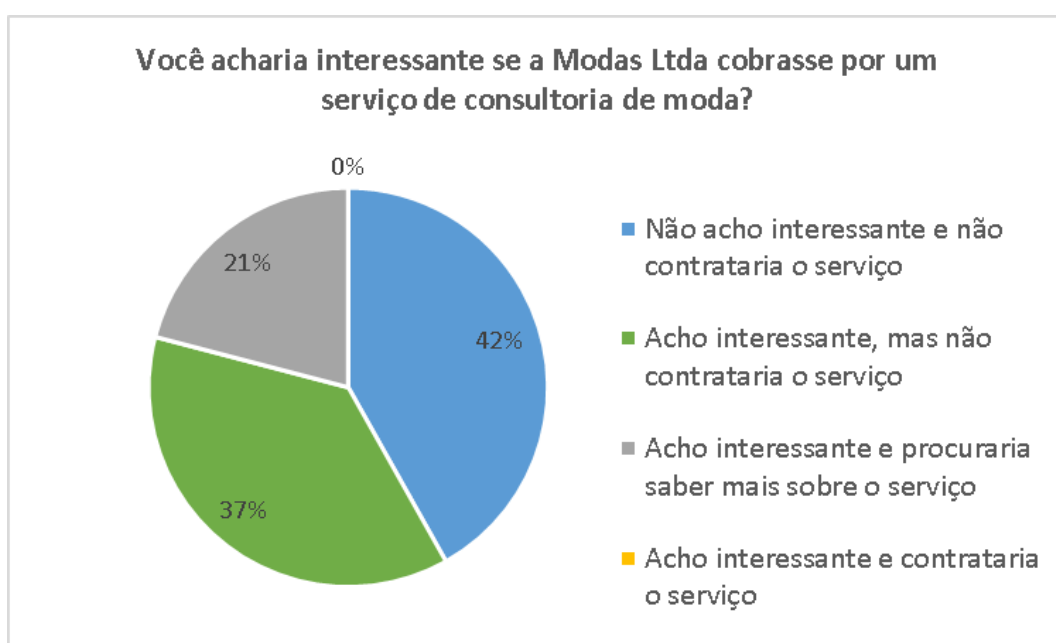
Figura 25: Grau de interesse no serviço de marketing digital.



Fonte: Elaboração própria com base no resultado da pesquisa

Em relação ao serviço de consultoria de moda procurou-se primeiramente descobrir o público alvo das lojas. Como analisado anteriormente na Figura 19, o principal público alvo das revendedoras são mulheres entre 20 a 30 anos de idade que acompanham as tendências da moda. Portanto, 84% as clientes da Moda Ltda disseram que acompanham a moda através de pesquisas em revistas, sites e blogs de moda. Nesse sentido, o grau de aceitação de um serviço de consultoria de moda de acordo com o público alvo foi avaliado pelo questionário. O interesse por esse tipo de serviço foi baixo, já que 42% não mostraram nenhuma curiosidade sobre o funcionamento do serviço (Figura 26).

Figura 26: Grau de interesse no serviço de consultoria de moda.



Fonte: Elaboração própria com base no resultado da pesquisa.

Seguindo os resultados do questionário, foi possível então perceber maior grau de aceitação pelos serviços de marketing digital. Desse modo, decidiu-se focar no desenvolvimento desse serviço complementar a fim de criar um sistema produto-serviço que gere valor tanto para a Moda Ltda como para seus clientes.

4.3.4. Desenvolvimento de caso de uso

Nesta seção, com o serviço complementar definido anteriormente é desenvolvida uma representação gráfica do PSS. Para isso é necessário definir o critério de monetização do sistema produto-serviço. Assim, surgiu uma ideia de oferecer pacotes que contenham serviços de marketing digital para os clientes da Moda Ltda. A cobrança pelo serviço dependeria do valor gasto pelo cliente que de acordo com uma tabela de faixa de preços (Tabela 8) poderia obter desconto na contratação dos serviços. A ideia é que o desconto estimule o interesse pelo serviço que tem como um de seus propósitos principais valorizar o produto comprado na Moda Ltda. Além disso, o desconto também possui a função de realizar uma divulgação inicial para os clientes que ainda não conhecem o serviço.

Tabela 8: Tabela de desconto no serviço

Valor da compra	Desconto obtido no serviço
R\$ 3 000,00 – R\$ 5 000,00	10%
R\$ 5 000,00 – R\$ 7 000,00	20%
R\$ 7 000,00 – R\$ 10 000,00	30%
R\$ 10 000,00 – R\$1 5 000,00	50%

Após definir o desconto oferecido, a atendente deve cadastrar esse valor no login e senha do cliente para que ele acesse a área restrita no site da Moda Ltda. Com o login e senha em mãos, o atacadista pode acessar o site e obter informações para adquirir o pacote de serviços. Além disso, o site deve fazer a geração de boletos bancários ou até mesmo aceitar pagamentos online. Desse modo, a Moda Ltda deve contratar um sistema de pagamento online como, por exemplo, o PagSeguro ou o Paypal para realizar as transações com maior segurança e fornecer confiança aos clientes. A Tabela 9 fornece as tarifas cobradas por cada empresa.

Tabela 9: Tarifas cobradas pelas empresas de pagamento online (Paypal e PagSeguro, 2015)

Tipo de venda	PayPal	PagSeguro
Venda à vista	4,99% + R\$0,60	3,99% + R\$ 0,40
Venda parcelada	2,39% por parcela	3,99% + R\$ 0,40
Venda Internacional	1% a mais que as tarifas de venda no Brasil	Apenas dentro do país

A tabela de tarifas foi apresentada à proprietária da Moda Ltda que escolheu a PayPal como o sistema mais conveniente para ser implantado no site. Isso porque grande parte das vendas da loja é parcelada e, além disso, como alguns clientes são do exterior a possibilidade de realizar vendas internacionais também se mostrou como uma vantagem do sistema. A partir das ideias geradas, um caso de uso foi criado a fim de facilitar a visualização do sistema produto-serviço. A Figura 27 mostra o resultado dessa representação gráfica.

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PSS

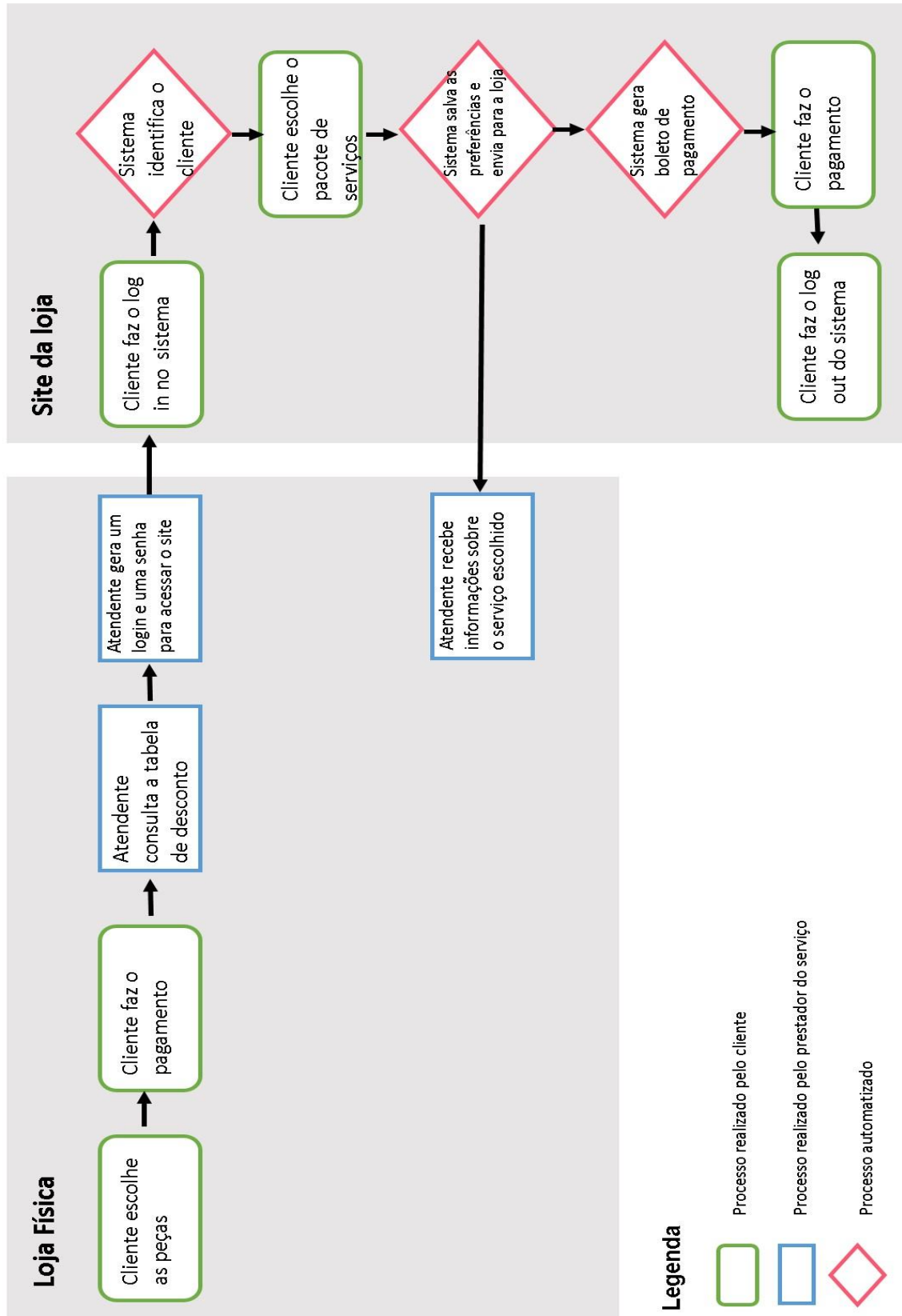


Figura 27: Representação gráfica do PSS.

Fonte: Elaboração própria baseada no caso de uso desenvolvido por Morelli (2002)

4.3.5. Definição da estrutura final

Nesta seção será apresentado um novo questionário (Apêndice B) para definir a estrutura final do PSS desenvolvido anteriormente. A pesquisa de mercado se baseará na *conjoint analysis*, uma técnica utilizada com o objetivo de analisar as preferências dos clientes da Moda Ltda por determinados atributos dos serviços oferecidos a fim de desenvolver um pacote de serviços que atenda a demanda. Nesse caso os entrevistados são estimulados a colocar em ordem de preferência os perfis contendo diferentes atributos do pacote de serviços.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. *Conjoint Analysis*

Nesta seção os resultados do questionário elaborados no item 4.3.5 serão analisados e a técnica de *conjoint analysis* será aplicada a fim de definir os pacotes que possuem maior grau de preferência pelos clientes. Desse modo, é possível definir os pacotes de serviço de marketing digital que serão comercializados através do site da Moda Ltda.

Assim, é necessário definir os atributos e os valores que eles assumem (níveis) para criar os perfis que caracterize o serviço de marketing digital oferecido pela Moda Ltda. A Tabela 10 apresenta esses parâmetros que foram escolhidos de acordo com a sugestão dos gerentes e da proprietária da loja. Além disso, a escolha dos atributos também teve como base o estudo de benchmarking das estratégias de marketing utilizadas pelas concorrentes feito anteriormente no item 4.3.2.

Tabela 10: Atributos e níveis da *conjoint analysis*

Atributos	Níveis
Quantidade de fotos disponibilizada	15 fotos
	30 fotos
Tempo de divulgação da marca através das redes sociais da Moda Ltda	15 dias
	30 dias
Rede social para fazer a divulgação	Instagram
	Facebook

Atualmente, a adesão massiva de pessoas as redes sociais como Facebook e Instagram torna essencial o investimento nesse tipo de marketing. Assim as lojas de roupas se encontram cada vez mais inseridas nesse meio digital para fazer a divulgação de coleções novas e anunciar próximos lançamentos. Nesse contexto, a presença de um fotógrafo é extremamente importante, uma vez que a foto deve convencer sobre a qualidade do produto e incentivar o cliente a realizar a comprar

da peça. Entretanto, as contratações de fotógrafo, modelos e estúdio geram um custo que muitas vezes os clientes não estão dispostos a pagar.

Desse modo, seria interessante que a Moda Ltda contratasse esses profissionais para tirarem fotos com todas as peças da nova coleção para assim poder disponibilizá-las aos clientes. Os atacadistas, então, teriam direito de escolher 15 ou 30 modelos de roupas que compraram na loja e que gostariam de adquirir as fotos para que pudessem publicar em suas redes sociais. As fotos seriam disponibilizadas pelo site após o cliente realizar o pagamento. A vantagem é que a mesma foto poderia ser fornecida para várias revendedoras já que elas vêm de diferentes partes do Brasil. Portanto o gasto para obter uma foto profissional por meio do serviço oferecido pela Moda Ltda seria mais acessível do que se a revendedora contratasse esses profissionais por conta própria.

É importante ressaltar que o serviço de marketing digital contratado pelas lojistas tem como objetivo atrair os clientes varejistas das revendedoras que como mostrado anteriormente consistem, na sua maioria, em mulheres de 20 a 30 anos de idade. Assim, a inserção desse público nas mídias digitais é relativamente alta o que tornaria o marketing digital mais eficiente do que métodos tradicionais de divulgação. Vale também mencionar que a publicação de fotos em redes sociais já não é vista como uma oportunidade para a concorrência copiar as roupas. Isso porque o dinamismo e a constante mudança das tendências da moda tornam o modelo copiado sempre defasado em relação as tendências atuais.

Outro atributo desse pacote de serviço é a possibilidade de divulgar a marca e trazer mais seguidores e curtidas através das redes sociais da Moda Ltda. Pelo questionário anterior foi possível concluir que ainda existem lojas que não possuem contas em redes sociais ou que não investem nada nessas redes. Como a Moda Ltda possui contas no Facebook e no Instagram relativamente consolidados no mercado com aproximadamente 10.000 seguidores uma ideia seria fazer uso dessas contas para divulgar suas revendedoras. Pensando nessa estratégia, o serviço poderia ser oferecido por um tempo determinado de 15 ou 30 dias a fim de aumentar a quantidade de seguidores e curtidas para a rede social do cliente. Durante esse período a Moda Ltda seria responsável por citar a marca em suas publicações, fazer

comentários sobre os produtos e localização da loja a fim de promover a marca e direcionar os seguidores varejistas da loja para suas revendedoras.

A rede social na qual a divulgação será feita também constitui um atributo importante para a construção do pacote de serviços. Nesse caso, a definição das redes sociais foi baseada no resultado mostrado anteriormente na Figura 24. É importante ressaltar que o whatsapp não foi selecionado uma vez que essa mídia é utilizada pelos clientes mais como ferramenta para venda do que propriamente para o marketing.

Os três atributos em 2 níveis cada geram um total de oito pacotes de serviços. Os pacotes encontram-se detalhados na Tabela 11.

Tabela 11: Pacote de serviços

Pacote de serviço	Quantidade de fotos disponibilizada	Tempo de divulgação da marca através das redes sociais da Moda Ltda	Rede social
1	15 fotos	15 dias	Instagram
2	15 fotos	15 dias	Facebook
3	15 fotos	30 dias	Instagram
4	15 fotos	30 dias	Facebook
5	30 fotos	15 dias	Instagram
6	30 fotos	15 dias	Facebook
7	30 fotos	30 dias	Instagram
8	30 fotos	30 dias	Facebook

Com os perfis construídos criou-se um questionário que pode ser encontrado no apêndice B onde o cliente deveria enumerar os pacotes de acordo com o seu grau de preferência. É importante notar que o preço, apesar de consistir em um aspecto essencial para a escolha do pacote não foi considerado no modelo de *conjoint analysis*. Isso porque como dois atributos avaliados tratavam de variáveis quantitativas, o número de pacotes com preço adequado não era suficiente para validar o modelo. O pacote 1, por exemplo, deveria ser mais barato que o pacote 3

que oferece maior tempo de divulgação. Assim, seriam necessários no mínimo três preços diferentes o que resultaria em 24 pacotes ($2 \times 2 \times 2 \times 3 = 24$) dentre os quais apenas 8 seriam adequados para classificação. Entretanto, o número não seria suficiente para tornar o modelo válido e confiável. Desse modo, apenas foi informado aos clientes que o preço dos pacotes poderiam variar de R\$ 100 a R\$ 200.

O modelo de *conjoint analysis* pode ser representado pela equação 5:

$$U = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \quad (5)$$

Onde

U = classificação do pacote

X_1 = variável que representa a quantidade de fotos

X_2 = variável que representa o tempo de divulgação

X_3 = variável que representa a rede social escolhida

Os níveis de cada atributo podem, então, ser representados na Tabela 12.

Tabela 12: Valor das variáveis para cada nível de cada atributo.

Atributos	Níveis	Variáveis
Quantidade de fotos disponibilizada	30 fotos	$X_1 = 1$
	15 fotos	$X_1 = 0$
Tempo de divulgação da marca através das redes sociais da Moda Ltda	30 dias	$X_2 = 1$
	15 dias	$X_2 = 0$
Rede Social	Instagram	$X_3 = 1$
	Facebook	$X_3 = 0$

Após realizar as entrevistas foi possível definir a média do grau de preferência para cada pacote avaliado. A Tabela 13 mostra o resultado do questionário assim como o valor que as variáveis dummy assumem nos pacotes.

Tabela 13: Resultado da avaliação e valor das variáveis dummy em cada pacote

Pacote de serviço	Grau de preferência	X_1	X_2	X_3
1	8	0	0	1
2	5	0	0	0
3	6	0	1	1
4	3	0	1	0
5	6	1	0	1
6	4	1	0	0
7	4	1	1	1
8	3	1	1	0

Resolvendo a regressão linear acima pelo Microsoft Excel através da função “Análise de dados” é possível obter os resultados mostrados na Tabela 14.

Tabela 14: Coeficientes da regressão linear

<i>Coeficientes(b)</i>	
Interseção	5,25
X1	-1,25
X2	-1,75
X3	2,25

Assim a expressão abaixo pode ser obtida:

$$U = 5,25 - 1,25X_1 - 1,75X_2 + 2,25X_3$$

Segundo Malhotra (2006), a confiabilidade e validade dos dados podem ser avaliadas através do valor R^2 que indica o grau de aderência do modelo. O próprio Excel calculou esse valor que foi de 0,928 o que indica um bom ajuste.

Após analisada a validação do modelo, cada coeficiente de variável dummy foi calculada como a diferença entre a função de contribuição parcial daquele nível e a do nível base.

$$\alpha_{11} - \alpha_{12} = b_1$$

$$\alpha_{21} - \alpha_{22} = b_2$$

$$\alpha_{31} - \alpha_{32} = b_3$$

$$\alpha_{11} + \alpha_{12} = 0$$

$$\alpha_{21} + \alpha_{22} = 0$$

$$\alpha_{31} + \alpha_{32} = 0$$

Resolvendo a equação foram obtidos os seguintes resultados mostrados na Tabela 15.

Tabela 15: Valor da contribuição de valor parcial

Contribuição de valor parcial ou utilidade	Valor
α_{11}	-0,625
α_{12}	0,625
α_{21}	-0,875
α_{22}	0,875
α_{31}	1,125
α_{32}	-1,125

Assim, é possível calcular a importância de cada atributo (I_i) e depois normalizá-la a fim de descobrir a importância em relação aos outros atributos (W_i).

$$I_1 = 0,625 - (-0,625) = 1,25$$

$$I_2 = 0,875 - (-0,875) = 1,75$$

$$I_3 = 1,125 - (-1,125) = 2,25$$

$$\sum_{i=1}^3 I_i = 5,25$$

Portanto,

$$W_1 = \frac{1,25}{5,25} = 0,238$$

$$W_2 = \frac{1,75}{5,25} = 0,333$$

$$W_3 = \frac{2,25}{5,25} = 0,429$$

A Tabela 16 mostra o resumo do valor das importâncias relativas e dos atributos correspondentes.

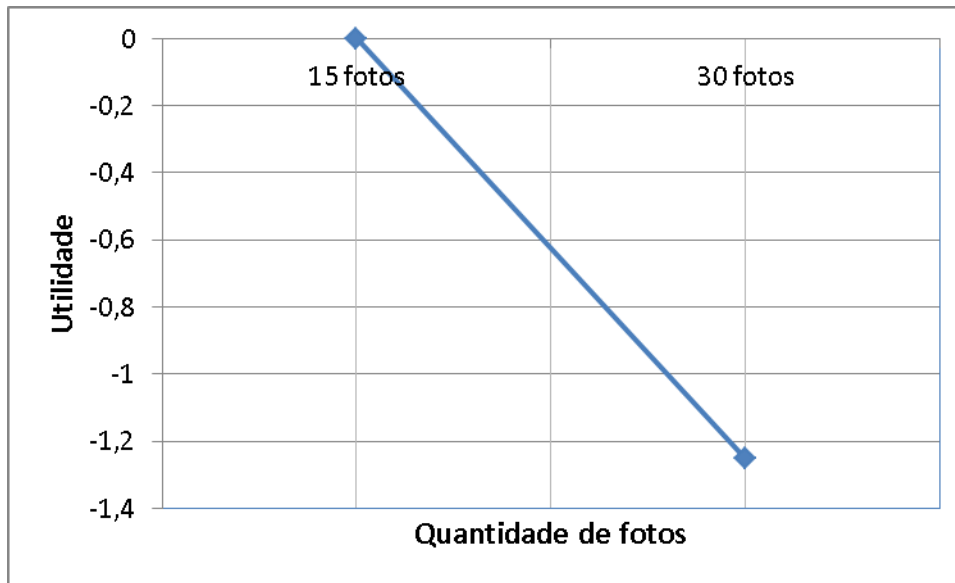
Tabela 16: Importância relativa

Atributo (i)	Importância relativa (W_i)
Quantidade de fotos	0,238
Tempo de divulgação	0,333
Rede Social	0,429

Desse modo é possível concluir que a rede social na qual a divulgação será feita foi considerado o atributo mais relevante para os atacadistas da Moda Ltda. O tempo de divulgação vem em segundo lugar, seguida da quantidade de fotos disponibilizada aos clientes.

Para interpretar mais detalhadamente os resultados, é conveniente construir o gráfico das funções de valores parciais.

Figura 28: Gráfico da função de valores parciais (quantidade de fotos).



Fonte elaboração própria

Como se pode observar na Figura 28, os clientes mostraram maior preferência para o serviço que ofereça apenas 15 fotos profissionais para serem publicadas nas redes sociais. O maior interesse pela menor quantidade de fotos era de se esperar. Isso porque provavelmente os clientes ainda estão incertos sobre o serviço e preferem escolher pacotes menores para realizarem um teste inicial. Além disso, como nenhum protótipo do site com as ofertas das fotos foi efetivamente mostrado aos clientes eles optaram pelo pacote que oferecia uma menor quantidade de fotos.

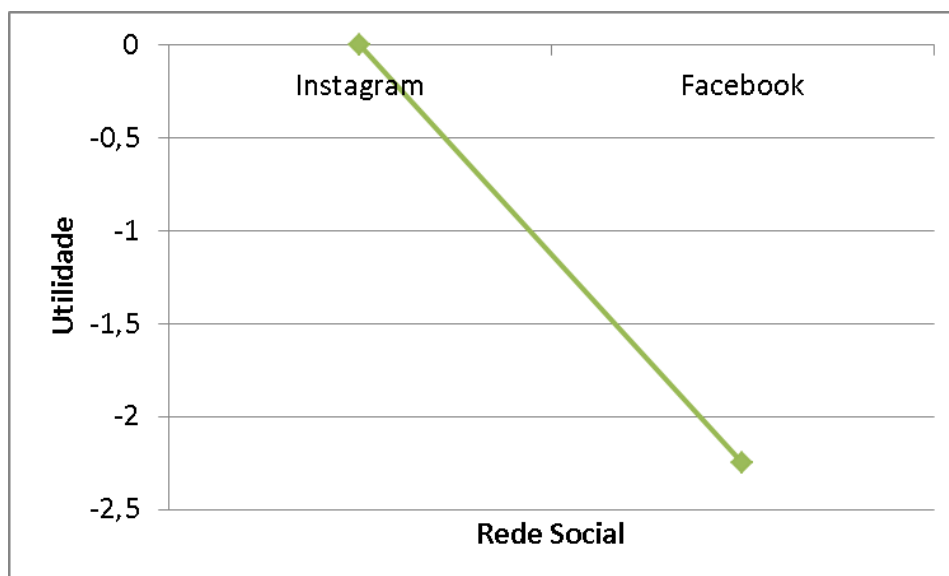
Figura 29: Gráfico da função de valores parciais (tempo de divulgação).



Fonte: Elaboração própria.

Seguindo esse mesmo raciocínio, o tempo de divulgação que os clientes mostraram-se mais interessados foi pelo serviço que oferece menor tempo de divulgação (Figura 29).

Figura 30: Gráfico da função de valores parciais (rede social).



Fonte: Elaboração própria.

Em relação as redes sociais, o questionário acusou maior preferência para o Instagram (Figura 30). Essa rede social consiste em uma ferramenta mais voltada

para o compartilhamento de fotos que pode ser considerada uma das estratégias de marketing mais utilizadas entre as lojas de roupas. Isso porque a influência de uma foto durante a compra é muito maior do que um simples texto de divulgação. As próprias clientes também comentaram que estão investindo mais no Instagram, uma vez que essa rede parece atrair pessoas interessadas em moda assim como blogueiras de moda famosas.

5.2. Pacotes de serviços

Nessa seção será fornecida uma proposta de pacotes de serviços para serem comercializados no site da Moda Ltda.

Através do estudo feito no item 5.1 dois pacotes que apresentaram maior preferência pelos entrevistados foram escolhidos (Tabela 17). A escolha dos pacotes foi realizada com base nos valores de importância relativa dos atributos (Wi).

Tabela 17: Pacotes para serem comercializados

Pacote	Descrição
1	15 fotos + 15 dias de divulgação no Instagram
2	15 fotos + 30 dias de divulgação no Instagram

Assim, inicialmente esses serviços seriam disponibilizados no site por um tempo determinado de um mês a fim de analisar a satisfação dos clientes pelo PSS e realizar possíveis alterações. Os próximos passos, então, seria lançar o serviço no mercado e fazer o acompanhamento dos resultados e feedbacks dos clientes e realizar as adequações necessárias nas estratégias de acordo com a necessidade das revendedoras da Moda Ltda.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de 2013 a receita da Moda Ltda, empresa na qual o trabalho foi baseado, começou a reduzir devido a concorrência de produtos importados chineses. Desse modo, a necessidade de tornar o produto mais competitivo foi identificada e para isso algumas medidas foram sugeridas dentre as quais a possibilidade de desenvolver um sistema produto-serviço mostrou-se mais adequada.

Depois de identificada a motivação do presente trabalho, iniciou-se o estudo da literatura a fim de entender os conceitos de servitização e PSS além de explorar as metodologias de desenvolvimento de um sistema produto-serviço. Assim, a adequação das metodologias à Moda Ltda foi analisada, tendo como objetivo principal escolher aquela que auxiliasse no design de um serviço complementar que agregasse mais valor ao produto da empresa. Dentre os métodos avaliados, a metodologia de Morelli (2002), mostrou-se como sendo a mais adequada.

Assim, a metodologia foi adaptada fim de desenvolver um serviço complementar ao produto da Moda Ltda. O método era composto de cinco etapas: proposição do valor, análise do mercado, definição da estrutura do PSS, desenvolvimento de casos de uso e definição da estrutura final. Após aplicar a metodologia percebeu-se maior interesse pelos serviços de marketing digital.

A técnica de *conjoint analysis* foi estudada a fim de analisar as preferências dos clientes por determinados atributos do serviço de marketing desenvolvido. Através da aplicação do modelo e da classificação dos perfis contendo combinações dos atributos foi possível identificar os pacotes que apresentaram maior preferência pelos entrevistados. Portanto decidiu-se comercializar inicialmente o pacote que disponibilizava 15 fotos além de 15 dias de divulgação no Instagram e o pacote que oferecia 15 fotos e 30 dias de divulgação na mesma rede social.

É importante ressaltar que o próximo passo do trabalho seria desenvolver um protótipo do site para que os pacotes possam ser comercializados. Dessa forma os clientes poderiam experimentar o serviço o que resultaria em maior potencial para adquirir clientes, uma vez que o serviço de fotos necessita de exemplos concretos para atrair os atacadistas. Além disso, é necessário ainda validar o PSS através de

indicadores como aumento do faturamento ou da quantidade de itens comercializados após o desenvolvimento e a comercialização do serviço.

Por fim, para agregar valor ao produto é essencial investir em pesquisas para inovar e detectar as necessidades dos clientes. Desse modo, ainda que haja necessidade de criar um protótipo do PSS desenvolvido, certamente ele agregará valor ao produto da Moda Ltda já que o trabalho procurou desenvolver um serviço que além de inovador atendesse a demanda dos clientes. Além disso, o método de design de PSS utilizado nesse trabalho também pode ser adaptado a outros setores do atacado. Nesse caso, é importante entender a proposição de valor da empresa, estudar o mercado e desenvolver novos questionários de acordo com a necessidade dos clientes.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Conjuntura da Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira. Disponível em <<http://www.abit.org.br/adm/Arquivo/Servico/040958.pdf> >. Acesso em 11 de Outubro de 2015.

ABIT- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Panorama do setor Têxtil e de Confecções. Disponível em <http://abit.org.br/abitonline/2011/06_07/apresentacao.pdf > Acesso em 19 de Outubro de 2015.

ALOBRA'S-Associação de Lojistas do Brás. Conheça o Bairro. Disponível em <<http://www.alobras.org.br/bairro.php>>. Acesso em 20 de Outubro de 2015.

AURICH, J., FUCHS, C. AND WAGENKNECHT, C. Life cycle oriented design of technical Product-Service Systems. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 7, p.1480-1494, 2006.

BOM RETIRO NA MODA. Sobre o Bom Retiro. Disponível em <<http://www.bomretironamoda.com.br/sobre-o-bom-retiro/>>. Acesso em 19 de Outubro de 2015.

BRADY, T., DAVIES, A., GANN, D. M. Creating value by delivering integrated solutions. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 5, p. 360-365, 2005.

BRAX, S. A manufacturer becoming service provider- challenges and a paradox. **Managing Service Quality**, v. 15, n. 2, p. 142-155, 2005.

CLATWORTHY, S. Service innovation through touch-points: the AT-ONE touch-points cards. **Journal of Service Design**, 2010.

G1. Polos de moda em São Paulo apostam em atacado e varejo.G1, 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/03/polos-de-moda-em-sao-paulo-apostam-em-atacado-e-varejo.html>>. Acesso em 19 de Junho de 2015.

GLOBO. Indústria têxtil prevê queda de 7% nas vendas em 2015. Disponível em <<http://extra.globo.com/noticias/brasil/industria-textil-preve-queda-de-7-nas-vendas-em-2015-15121373.html>> Acesso em 19 de Outubro de 2015.

GREEN, P., WIND, J. New Way to Measure Consumers' Judgments. EUA, **Harvard Business Review**, 1975.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <www.ibge.gov.br>. Acesso em 10 de Outubro de 2015.

MAGER, B., SUNG, T.-J. Special issue editorial: Designing for Services. **International Journal of Design**, p. 1-3, 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MASCARENHAS, P. Aumento na Venda de importados ameaça indústria brasileira. *Jornal do Brasil-Terra*, 2013. Disponível em <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/10/06/aumento-nas-vendas-de-importados-ameaca-industria-brasileira/>>. Acesso em 19 de Junho de 2015.

MORELLI, N. Designing new product/service systems: A methological exploration. **Design issues**, v. 18, n. 3, p. 3-17, 2002.

OLIVA, R., KALLENBERG, R. Managing the transition from products to services. **International Journal of Service Industry Management**, p. 160-172, 2003.

OPRESNIK, D., ZANETTI, C., TAISCH, M. Design driven product-service innovation in manufacturing. **International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**, 2013.

ORME, B. **Getting Started with Conjoint Analysis**: Strategies for Product Design and Pricing Research. 2a edição. Madison, Wis: Reasearch Publishers LLC, 2010.

OSTROM et al. Moving forward and making a difference: Research priorities for science of services. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, p. 4-36, 2010.

PAGSEGURO. Taxas e Tarifas. Disponível em <<https://pagseguro.uol.com.br/taxas-e-tarifas.jhtml#rmcl>>. Acesso em 24 de Outubro de 2015.

PAYPAL. Tarifas por Transação. Disponível em <<https://www.paypal.com/br/webapps/mpp/paypal-fees>>. Acesso em 24 de Outubro de 2015.

RAMASWAMY, R. **Design and Management of Service Processes: Keeping Customers for Life**. University of Michigan: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

RANGEL, A. S. **Uma agenda de competitividade para a indústria paulista**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo(IPT), fev. 2008.

SHOSTACK, L., G. Designing services that deliver. **Havard Business Review**, p. 134-139, 1984.

SHOSTACK, L., G. How to Design a Service. **European Journal of Marketing**, v. 16, p. 49-63, 1982.

ULRICH, K. T., EPPINGER S. D. **Product Design and Development**. McGraw-Hill, 2000.

VANDERMERWE, S., RADA, J. Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. **European Management Journal**, 1998.

VIJAYKUMA, G. et al. A review of producr-service system design methodologies. **Journal of engineering design**, v. 23, n.9, p. 635-659, 2012.

BIJKER, W., E. **Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs: Toward a Theory of Sociotechnical Change**. Cambridge, MA: MIT Press, 1995.

8. APÊNDICE A- Questionário 1

Informações Básicas	
1. Com que frequência você vem ao Bom Retiro fazer compras?	<input type="checkbox"/> 1 vez ao ano <input type="checkbox"/> 2 vezes ao ano <input type="checkbox"/> 3 vezes ao ano <input type="checkbox"/> 4 ou mais vezes ao ano
Serviço de Marketing	
2. Qual a área de maior investimento da sua loja? Numere de 1 a 3 de acordo com o grau de investimento sendo 1 a área de maior investimento.	____ Compras/Fabricação ____ Marketing ____ Administração (funcionários, instalações, vitrine, etc)
3. Qual a área que você considera oferecer maior retorno financeiro? Numere de 1 a 3 de acordo com o grau de retorno financeiro, sendo 1 a área de maior retorno.	____ Compras/Fabricação ____ Marketing ____ Administração (funcionários, instalações, vitrine, etc)
4. Quantos % do lucro da sua loja você investe em marketing?	<input type="checkbox"/> 0% <input type="checkbox"/> Entre 0% e 5 % <input type="checkbox"/> Entre 5% e 10% <input type="checkbox"/> Entre 10% e 15% <input type="checkbox"/> Mais de 20%
5. Como você faz o marketing da sua loja?	<input type="checkbox"/> Facebook <input type="checkbox"/> Instagram <input type="checkbox"/> Whatsapp <input type="checkbox"/> Site <input type="checkbox"/> Catálogos

	<input type="checkbox"/> Outro: _____
6. Você acharia interessante se a Moda Ltda cobrasse por um serviço de marketing personalizado em mídias sociais para sua loja?	<input type="checkbox"/> Não acho interessante e não contrataria o serviço <input type="checkbox"/> Acho interessante, mas não contrataria o serviço <input type="checkbox"/> Acho interessante e procuraria saber mais sobre o serviço oferecido <input type="checkbox"/> Acho interessante e contrataria o serviço
Serviço de Consultoria de Moda	
7. Qual o público da sua loja?	<input type="checkbox"/> Modinha <input type="checkbox"/> Roupas de festa <input type="checkbox"/> Mulheres entre 20 e 30 anos <input type="checkbox"/> Mulheres entre 30 e 40 anos <input type="checkbox"/> Mulheres de mais de 40 anos <input type="checkbox"/> Outro: _____
8. Você procura saber sobre todas as novidades da moda de cada estação? Caso necessário, assinale mais de uma opção.	<input type="checkbox"/> Não, minha loja não segue as tendências da moda <input type="checkbox"/> Sim, faço pesquisas em revistas, sites e blogs de moda <input type="checkbox"/> Sim, faço viagens internacionais para acompanhar a moda <input type="checkbox"/> Outro: _____
9. Você acharia interessante se a Moda Ltda cobrasse por um serviço de consultoria de moda de acordo com o seu público alvo?	<input type="checkbox"/> Não acho interessante e não contrataria o serviço <input type="checkbox"/> Acho interessante, mas não contrataria o serviço <input type="checkbox"/> Acho interessante e procuraria saber mais sobre o serviço oferecido <input type="checkbox"/> Acho interessante e contrataria o serviço

9. APÊNDICE B-Questionário 2

Enumere de 1 a 8 de acordo com o grau de preferência pelos pacotes de serviço. Sendo 1 o pacote de menor preferência e 8 o de maior. O preço dos pacotes pode variar de R\$100 a R\$200. Segue uma explicação mais detalhada sobre os atributos dos pacotes:

Quantidade de fotos disponibilizada: os clientes têm direito de escolher 10, 20 ou 50 modelos de roupas que compraram na loja e que gostariam de adquirir fotos para postar nas redes sociais. É importante lembrar que essa fotos seriam de modelos vestindo a peça escolhida e tiradas por fotógrafos profissionais.

Tempo de divulgação da marca através da redes sociais da Moda Ltda: o serviço é oferecido por um tempo determinado de 15, 30 ou 60 dias. O objetivo principal do serviço é aumentar a quantidade de seguidores e curtidas da rede social do cliente através de citações da marca em suas publicações, de comentários sobre os produtos e sobre a localização da loja a fim de promover a marca e direcionar os seguidores varejistas das redes sociais da Moda Ltda para suas revendedoras.

Rede social: o cliente escolhe a rede social na qual tem preferência que a divulgação seja feita

Pacote de serviço	Quantidade de fotos disponibilizada	Tempo de divulgação da marca através das redes sociais da Moda Ltda	Rede social	
1	15 fotos	15 dias	Instagram	
2	15 fotos	15 dias	Facebook	
3	15 fotos	30 dias	Instagram	
4	15 fotos	30 dias	Facebook	
5	30 fotos	15 dias	Instagram	
6	30 fotos	15 dias	Facebook	
7	30 fotos	30 dias	Instagram	
8	30 fotos	30 dias	Facebook	