

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARCOS VINICIUS BENTO DA ROSA

ATUALIZAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM ORGANIZAÇÕES
PRESTADORAS DE SERVIÇO PÚBLICO:
Um estudo de caso no DETRAN/RS

São Leopoldo

2019

MARCOS VINICIUS BENTO DA ROSA

**ATUALIZAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM ORGANIZAÇÕES
PRESTADORAS DE SERVIÇO PÚBLICO:
Um estudo de caso no DETRAN/RS**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Dra. Miriam Borchardt

São Leopoldo
2019

**ATUALIZAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM ORGANIZAÇÕES
PRESTADORAS DE SERVIÇO PÚBLICO:
um estudo de caso no DETRAN/RS**

Marcos Vinicius Bento da Rosa*

Miriam Borchardt**

Resumo: Estudos apontam que a demanda do cidadão por serviços públicos de maior qualidade tem se tornado maior, ao mesmo tempo que governos têm sido pressionados a reduzirem seus gastos. A atualização do modelo de negócio das organizações prestadoras de serviço público pode ser uma resposta ao desafio de incrementar a qualidade dos serviços prestados sem a necessidade de aumento de receita. Assim, o objetivo deste trabalho é propor uma atualização no modelo de negócio para uma organização prestadora de serviço público. Para tanto, foi realizado um estudo de caso no DETRAN RS com ênfase na área de registro de veículos. No âmbito acadêmico, esse estudo contribuiu para o avanço no entendimento da atualização do modelo de negócio no serviço público. Gerencialmente, foi apresentada uma proposta de atualização do modelo de negócio para a área de registro de veículos, incrementando valor para todos os atores envolvidos na prestação do serviço.

Palavras-chave: Modelo de negócio. Serviço público. Canvas.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente governos a nível global têm sido pressionados a reduzirem seus gastos (MICHELI et al., 2012; OSBORNE et al., 2014) ao mesmo tempo em que a sociedade tem demandado melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados (BOURSCHEIDT et al., 2018). Em vários países, governos têm sido impedidos de aumentar tributos e forçados a renovar serviços oferecidos à população (AXELSON; NETZ; SANDSTRÖM, 2017). Tais fatos impõem a introdução de modelos de negócio (*business model*= BM) centrados no usuário, o que é um desafio (HIENERTH; KEINZ; LETTL, 2012) para organizações já estabelecidas (AMIT; ZOTT, 2001) como no setor público, onde há apego organizacional ao tradicional (SILVA et al., 2018),

* Graduando do Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, marcozlp@gmail.com

** Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil, miriamb@unisinos.br

relativa resistência à mudança (MARQUES et al., 2014) e descontinuidade de projetos devido ao foco em ações de curto prazo (PIRES; MACÊDO, 2006).

A atualização do BM passou a ser a tônica nas organizações preocupadas em enfrentar com sucesso o progresso tecnológico, mudanças competitivas ou alterações governamentais (WIRTZ; SCHILKE; ULLRICH, 2010), por se tratar de um ferramenta importante para provocar mudanças (SCHALTEGGER; FREUND; HANSEN, 2012). Uma vez que elementos como criação e entrega de valor são centrais em um BM (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; BOCKEN et al., 2013; TEECE, 2010), a literatura aponta que o constructo é aplicável a diferentes tipos de organização (DÍAZ-DÍAZ; MUÑOZ; PÉREZ-GONZÁLEZ, 2017a; MAJAVA; ISOHERRANEN, 2019; BOCKEN; SHORT, 2016), pois seja qual for a sua finalidade, cria e entrega valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). A criação de valor não é restrita apenas ao campo econômico, mas também a outros como o social e o ambiental (MACMILLAN; THOMPSON, 2010).

Apesar da crescente publicação de pesquisas sobre BM a partir dos anos 2000 (WIRTZ et al., 2016; GEORGE; BOCK, 2011; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011), sugerindo que o mesmo pode ser uma importante ferramenta para a criação de práticas inovadoras no setor privado (CHESBROUGH; SCHWARTZ, 2007), o conceito permanece mal compreendido no contexto de corporações e agências governamentais (BENIJTS, 2014). Tal aspecto justifica a limitação na implantação de novos BMs no governo (MOORE; HARTLEY, 2008; ALONSO et al., 2010). Contudo, no cenário atual do serviço público, sua necessidade tem se mostrado cada vez maior (OSBORNE et al., 2014).

Sob a ótica acadêmica, revisões da literatura indicam que estudos sobre a aplicação do construto do BM no setor público ainda se mantêm um estado bastante incipiente (WIRTZ et al., 2016; DASILVA; TRKMAN, 2014). Para aprofundar esse entendimento, foi realizada pesquisa bibliográfica no banco de dados de meta-ciência EBSCO (Business Source Complete, bem como “Academic Search Complete”) e CAPES com os termos “*business model public service*” (a pesquisa inicialmente considera apenas os artigos de autores que utilizaram este termo em seu resumo ou o título). A busca foi realizada no dia 28 de julho de 2019, com período delimitado entre os anos 2000 e 2019. Ao final se obteve um retorno de dezesseis (16) artigos (listados no Apêndice A). Destes encontram-se estudos sobre

BMs para governo eletrônico (LEE; HONG, 2002; BLAKEMORE; WILSON, 2009; JANSSEN; KUK, 2011; RANERUP; HENRIKSEN; HEDMAN, 2016), modelos de negócios práticos de cidades inteligentes (DÍAZ-DÍAZ; MUÑOZ; PÉREZ-GONZÁLEZ, 2017b), análises do processo de criação, entrega e captura de valor em agências governamentais (EDRALIN et al., 2018), porém não foram encontrados estudos sobre a atualização do BM em organizações prestadoras de serviço público (OPSPs).

Assim, esse estudo tem como objetivo geral propor uma atualização no modelo de negócio de uma organização prestadora de serviço público. Como objetivos secundários, este estudo visa identificar mecanismos que auxiliem a atualização do BMs nestas organizações, bem como propor um framework teórico para BMs em OPSPs. Alia-se, portanto, contribuição no campo social com a contribuição para a academia.

Para atingir tais objetivos, o estudo teve como foco o Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN/RS), com delimitação na área de Registro de Veículos. A escolha da área se deu por apresentar o maior volume de processos de atendimento ao cidadão realizados no ano de 2018. O resultado foi a entrega de uma proposta de atualização do BM para a área de Registro de Veículos, com incremento de valor às partes interessadas envolvidas. Em termos acadêmicos, o estudo contribuiu para o avanço no entendimento da atualização do BM em OPSPs.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Serviço público

Serviços são atividades comerciais que entregam valor aos clientes em tempos e locais específicos (LOVELOCK.; WRIGHT, 2006), tendo como características a simultaneidade, perecibilidade, intangibilidade e a heterogeneidade (FITZSIMMONS, JAMES; FITZSIMMONS, 2010). Serviços públicos são aqueles prestados direta ou indiretamente pela administração pública ou seus delegados de acordo com normativos instituídos, cuja função é atender as necessidades da sociedade (RAMOS, 2012), independente do setor de atendimento (CASTRO,

2018). Para tanto, devem ser prestados com eficiência (NOVAES, 2017), efetividade (BARILE, 2017) e transparência (RAUPP, 2016).

Ao longo das últimas décadas, o serviço público esteve envolto em várias tentativas de reforma (RADNOR; OSBORNE, 2013). Uma delas foi a Nova Gestão Pública (New Public Management= NPM), por meio de qual se buscou trazer ao setor público lições de gestão do setor privado (OSBORNE, 2010), como forma de melhorar o serviço oferecido ao cidadão (SCHWELLA, 2005), dada a suposta dificuldade do setor público em compreender os seus anseios e necessidades dos usuários (ANDREWS; VAN DE WALLE, 2013). A NPM propõe uma visão de usuário de serviço público como cliente, com expectativas de atendimento de suas necessidades pessoais (MOYNIHAN; THOMAS, 2013).

Além de cliente, Moynihan e Thomas (2013) argumentam que o usuário de serviços públicos pode vir a ser parceiro na prestação destes serviços por meio da coprodução. Ao coproduzir, o cidadão deixa de ser receptor passivo de serviços públicos, aumentando potencialmente a eficiência e eficácia do serviço entregue (RYAN, 2012). A coprodução pode levar a redução de custos e melhoria dos serviços prestados (PESTOFF, 2006). Contudo, para provocá-la as OPSPs devem aumentar o valor percebido pelo usuário, através de recompensas intrínsecas por exemplo (HIGGINS; SCHOLER, 2009). A motivação do usuário em coproduzir também dependerá de variáveis como grau de customização e complexidade do serviço (CHAN; YIM; LAM, 2010), disponibilidade de informações, importância do serviço prestado e tecnologias que facilitem a prática de coprodução (PESTOFF, 2012).

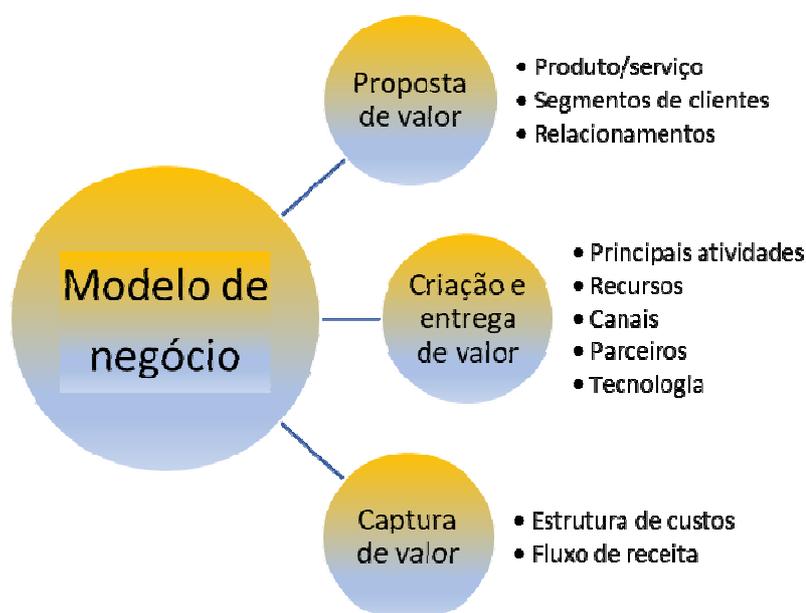
2.2 Modelo de negócio

Mesmo com a definição do BM tendo sido influenciada pelo contexto específico onde foi aplicado (FIELT, 2013), é possível defini-lo como a representação de como as organizações funcionam (MARGETTA, 2002; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; BOCKEN et al., 2013), “um sistema de atividades interconectadas e interdependentes que determina a maneira como a empresa faz negócios com seus clientes, parceiros e fornecedores” (AMIT; ZOTT, 2012, p. 42). O BM descreve os mecanismos de proposta, criação, entrega e

captura de valor (CHESBROUGH, 2006; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; TEECE, 2010; BOCKEN et al., 2013). Representa a arquitetura definida para que uma organização transforme seus recursos e potenciais em valor para o cliente (TAPSCOTT, 2001; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002), especificando os instrumentos que serão usados para atender às suas necessidades (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012). Por fim, o BM reflete nas definições da estratégia da organização (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005) e forma como essa é executada (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

Elementos como proposta de valor (oferta de serviço de produto), criação de valor e entrega (atividades, recursos, fornecedores e parceiros) e captura de valor (fluxos de custos e receita) (BOCKEN et al., 2013) são fundamentais em um BM (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; TEECE, 2010; BOCKEN et al., 2014). A partir dos estudos Osterwalder e Pigneur, (2005) e Bocken et al. (2014), é apresentada a figura 1, que ilustra a estrutura conceitual do BM.

Figura 1 - Estrutura conceitual do BM



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur, (2005); Bocken et al. (2014).

A proposta de valor abrange todos os produtos e/ou serviços oferecidos pela organização (EHRENHÖFER; KREUZER, 2012). Representa o valor que a organização oferece a um segmento de clientes específico a partir da resolução de

seus problemas e atendimento de suas necessidades (DUBOSSON-TORBAY et al., 2002). Segmentar clientes é agrupá-los em grupos com expectativas, necessidades e comportamento em comum, o que facilita o atendimento por parte da organização e tem potencial de melhor projetar o BM (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Um bom BM deve ter condições de oferecer propostas de valor atrativas aos clientes (TEECE, 2010). A modernização do BM reside em repensar a proposta de valor (BOCKEN et al., 2013).

O objetivo geral do BM é explorar uma oportunidade de negócio, criando valor a todas as partes envolvidas, desde o cliente até os parceiros da empresa (ZOTT; AMIT, 2010; BRETTEL; STRESE; FLATTEN, 2012). O valor é criado utilizando os recursos disponibilizados pela organização submetidos a seus processos internos (EDRALIN et al., 2018), podendo ainda ocorrer através da melhoria e desempenho de produtos e serviços, adequando-os às necessidades específicas de clientes, o que tem potencial de criar valor substancial (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Para criar valor é necessário coproduzir ofertas que mobilizem os clientes (NORMANN, 1992), assim quanto maior a participação do cliente, maior será sua satisfação e melhor será sua percepção para com a empresa fornecedora (RABELO; BRITO, 2017).

Um bom BM deve possuir canais eficientes de entrega de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Entrega de valor é o processo de trazer o valor criado pela empresa para o cliente (TALLMAN; LUO; BUCKLEY, 2018), que obtém valor através da aquisição e utilização de bens entregues pela empresa fornecedora (ZAINUDDIN; TAM; MCCOSKER, 2016). A entrega do valor do é considerada uma vantagem competitiva significativa pelos provedores de serviços, tendo papel importante durante a avaliação pós-compra do cliente (GIOVANIS; TSOUKATOS, 2017). A inovação na entrega de valor ocorre quando a organização utiliza novas maneiras de trazer valor ao cliente (REUSCHL; BOUNCKEN; LAUDIEN, 2017).

A captura de valor consiste no retorno para a organização de uma porcentagem do valor produzido e entregue (AHMADI ZELETI; OJO; CURRY, 2016), geralmente está ligada a benefícios financeiros (NIESTEN; ALKEMADE, 2016). Refere-se à dinâmica pela qual a organização reivindica na forma de lucro uma parte do valor criado para o cliente (TALLMAN; LUO; BUCKLEY, 2018). O valor é capturado através do retorno decorrente da entrega contínua de valor ao cliente

(CHAMBERS; PATROCINO, 2011), que possibilitará à organização “obter o máximo possível de informações sobre os clientes e elaborar estratégias para o pronto atendimento das necessidades e desejos do mercado” (PINTO, 2015, p. 61).

2.2.1 Atualização do modelo de negócio

O BM não é estático (LAUDIEN; DAXBÖCK, 2017; OJALA, 2016). Sua natureza deve ser dinâmica (BEQIRI, 2014; NISA; RAVICHANDRAN, 2013; JEORWIN et al., 2016) para responder as mudanças nos ambientes externos e internos em que o negócio é conduzido (DEMIL; LECOCQ, 2010; NISA; RAVICHANDRAN, 2013). Assim, o BM deve ser aperfeiçoado constantemente (TEECE, 2010; OJALA, 2016; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) e seus elementos mantidos em contínua evolução (DEMIL; LECOCQ, 2010), garantindo adaptação ao ambiente em mudança (FRITSCHER; PIGNEUR, 2014). Alterações no BM podem ser sutis ou incrementais, desde que sejam o suficiente para colocar a organização em paridade (AMIT; ZOTT, 2012) com o ambiente onde está inserida (ZOTT; AMIT, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Repensar o BM nem sempre resultará na descoberta de um novo produto serviço, mas sim em novas maneiras de criar, entregar e capturar valor através de um produto já existente (YANG et al., 2017).

Os principais fatores que ensejam a alteração de um BM são: as mudanças no ecossistema ou ambiente de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; CAO, 2014), podendo ser de ordem tecnológica, legal, socioeconômica e cultural (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). E as novas necessidades do cliente/usuário, cuja capacidade de atendimento é a essência de um BM (ZOTT; AMIT, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; TECE, 2010) bem sucedido (EUCHNER; GANGULY, 2014). Uma vez que as necessidades do cliente mudam ao longo do tempo (FRÖSEN et al., 2016; LANDAHL; BERGSJÖ; JOHANNESON, 2014; TAKAI; YANG; CAFEO, 2011), o BM precisa mudar para atendê-las e se adaptar ao novo estilo de vida dos clientes (MCGRATH, 2010), buscando oferecer uma proposta que esses estejam dispostos a comprar (VELU, 2017).

Organizações encontram dificuldades na implantação de novos BMs (CHESBROUGH, 2010). O BM ideal não surge de imediato (TEECE, 2010), não pode ser antecipado com antecedência e deve ser aprendido ao longo do tempo,

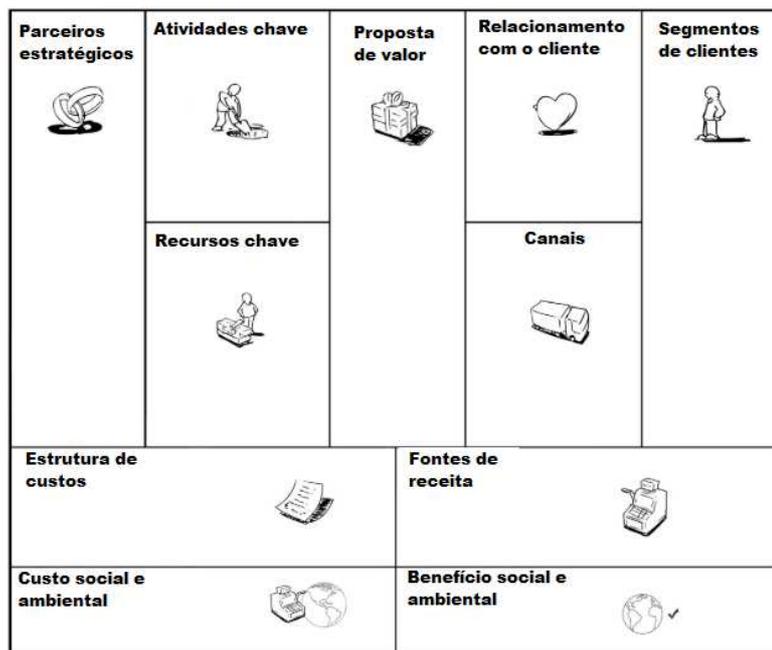
tendo em sua centralidade a experimentação e descoberta (MCGRATH, 2010). Portanto, a construção de um BM pressupõe tentativa e erro, além de considerável adaptação (CHESBROUGH, 2010). O ideal é começar com um modelo hipotético e lançá-lo com o menor custo possível, usando os dados que surgem para aperfeiçoar continuamente seus elementos (MACMILLAN; THOMPSON, 2010).

2.2.2 Business Model Canvas

Uma abordagem promissora para superar barreiras na experimentação do BM é a construção de mapas de negócio (CHESBROUGH, 2010). O *Business Model Canvas* (BMC) é a ferramenta mais popular (FIELT, 2013; DÍAZ-DÍAZ; MUÑOZ; PÉREZ-GONZÁLEZ, 2017b) para apoiar o processo genérico de modelagem de negócios (BOCKEN et al., 2013), tendo sido desenvolvido por Osterwalder e Pigneur, com base na experiência prática de empreendedores de todo o mundo (TOKARSKI; TOKARSKI; WÓJCIK, 2017). O BMC permite entender, discutir, criar e analisar atividades de negócios (JU; KIM; AHN, 2016; DÍAZ-DÍAZ; MUÑOZ; PÉREZ-GONZÁLEZ, 2017b) através do pensamento visual, estimulando uma abordagem holística (FIELT, 2013). É composto de nove partes que contribuem para o entendimento sobre os elementos essenciais para o sucesso da empresa (MAJAVA; ISOHERRANEN, 2019): proposições de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento com clientes, fluxos de receita, recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave e estrutura de custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A utilização do BMC não está limitada apenas à organizações que visam lucro, mas também àquelas sem fins lucrativos como no setor público, para as quais é indicado o BMC *para organizações sem fins lucrativos* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Para tanto são incluídos mais dois elementos no framework, sendo eles o “Benefício Social e Ambiental” (aspectos não financeiros do BM que são benéficos à esfera pública) e “Custo social e ambiental” (aspectos não financeiros prejudiciais à esfera pública) (DÍAZ-DÍAZ; MUÑOZ; PÉREZ-GONZÁLEZ, 2017). O BMC pode fornecer insights úteis para organizações de serviços público, ilustrando como criam, entregam e capturam valor (EDRALIN et al., 2018). A figura 2 apresenta o BMC para organizações sem fins lucrativos:

Figura 2 - Business Model Canvas para OPSPs



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

2.2.3 Modelo de negócio no serviço público

Embora a aplicação do BM tenha emergido em ambientes onde impera a concorrência, todas organizações que forneçam bens ou serviços compartilham os principais elementos do BM (RANERUP; HENRIKSEN; HEDMAN, 2016). O objetivo das OPSPs é a criação de valor público (HARRISON et al., 2012), sendo esse o que é valorizado pela população e agrega valor à esfera pública (BENINGTON; MOORE, 2011). Para saber se o valor público é entregue, é necessário o envolvimento e troca entre as partes interessadas relevantes e os funcionários do governo (STOKER, 2006). Para trazer melhorias e benefícios tangíveis ao cidadão, novos BMs no setor público devem deslocar o equilíbrio de poder para a linha de frente, onde os serviços são fornecidos (MICHELI et al., 2012).

O desenvolvimento de tecnologias da informação e comunicação (TICs) nas últimas décadas permitem uma maior facilidade ao acesso às informações e dados da administração pública (VAZ; RIBEIRO; MATHEUS, 2011). Assim, governos têm adotado BMs com foco em práticas de governo eletrônico como forma de aprimorar a entrega de seus serviços (JANSSEN; KUK, 2011), uma vez que essas podem aumentar a eficiência aos serviços públicos prestados (LEE; HONG, 2002).

Empresas e órgãos públicos têm percebido que cidadãos cada vez mais cobram maior interação nos atendimentos e comunicação assertiva (LAET et al., 2019). Nesse sentido, BMs sustentáveis na administração pública devem reconhecer a coprodução como elemento central para a prestação de serviços públicos (OSBORNE et al., 2014).

Com base na literatura pesquisada, foi estruturado o Framework teórico para BM em OPSPs (quadro 1), que considera os quatro elementos centrais em um BM: proposta, criação, entrega e captura de valor.

Quadro 1 - Framework teórico para BM em OPSPs.

Elementos do BM em OPSPs	Itens do BM	Autores
Proposta de valor	Produto ou serviço a ser entregue.	Trimi; Berbegal-Mirabent, 2012 Teece, 2010
	Necessidades, expectativas e dificuldades do usuário relacionadas ao produto ou serviço.	Bocken et al., 2014 Ehrenhöfer; Kreuzer, 2012 Dubosson-Torbay et al., 2002 Osterwalder; Pigneur, 2010
	Segmentos de usuários relacionados ao produto ou serviço.	Bocken et al., 2013 Andrews; Van de Walle, 2013 Moynihan; Thomas, 2013
Criação e entrega de valor	Os processos pelos quais a organização cria e entrega valor.	Moynihan; Thomas, 2013 Higgins; Scholer, 2009 Osterwalder; Pigneur, 2010
	Os recursos necessários para maximizar a criação e entrega de valor ao usuário.	Teece, 2010 Bocken et al., 2013 Tapscott, 2001
	Os parceiros estratégicos para executar a estratégia da organização.	Chesbrough; Rosenbloom, 2002 Zott; Amit, 2010 Edralin et al., 2018
	O usuário como cocriador de valor na prestação do serviço.	Brettel; Strese; Flatten, 2012 Tallman; Luo; Buckley, 2018 Reuschl; Bouncken; Laudien, 2017
	O valor entregue aos parceiros.	Harrison et al., 2012 Benington, J.; Moore, 2011
	O valor que o produto ou serviço traz à esfera pública.	Micheli et al., 2012
Captura de Valor	A forma como o valor entregue retorna para a organização.	Ahmadi Zeleti; Ojo; Curry, 2016 Nielsen; Alkemade, 2016
	A forma como o valor entregue retorna para os parceiros.	Tallman; Luo; Buckley, 2018 Chambers; Patrocino, 2011
	A forma como o valor entregue retorna à esfera pública.	Pinto, 2015 Yang et al., 2017

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA

O objetivo desse estudo é propor a atualização do BM para uma instituição prestadora de serviço público. Para tanto, foi empregado o procedimento de pesquisa estudo de caso, por ser indicado para execução de investigações empíricas que pesquisam o fenômeno em seu contexto real (MARTINS, 2008).

No estudo foi realizada pesquisa exploratória de caráter qualitativo. A pesquisa exploratória é indicada para situações onde há limitação no conhecimento (WEGNER; DURAYSKI; FILHO, 2017). Segundo Gil (1994), envolve levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências com a situação pesquisada, o que facilita entendimento do fenômeno (LOPES, 2013). Godoy (1995), aponta que a pesquisa qualitativa propicia ao pesquisador o contato direto e prolongado com o ambiente e situação estudada, acarretando em sua compreensão ampla.

As etapas eferentes à realização do estudo são apresentadas de forma sintética no protocolo do estudo de caso (figura 3).

Figura 3 - Protocolo do estudo de caso



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1 Caracterização da Organização e Serviço

O presente estudo foi realizado no Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN/RS), autarquia vinculada ao poder executivo do estado do Rio Grande do Sul, através da Secretaria de Estado de Segurança Pública (SSP), tendo como atribuições gerenciar, fiscalizar, controlar e executar as atividades de trânsito em todo o território do Rio Grande do Sul. A organização foi selecionada para a realização desse estudo por se tratar de órgão público com capilaridade em todo estado, prestando uma gama de serviços que impactam diretamente na rotina do usuário. Outro fator determinante foi a condição do pesquisador como servidor com relativa experiência no órgão, o que facilitou a coleta de dados e condução do estudo de caso.

O DETRAN/RS fornece vários serviços relacionados ao trânsito. Para atingir os objetivos desse estudo, foi delimitado que o mesmo seria conduzido na área de registro de veículos, por apresentar um dos maiores volumes de serviços realizados em 2018. O serviço objeto da pesquisa foi o de transferência de propriedade de veículos, por representar o maior volume de serviços prestados pela área (em torno de 40% no mês de maio de 2019), conforme demonstrado no Anexo A. A transferência de propriedade do veículo é o procedimento que deve ser feito quando ocorre a troca de propriedade do veículo. O serviço possui diversos atores envolvidos, sendo que o presente estudo envolveu a participação daqueles apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Atores envolvidos no serviço de transferência de veículos

Atores	Caracterização
Servidores da Divisão de Registro de Veículos (DRV)	Setor do DETRAN/RS responsável pela normatização, supervisão e planejamento do registro de veículos no estado do RS.
Profissionais dos Centros de Registro de Veículos Automotores (CRVAs)	Empresa credenciada pelo DETRAN/RS para prestar os serviços de registro de veículos.
Usuário final	Proprietários e/ou adquirentes de veículos, e outros usuários dos serviços de registro de veículos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 Coleta de dados

Para execução da pesquisa, assumiu-se que a atualização do BM de uma OPSP passa por compreender a lógica por trás da proposta, criação, entrega e captura de valor (YANG et al., 2017). Assim, a formatação da coleta de dados - composta por entrevistas e observação direta - foi norteada pelo framework teórico para BM em OPSPs, conforme disposto no Quadro 3.

Quadro 3 - Estrutura do roteiro de coleta de dados

Elementos do BM em OPSPs	Itens do BM	Tópicos investigados
Proposta de valor	Produto ou serviço a ser entregue.	Identificar o serviço a ser entregue.
	Necessidades, expectativas e dificuldades do usuário relacionadas ao produto ou serviço.	Identificar as necessidades, expectativas e dificuldades do usuário relacionadas ao serviço.
	Segmentos de usuários relacionados ao produto ou serviço.	Identificar os segmentos de usuários relacionados ao serviço.
Criação e entrega de valor	Os processos pelos quais a organização cria e entrega valor.	Identificar como e por meio de quais processos a organização cria e entrega valor.
	Os recursos necessários para maximizar a criação e entrega de valor ao usuário.	Identificar os recursos necessários para maximizar a criação e entrega de valor ao usuário.
	Os parceiros estratégicos para executar a estratégia da organização.	Identificar os parceiros estratégicos da organização, seu papel e como otimizá-lo.
	O usuário como cocriador de valor na prestação do serviço.	Identificar o papel do usuário no BM e como otimizá-lo.
	O valor entregue aos parceiros.	Identificar como poderia otimizado o valor entregue aos parceiros.
	O valor que o serviço/produto traz à esfera pública.	Identificar o valor que o serviço traz a esfera pública.
Captura de Valor	A forma como o valor entregue retorna para a organização.	Identificar a forma como o valor entregue retorna para a organização.
	A forma como o valor entregue retorna para os parceiros.	Identificar como o valor criado retorna para os parceiros.
	A forma como valor entregue retorna à esfera pública.	Identificar a forma como valor entregue retorna à esfera pública.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Partindo-se da premissa que o BM deve criar valor para todos os stakeholders (ZOTT; AMIT, 2010; BRETTEL; STRESE; FLATTEN, 2012), a coleta de dados envolveu entrevistas com usuários do serviço, servidores do DETRAN/RS e gestores de CRVAs. Os roteiros de entrevista foram compostos por perguntas abertas e fechadas. Segundo Günther (2003), para pesquisas exploratórias onde não se tenha conhecimento da variabilidade das respostas, são indicadas inicialmente perguntas abertas, que permitem captar opiniões não cobertas por itens fechados. Uma vez que se tenha conhecimento dos tópicos mencionados em uma temática, poderá se lançar mão de perguntas fechadas (GÜNTHER, 2003), que são fáceis de codificar e facilitam o preenchimento do questionário (RICHARDSON, 1999). Assim, na primeira entrevista realizada, foi verificada a necessidade de ajustes no roteiro. Algumas perguntas abertas foram convertidas em fechadas, com vistas a dar maior fluidez às entrevistas. Os roteiros finais de entrevistas constam nos apêndices B, C e D.

Ao todo foram realizadas sessenta entrevistas, no período de maio de 2019 até julho de 2019, com duração que variou de 10 a 25 minutos. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise. Cinquenta entrevistas foram realizadas com usuários, imediatamente após a finalização do serviço de transferência de propriedade de veículos. Para tanto, o pesquisador se deslocou a cinco CRVAs distintos, onde além das entrevistas realizou-se observação direta à execução do serviço. Cinco entrevistas foram realizadas com os gestores de cada CRVA visitado. As cinco entrevistas restantes foram realizadas com servidores DETRAN/RS. O perfil dos entrevistados consta nos apêndices E, F e G.

3.3 Análise dos dados

Os dados obtidos em entrevistas e observação direta foram tabelados conforme o grupo pesquisado. Posteriormente foram categorizados com auxílio da ferramenta *mapa mental*, que possibilita organizar em diferentes níveis dados obtidos em pesquisa de campo, facilitando a análise visual dos resultados (VIANNA, et al., 2012). Para construção do mapa mental foi reunido grupo composto de dois representantes da DRV e dois gestores de CRVA (perfil consta no apêndice H), coordenados pelo pesquisador. Em duas reuniões realizadas na sede da autarquia (com duração de quatro horas cada) foram analisados os dados das entrevistas

tabelados, e posteriormente categorizados na estrutura do mapa mental, cujo resultado consta no apêndice I. O mapa facilitou a alocação dos principais achados no Framework teórico para BM em OPSPs, tornando possível ampliar a compreensão do BM da área de registro de veículos e os pontos onde é necessária a atualização, conforme apresentado no capítulo 4. Ao final, esse pesquisador construiu uma proposta de atualização do BM com auxílio da ferramenta BMC para organizações sem fins lucrativos. A proposta foi validada em reunião realizada na sede da autarquia com participação de dois servidores da DRV e dois gestores de CRVA (perfil consta no apêndice J) que não tinham envolvimento com o processo até aqui. Para tanto, foi utilizada a técnica de *brainstorming*, que possibilita gerar e analisar ideias em grupo, que posteriormente possam ser agregadas à estruturas previamente mapeadas (MAZZILLI, 1994). Através da validação foi possível realizar ajustes finais na proposta de atualização do BM, antes do envio para avaliação da diretoria da autarquia.

3.4 Limitações

Os dados coletados refletem o ponto de vista de cada entrevistado a partir de sua experiência pessoal com o serviço, podendo variar entre setores da autarquia e regiões do estado do Rio Grande do Sul. Esse estudo tem como ênfase a atualização do BM da área de registro de veículos do DETRAN/RS, que possui suas especificidades, assim os resultados obtidos não podem ser generalizados para qualquer instituição prestadora de serviço público.

4 RESULTADOS

4.1 Proposta de valor

Para usuários do serviço de transferência de propriedade de veículos agilidade e boa prestação de informações são os atributos esperados na prestação do serviço. Contudo uma análise mais acurada dos dados possibilita verificar que tais atributos possuem conotação distinta entre os usuários. Tal fato associado a

outros fatores descritos a seguir, possibilitam dividir os usuários do serviço em dois segmentos específicos.

Para o primeiro segmento (24% dos entrevistados), a maior expectativa está relacionada a um bom atendimento, onde sejam recebidas informações claras e didáticas sobre o serviço. A agilidade também é uma constante para esse usuário, porém está mais relacionada a um tempo menor de espera para o início do atendimento, que uma vez iniciado, espera-se que seja conduzido sem pressa, e que o atendente seja empático. Esse usuário tem uma dificuldade maior em compreender as nuances do serviço, por isso o atendimento inicial é a etapa mais valorizada. O usuário preza pelo atendimento presencial no credenciado, que para ele confere segurança e confiabilidade ao serviço realizado. Esse segmento não almeja ter uma participação maior na execução dos serviços, e não tem o hábito de consultar portais WEB antes da realização de qualquer serviço público. Em geral, a maior parte desse segmento (83%) tem as suas expectativas e necessidades atendidas durante o atendimento, sendo que a metade (50%) optaria por outro CRVA caso fosse possível. Nesse estudo, esse segmento de usuários será denominado *conservador*.

Já o segundo segmento (76% dos entrevistados) espera maior agilidade no atendimento como um todo. Possui um ritmo de vida acelerado, e gostaria que o serviço prestado não fosse um entrave em sua rotina. Esse usuário apresenta um discernimento maior acerca do serviço, e a boa prestação de informações está ligada a um acesso facilitado, sendo bastante citado portais WEB. O segmento almeja também mais praticidade e menos burocracia, e acredita que a realização do serviço é conduzida com muitas “idas e vindas” desnecessárias. Este segmento tem uma predisposição a ter uma participação maior na prestação do serviço, desde que isso se reflita em agilidade e praticidade, e a maioria (86%) tem o hábito de consultar portais WEB antes da realização de qualquer serviço público. Em geral, a maior parte desse segmento (64%) não tem as suas expectativas e necessidades atendidas durante o atendimento, e estaria mais inclinado a optar por outro CRVA (70%) caso fosse possível. Nesse estudo, esse segmento de usuários será denominado *conectado*.

Em geral, os gestores de CRVA e servidores do DETRAN entrevistados têm o discernimento de que o usuário demanda agilidade, acesso a informações e bom

atendimento como principais necessidades vinculadas ao serviço de transferência de veículos. Contudo, verifica-se que a maior parte desses entrevistados apresenta dificuldade em segmentar os usuários em grupos, o que indica que provavelmente a autarquia e o credenciado não têm um conhecimento amplo do perfil do usuário do serviço.

4.2 Criação e entrega de valor

Há um consenso entre os atores entrevistados de que a criação de valor ocorre principalmente no atendimento inicial no balcão e na vistoria de identificação do veículo, ou seja, nas etapas do serviço onde há uma interação maior com o usuário. Para o segmento de usuário conservador, é nesse momento que tem acesso às informações que necessita. Já para o segmento conectado, é onde o serviço começa a ser realizado de fato. O usuário do tipo conservador acredita que o tempo de atendimento seria muito curto, frente ao tempo de espera. Em observação ao atendimento no credenciado, o pesquisador verificou que em alguns credenciados de fato o atendimento ocorre muito rapidamente. Usuários do tipo conectado apontam que poderiam executar muitas ações sem ter de se deslocar ao credenciado, porém acesso a informações quando disponível seria precário. Nas visitas aos CRVAs o pesquisador verificou que de fato muitos usuários se deslocam ao credenciado para buscar informações cujo acesso poderia se dar via site, por exemplo.

Contudo, o serviço de transferência de propriedade de veículos é composto por etapas onde não há essa interação com o usuário, mas que também criam valor. Um exemplo é alteração de dados do registro no sistema informatizado, onde de fato ocorre a transferência de propriedade. Nesse aspecto, os gestores de CRVAs indicam duas problemáticas: tal etapa do serviço em muitas situações depende de liberação no sistema pelo DETRAN, o que torna o serviço mais lento em alguns casos. Outra questão é que essa etapa é a que mais depende do sistema informatizado, que tem apresentado muita instabilidade nos últimos meses, prejudicando o trabalho do CRVA como um todo. Servidores do DETRAN por sua vez, apontam que o problema maior atualmente estaria no fato de que muitos

CRVAs estariam com o quadro funcional muito abaixo do necessário para atendimento da demanda.

Para o usuário do segmento conservador, a entrega de valor ocorre quando há agilidade no início de seu atendimento e informações são fornecidas de forma clara. Percebe-se que esse segmento associa a prestação de informações de forma didática e a empatia do atendente ao respeito com a população. Esse tipo de usuário acredita que uma boa prestação de serviço público está ligada a variáveis como “atenção ao usuário”, “ética”, “clareza de informações” e “agilidade”. Para esse segmento, o principal canal para entrega da proposta de valor e relacionamento com o DETRAN/RS é o CRVA.

Já para usuário do segmento conectado, a entrega de valor ocorre quando o serviço como um todo é conduzido com agilidade. No serviço público valoriza atributos como “praticidade”, “agilidade”, “bom atendimento” e “menos burocracia”, sendo que 70% dos usuários acreditam que o serviço oferecido pelo DETRAN/RS não possui essas características. Para esse usuário, o CRVA não é o único canal para entrega da proposta de valor e relacionamento com o DETRAN/RS, sendo site do DETRAN sempre lembrado. Esse segmento tem uma percepção mais negativa acerca da transparência na prestação do serviço. A maior parte (54%) considera que o serviço não é prestado com transparência. A melhoria no acesso a informações via site ou aplicativos de dispositivos móveis é lembrada como alavanca para o aumento da transparência. Os resultados da pesquisa indicam que há disposição deste segmento em ter uma participação maior na prestação do serviço. Assim, esses usuários têm grande potencial de criar valor no serviço através da coprodução, tornando-se além de usuário parceiro na autarquia. As entrevistas sugerem que uma maior agilidade e acesso facilitado às informações podem ser usados como alavanca para mobilizar o usuário em aderir a eventuais serviços oferecidos na modalidade de coprodução.

Nas entrevistas com gestores de CRVAs e servidores do DETRAN/RS, percebe-se um distanciamento entre autarquia e credenciado. O CRVA aponta a falta de autonomia em algumas operações no sistema informatizado e o distanciamento da autarquia como entrave para execução das atividades no dia a dia. Já os servidores do DETRAN/RS, em que pesem apontarem haver uma necessidade de aproximação com o credenciado, acreditam que um dos grandes

problemas na prestação de serviços se encontra no fato de que a maioria dos credenciados não investem na infraestrutura mínima necessária para atender a demanda. Servidores também apontam que o distanciamento do credenciado está ligado a pouca disponibilidade de pessoal na autarquia para prestação de atendimento, e ainda a resistência do credenciado em realizar mudanças. Servidores da DRV reconhecem que deveriam executar menos atividades operacionais, delegando-as aos CRVAs, para assim poder de fato gerir a área.

4.3 Captura de valor

Usuários de CRVA e servidores do DETRAN apontam que a captura de valor, ou seja, o valor que retorna ao CRVA e autarquia após a execução do serviço está ligado às taxas pagas pelo usuário. No caso dos CRVAs existe ainda cobrança de emolumentos em balcão (taxas remuneratórias de serviços públicos paga requerente). Além de captura de valor pelo aspecto financeiro, foi citado que o valor que retorna a esfera pública é tanto maior segurança ao trânsito, como a arrecadação em taxas, usadas para execução de políticas públicas pelo estado. Gestores de CRVAs citam ainda a profissionalização constante que as mais diversas situações surgidas no dia a dia conferem aos funcionários. No caso do DETRAN/RS, foi citado que os dados fornecidos por cada cidadão durante a execução do serviço conferem um grande banco de informações que poderia subsidiar campanhas públicas. Citam como exemplo os dados da vistoria, que poderiam ensejar campanhas de conscientização. Em ambos os casos, percebe-se que se trata também do valor que retorna à esfera pública, pois ambas acabam gerando valor à sociedade como um todo.

4.4 Síntese dos resultados

No quadro 4 são apresentados os principais achados referentes ao BM atual da área de registro de veículos do DETRAN/RS. Os achados possibilitam um diagnóstico do BM da área.

Quadro 4 - Achados do BM atual da área de registro de veículos

Elementos BM em OPSPs	Achados
Proposta de valor	O serviço de transferência possui dois segmentos de usuários distintos: o usuário conservador (valoriza o atendimento presencial e fornecimento didático de informações) e o usuário conectado (valoriza agilidade e praticidade);
	O DETRAN/RS e CRVAs não disponibilizam estrutura adequada para o atendimento dos usuários, principalmente do segmento conectado, pelo fato não conhecerem bem o perfil do seu usuário.
Criação e entrega de valor	Processos de retaguarda (atendimento e vistoria) são as etapas onde há maior criação e entrega de valor, em detrimento das etapas de background (atualização de dados do novo registro);
	Sistema informatizado de veículos é recurso chave para execução do serviço;
	Site do DETRAN/RS é canal chave para entrega da proposta de valor;
	Usuário do tipo conectado pode ser parceiro na prestação do serviço através da coprodução;
	CRVA não se sente reconhecido como parceiro estratégico na prestação do serviço.
Captura de valor	DRV executa muitas atividades operacionais que poderiam ser delegadas aos CRVAs.
	O valor retorna ao DETRAN/RS por meio de taxas e informações que poderiam subsidiar campanhas públicas.
	O valor retorna ao credenciado por meio de taxas, emolumentos e profissionalização constante. O valor retorna à esfera pública por meio da arrecadação em taxas convertida em políticas públicas. Poderia retornar ainda por meio de campanhas de segurança no trânsito subsidiadas por dados da área de registro de veículos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Atualização do modelo de negócio

Os dados coletados indicam que o BM atual da área de registro de veículos do DETRAN/RS apresenta lacunas na proposta, criação, entrega e captura de valor. O usuário do serviço de transferência de propriedade de veículos apresenta necessidades atreladas ao serviço que não são atendidas. Além disso é necessária a apresentação de um BM que entregue valor a todos os atores envolvidos. Os achados permitem a apresentação de uma *proposta* de atualização para o BM da área de registro de veículos.

Para o usuário do segmento *conectado*, a proposta de valor relacionada ao serviço de transferência estará ligada a coprodução. O usuário poderá encaminhar a transferência via portal WEB, informando os dados do novo registro e ao final agendando a realização da vistoria, que ainda deverá ser realizada no CRVA. Ao tornar o usuário responsável pela informação dos dados do novo registro, há possibilidade de incremento de valor nessa atividade, que hoje consome recursos no CRVA e não tem valor percebido pelo usuário. A realização do serviço na modalidade coprodução dispensaria o cidadão do pagamento de emolumentos no CRVA, levando então à redução de custos para a realização do serviço. Como esse valor é pago unicamente ao CRVA pela realização do serviço, não haveria renúncia de receita pelo estado, o que seria um entrave à implantação do BM. Além disso, a proposta traz ganhos ao DETRAN/RS que passa a ter esse segmento de usuário assumindo também a posição de parceiro na prestação do serviço.

Para o usuário do segmento *conservador*, o foco se dará no atendimento presencial. O fato de o segmento conectado encaminhar a transferência via portal WEB, pode diminuir o fluxo de atendimentos no CRVA, que teria então condições de realizar um melhor atendimento aos usuários que valorizam o atendimento presencial. CRVAs devem reconhecer a importância de etapas como atendimento inicial e vistoria, conferindo ao usuário o melhor atendimento possível, uma vez que nessas etapas ocorre a maior entrega de valor aos olhos do usuário.

A relação entre DETRAN e CRVAs deve ser repensada para um padrão mais horizontalizado, com fulcro em criar valor para ambas as partes. O CRVA deve ser reconhecido como parceiro estratégico na prestação do serviço e possuir maior autonomia sistêmica para execução dos serviços. Assim a própria DRV terá maior disponibilidade de tempo e recursos para gerir a área e realizar eventuais fiscalizações necessárias. O DETRAN/RS deverá manter aberto canal de contato com os CRVAs, para que o sistema possa ser aperfeiçoado constantemente.

A atualização do BM do DETRAN/RS deve maximizar a importância de recursos chave para a prestação do serviço. O site do DETRAN/RS deve ser repensado, disponibilizando informações em uma linguagem que seja compreendida pelo usuário. Além disso deve ser previsto o portal para encaminhamento de serviços pelo cidadão. Uma possibilidade é a utilização da *Central de serviços*, portal WEB do Governo do Estado do RS já existente. A utilização desse portal diminuiria

os custos de implantação de nova plataforma sistêmica, tanto em aspectos financeiros quanto em tempo. O sistema informatizado de registro de veículos deve ser priorizado, de forma a manter um funcionamento estável, de forma a não impactar a rotina de trabalho dos CRVAs. A figura 4 apresenta o BMC com a proposta de atualização do BM da área de registro de veículos, com ênfase no serviço de transferência de propriedade de veículos. Os blocos em *verde* referem-se ao usuário do tipo conservador, e os blocos *azul* ao usuário do tipo conectado.

Figura 4 - BMC atualizado da área de registro de veículos

Parceiros estratégicos	Atividades chave	Proposta de valor	Relacionamento	Segmento de usuários
<ul style="list-style-type: none"> -CRVA (atendimento presencial): dotado de maior autonomia sistêmica e com canal aberto com o DETRAN/RS; -PROCERGS (manutenção do sistema de registro de veículos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento de balcão; - Vistoria de identificação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço: transferência de veículos; - Transferência encaminhada presencialmente; - Atendimento ágil e empático. 	<ul style="list-style-type: none"> Presencial via CRVA 	<ul style="list-style-type: none"> Usuário Conservador
<ul style="list-style-type: none"> -CRVA (atendimento presencial): dotado de maior autonomia sistêmica e com canal aberto com o DETRAN/RS; -PROCERGS (manutenção do sistema de registro de veículos); - Usuário. 	Recursos chave <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura do CRVA para atendimento e vistoria; -Sistema informatizado de registro de veículos. - Central de serviços e Sistema informatizado de registro de veículos. - Estrutura do CRVA para vistoria; 	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço: transferência de veículos; - Encaminhamento via central de serviços pelo usuário; - Agendamento de vistoria; - Acesso facilitado a informações; - Dispensa pagamento de emolumentos. 	Canais <ul style="list-style-type: none"> CRVA - Site DETRAN/RS; - Central de serviços; - Mídias sociais; - CRVA. 	<ul style="list-style-type: none"> Usuário Conectado
Estrutura de custos		Fontes de receita		
<ul style="list-style-type: none"> - Custo de mão de obra e infraestrutura CRVA; - Custo de manutenção do sistema de registro de veículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo de mão de obra e infraestrutura CRVA; - Custo manutenção central de serviços e sistema de registro de veículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxas decorrentes da realização do serviço de transferência; - Emolumentos pagos pelo usuário ao CRVA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxas decorrentes da realização do serviço de transferência. 	
Custo social e ambiental		Ganho social e ambiental		
<ul style="list-style-type: none"> - Alto valor decorrente de taxas; - Vistoria do CRVA não verifica emissão de gases e ruídos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto valor decorrente de taxas; - Vistoria do CRVA não verifica emissão de gases e ruídos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Arrecadação revertida em políticas públicas; - Informações coletadas subsidiando campanhas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Arrecadação revertida em políticas públicas; - Informações coletadas subsidiando campanhas; - Modernização serviço público. 	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante a reunião de validação da proposta de atualização do BM, um achado importante foi referente aos *custos ambientais*. Os validadores mencionaram que um custo atual se refere a não realização da inspeção referente à emissão de gases e ruídos, que poderia trazer ganhos a sociedade se realizada. Tal fato foi observado na proposta de atualização do BM.

A proposta apresentada é um ensaio que reflete o momento atual do ambiente e atores envolvidos. Certamente novas mudanças serão necessárias no futuro. Uma das possibilidades é que através de variáveis como maior praticidade e agilidade na execução do serviço, o usuário do tipo conservador acabe migrando para o segmento conectado. Até a conclusão deste estudo, ainda não havia sido implantada a proposta de atualização do BM na área de registro de veículos. A figura 5 apresenta os principais ganhos que a proposta de atualização do BM da área de registro de veículos traz às partes interessadas e à sociedade.

Figura 6 - Ganhos da proposta de atualização do BM às partes interessadas

Usuário	CRVA	DETRAN	Sociedade
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento específico para cada segmento de usuário; • Maximização das etapas do serviço que agregam valor; • O usuário passa a se tornar parceiro na prestação do serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior autonomia sistêmica para execução do serviço; • Canal aberto junto ao DETRAN/RS para garantir aprimoramento contínuo do serviço, tendo em vista que hoje o credenciado é o parceiro estratégico para a prestação do mesmo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria no serviço de transferência, objeto de grandes reclamações na ouvidoria do órgão; • Ao ceder maior autonomia sistêmica ao credenciado, servidores do DETRAN terão maior disponibilidade de recursos para gerir a área de registro de veículos do departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modernização do serviço público; • Realização de campanhas educativas com base em dados coletados durante a execução do serviço de transferência.

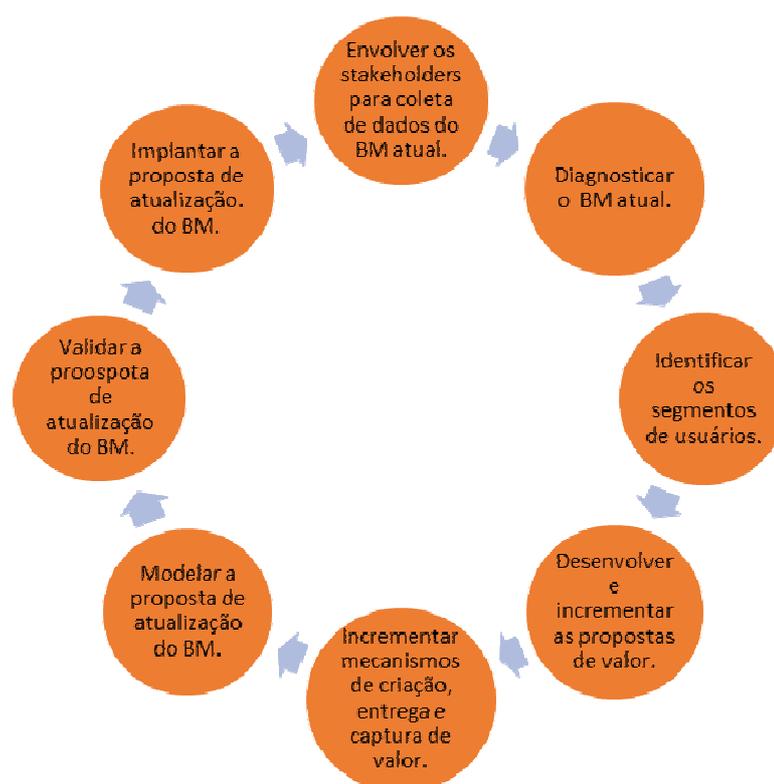
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6 Ciclo de atualização do BM em uma OPSP

Ao final da condução desse estudo, é possível traçar o caminho ou ciclo utilizado para a atualização do BM da área de registro de veículos, que posteriormente poderá ser utilizado por outras OPSPs. O ciclo se iniciou com o envolvimento das partes interessadas, sendo coletadas percepções, insights e pontos para otimização/melhoria. Os dados foram posteriormente tabelados e

alocados no framework teórico para BM em OPSPs, para realização do diagnóstico do BM atual. Feito o diagnóstico, o passo seguinte foi a identificação dos segmentos de usuários do serviço e as respectivas propostas de valor. Novas propostas de valor ou incremento em outras já existentes acarretaram em alterações nos mecanismos de criação, entrega e captura de valor. Com tais mecanismos ajustados foi possível modelar o BM no framework BMC, cuja a análise visual facilitou a validação da proposta pelas partes interessadas. Validado o modelo, parte-se para a implantação, fase não realizada para o presente estudo de caso. Supõe-se que esta pode se dar em módulos menores ou parciais, com o menor tempo e custo possível, mas de forma que possibilite a coleta de insights que garantam o aprimoramento do BM, que deve ser um processo contínuo. A figura 6 sintetiza o ciclo de atualização do BM em uma OPSP.

Figura 6 - Ciclo de atualização do BM em uma OPSP



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 DISCUSSÃO

Através do presente estudo foi possível verificar que mesmo no serviço público existem mecanismos de criação, entrega e captura valor, conforme indicado por Ranerup, Henriksen e Hedman (2016). Assim, demonstrou-se que a análise do BM não está restrita às organizações do setor privado, corroborando com o entendimento proposto nos estudos de Díaz-Díaz; Muñoz e Pérez-González (2017), Majava e Isoherranen (2019) e Bocken e Short (2016).

No presente estudo, a participação das partes interessadas foi fundamental para uma maior compreensão do BM da área de registro de veículos. Foi possível compreender que o BM era disfuncional ao não criar valor para todas as partes envolvidas, resultando em prejuízos na entrega de valor ao usuário final do serviço. Tais achados convergem com os estudos de Zott e Amit (2010), Brettel, Strese e Flatten (2012) e Stoker (2006). Foi possível verificar que em muitas situações, funcionários da autarquia mantêm um distanciamento considerável do serviço prestado na ponta, o que prejudicava a proposição melhorias assertivas ao negócio. Assim, depreende-se que OPSPs devem instituir práticas colaborativas junto a seus parceiros, priorizando a criação de valor a todas as partes interessadas com o serviço. O valor criado para cada uma das partes, tem potencial de incrementar o valor final entregue ao usuário do serviço.

Para Chesbrough (2006), Osterwalder e Pigneur (2010), Teece (2010) e Bocken et al. (2013), o BM descreve a lógica por trás da proposta, criação, entrega e captura de valor. Esse estudo corrobora com a visão dos autores, na medida em que o framework teórico para BM em OPSPs proposto – construído com base nos elementos indicados pelos autores - permitiu compreender o funcionamento de tais mecanismos no órgão público objeto do estudo, se mostrando uma ferramenta poderosa de diagnóstico para o BM.

O caso da área de registro de veículos também indica que no serviço público, uma visão segmentada de seus usuários é fundamental. Usuários do serviço de transferência de veículos apresentam necessidades específicas atreladas ao serviço, o que demonstra que a proposta de valor deve ser específica para cada segmento, conforme apontado por Dubosson-Torbay et al. (2002). Neste estudo, verificou-se que servidores do DETRAN/RS e funcionários de CRVAs tinham

dificuldade de segmentar os usuários em grupos com interesses e comportamentos similares. Foi necessário ouvir os usuários do serviço, e compreender que a forma mais correta de segmentação a ser feita era com base na disposição ou não do usuário em ter uma participação maior na prestação do serviço. A segmentação dos usuários possibilitou um melhor direcionamento do BM na proposta de atualização, o que converge com o proposto por Osterwalder e Pigneur (2010). Novas propostas de valor ensejaram o incremento dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor do BM. Tal fato indica que a atualização do BM precede de repensar a proposta de valor, corroborando com o entendimento de Bocken et al. (2013).

Para Laet et al. (2019), usuários de serviço público demandam cada vez maior envolvimento e melhoria na comunicação na prestação dos serviços públicos, fato verificado no presente estudo. Foi possível compreender que a coprodução pode ser uma resposta a esse desafio, devendo ser reconhecida como elemento chave em BMs no serviço público, conforme entendimento proposto por Osborne et al. (2014). Outra grande demanda de usuários refere-se à disponibilização de serviços e informações em canais WEB, como forma a conferir-lhes maior praticidade. A coleta de dados confirma que muitos usuários poderiam resolver suas demandas sem necessidade de deslocamento a um CRVA, bastando a disponibilização ou otimização de canais WEB já existentes. Ações como essa poderiam conferir maior eficiência à prestação do serviço, conforme proposto por Lee e Hong (2002).

Na literatura pesquisada, Niesten e Alkemade (2016) indicam que geralmente a captura de valor refere-se a benefícios financeiros. Contudo o presente estudo indica que no serviço público, o valor retorna às organizações também de outras formas. As informações captadas durante a execução de serviços, é um ativo importante captado pelas organizações. Posteriormente tais dados poderão ser utilizados para subsidiar campanhas que impactarão na sociedade como um todo, na forma de valor público, cuja criação é o objetivo do setor público, conforme enfatizado por Harrison et al. (2012).

Por fim, o uso do framework BMC possibilitou a síntese visual da proposta de atualização do BM da área de registro de veículos, facilitando o entendimento pelas partes interessadas. Tal fato demonstra que o framework é ferramenta importante na

modelagem de BMs de OPSPs, corroborando com o entendimento de Edralin et al. (2018).

A literatura objeto de pesquisa aponta que BMs devem ser dinâmicos. Por meio do presente estudo, é possível afirmar que esse dinamismo cabe também aos BMs de OPSPs, conforme quadro 5, onde é feita a síntese dos achados e sua relação com a literatura referente ao dinamismo do BM.

Quadro 5 - Achados e sua relação com a literatura

Literatura	Autores	Achados
O BM não é estático, sua natureza deve ser dinâmica para responder às mudanças do ambiente interno e externo	Laudien; Daxböck, 2017 Ojala, 2016; Beqiri, 2014 Nisa; Ravichandran, 2013 Jeorwin et al., 2016 Demil; Lecocq, 2010 Nisa; Ravichandran, 2013	No caso da área de registro de veículos, ao manter o BM estático, ocorreram prejuízos na proposta, criação, entrega e captura de valor, haja vista que ao longo dos anos ocorreram mudanças (tecnológicas, culturais e econômicas e políticas) que impactaram no comportamento e necessidades dos usuários.
O BM deve ser continuamente aperfeiçoado e seus elementos mantidos em contínua evolução.	Teece, 2010 Ojala, 2016 Osterwalder; Pigneur, 2010 Demil; Lecocq, 2010	No caso da área de registro de veículos, foi apresentada uma proposta de atualização do BM que reflete o cenário atual das necessidades dos atores do serviço. Porém, o BM deverá ser revistado novamente, pois novas mudanças no ambiente ocorrerão. Uma possibilidade é o segmento conservador aos poucos migrar para o segmento conectado.
Repensar o BM nem sempre levará a descoberta de um novo produto ou serviço, mas novas formas de criar, entregar e capturar valor, algumas através de alterações sutis ou incrementais.	Yang et al., 2017 Amit; Zott, 2012 Zott; Amit, 2010 Osterwalder; Pigneur, 2010	A proposta de atualização do BM da área de registro de veículos não previu a criação de um novo serviço, mas sim novas propostas de valor atreladas aos segmentos de usuários do serviço já existente. Novas propostas de valor ensejaram mudanças na forma como se dava a criação, entrega e captura de valor, como por exemplo práticas de coprodução e agendamento do serviço.
O BM precisa mudar para atender as mudanças nas necessidades dos clientes.	Frösén et al., 2016 Landahl; Bergsjö; Johannesson, 2014 Takai; Yang; Cafeo, 2011 Mcgrath, 2010 Velu, 2017	O BM atual da área de registro de veículos atende (parcialmente) apenas as necessidades do segmento conservador. A atualização é necessária para atender as necessidades do segmento conectado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante a reunião de validação, foram elencadas algumas barreiras e dificuldades para implantação da proposta de atualização do BM. Marques et al. (2014) destacam a resistência à mudança, como um entrave no serviço público. No presente caso verifica-se que a maior resistência pode ocorrer entre os CRVAs, que podem enxergar a concessão de maior autonomia ao usuário na realização do serviço com uma ameaça ao sistema atual, o que converge com o estudo de Marques et al., 2014. Outro fator a ser considerado é o *timing político*. O atual governo do estado tem incentivado práticas disruptivas e maior envolvimento do cidadão na execução de serviços públicos. Contudo, a implantação integral da proposta apresentada pode levar tempo considerável até apresentar resultados concretos. Há que se considerar então o risco de descontinuidade em favorecimento de ações pontuais de curto prazo, conforme apontado no estudo de Pires e Macêdo (2006).

6 CONCLUSÃO

Academicamente esse estudo colaborou no avanço do entendimento de uma abordagem de BM em OPSPs. Foi possível verificar que os mecanismos de criação, entrega e captura de valor não estão restritos às organizações do setor privado, e que sua abordagem tem potencial de mitigar lacunas existentes nas estruturas de prestação do serviço público. No tocante ao entendimento do BM destas organizações, foi possível identificar mecanismos que auxiliam em sua atualização, os quais se destacam a participação das partes interessadas e a segmentação de usuários. A partir dos resultados desse estudo, é possível afirmar que a participação de representantes das partes interessadas envolvidos com a prestação do serviço é fundamental. O ajuste no BM passa muitas vezes por identificar as dificuldades de usuários e parceiros, que uma vez sanadas tem o potencial de tornar o BM mais funcional. Sobre a atualização do BM em OPSPs, o estudo demonstra que a segmentação de usuários do serviço é fundamental para incrementar do BM. Uma vez que se tenham os segmentos de usuários e proposta de valor definidos, é possível definir com mais acurácia os mecanismos de criação, entrega e captura de valor necessários ao BM.

Gerencialmente, o estudo apresentou ao DETRAN/RS uma proposta de atualização do BM, que em sendo validada e implantada, certamente trará ganhos a todas as partes interessadas envolvidas com o serviço de transferência de veículos, utilizando fermentas e canais já existentes, o que é fundamental em um contexto em que o estado do Rio Grande do Sul apresenta insuficiência orçamentária que tem impendido investimentos em áreas essenciais. A proposta é inovadora no âmbito interno do departamento ao propor práticas colaborativas junto ao credenciado, e principalmente por tornar o usuário parceiro estratégico na prestação do serviço. Esse estudo, contudo, não finda aqui. Nas demais áreas do DETRAN/RS, a atualização de BMs também pode ser enfrentada.

Tendo os objetivos desse estudo sido atingidos, sugere-se que pesquisas futuras sigam avançando na abordagem de BM em OPSPs. Estudos futuros podem também aproveitar o *framework teórico para BM em OPSPs* proposto nesse estudo para análise do BM em outros órgãos públicos. Outra possibilidade de pesquisa é o processo de atualização do BM em OPSPs e suas etapas, uma continuidade interessante do presente estudo, e que pode facilitar uma abordagem de BM no serviço público.

REFERÊNCIAS

AHMADI ZELETI, F.; OJO, A.; CURRY, E. Exploring the economic value of open government data. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 535–551, 2016. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X16300077>> Acesso em: 17 mai. 2019.

ALONSO, A. et al. Scaling New Heights: How to Spot Small Successes in the Public Sector and Make Them Big. **Center for American Progress**, n. July, 2010. Disponível em:

<<https://www.americanprogress.org/issues/general/reports/2010/07/01/8053/scaling-new-heights/>> Acesso em: 14 mai. 2019.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6–7, p. 493–520, 2001. Disponível em:

<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.187>> Acesso em: 17 mai. 2019.

AMIT, R.; ZOTT, C. Creating Value Through Business Model Innovation. **MIT Sloan Management Review**, n. 53310, p. 41–49, 2012. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/279555624_Creating_Value_Through_usiness_Model_Innovation> Acesso em: 13 mai. 2019.

ANDREWS, R.; VAN DE WALLE, S. New Public Management and Citizens' Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness. **Public Management Review**, v. 15, n. 5, p. 762–783, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/262900756_New_Public_Management_and_Citizens'_Perceptions_of_Local_Service_Efficiency_Responsiveness_Equity_and_Effectiveness> Acesso em: 28 mai. 2019.

AXELSON, M.; NETZ, J.; SANDSTRÖM, C. Collective action problems in public sector innovation: A business model perspective. **Creativity and Innovation Management**, v. 26, n. 4, p. 370–378, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/321247084_Collective_action_problems_in_public_sector_innovation_A_business_model_perspective> Acesso em: 12 mai. 2019.

BARILE, D. Algumas reflexões sobre aplicabilidade da lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) em relação às empresas estatais. **Interesse Público – IP**, v. 2013, p. 115–134, 2017. Disponível em: <http://loja.nproducoes.com.br/arquivos/doutrina_lei_anticorruptao_e_empresas_estatais.pdf> Acesso em 20 jul. 2019.

BENIJTS, T. A Business Sustainability Model for Government Corporations. A Belgian Case Study. **Business Strategy and the Environment**, v. 23, n. 3, p. 204–216, 2014. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.1784>> Acesso em: 28 mai. 2019.

BENINGTON, J.; MOORE, M. H. **Public Value: Theory and Practice**. Nova York: Palgrave Macmillan, 2011.

BEQIRI, G. Innovative Business Models and Crisis Management. **Procedia Economics and Finance**, v. 9, n. Ebeec 2013, p. 361–368, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114000379>> Acesso em: 22 mai. 2019.

BLAKEMORE, M.; WILSON, F. MC-eGov: Study on Multichannel Delivery Strategies and Sustainable Business Models for Public Services addressing Socially disadvantaged Groups. **Ec. Europa. Eu/Information_Society/Activities/ ...**, v. 50, n. June, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/266382704_MC-eGov_Study_on_Multichannel_Delivery_Strategies_and_Sustainable_Business_Models_for_Public_Services_addressing_Socially_Disadvantaged_Groups> Acesso em: 17 mai. 2019.

BOCKEN, N. M. . et al. A Value Mapping Tool for sustainable business modelling. **Corporate Governance**, v. 13, n. 5, p. 482–497, 2013. Disponível em: <<https://www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/245028>> Acesso em: 22 mai. 2019.

BOCKEN, N. M. P. et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42–56, 2014. Disponível em:

< <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613008032>> Acesso em: 17 mai. 2019.

BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S. W. Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 18, p. 41–61, 2016. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422415300137>> Acesso em: 22 mai. 2019.

BOURSCHEIDT, D. M. et al. Percepção da burocracia existente em um serviço público com foco na melhoria de processos. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 6, p. 2730–2749, 2018. Disponível em:

<<https://doaj.org/article/d1bcdad3a69a4cf19b601e09bdccb813?>> Acesso em: 28 mai. 2019.

BRETTEL, M.; STRESE, S.; FLATTEN, T. C. Improving the performance of business models with relationship marketing efforts - An entrepreneurial perspective. **European Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 85–98, 2012. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237311001009>> Acesso em: 12 ago. 2019.

CAO, L. Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 69–96, 2014. Disponível em:

<<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/JEC1086-4415180403>> Acesso em: 22 mai. 2019.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 195–215, 2010. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630110000051>> Acesso em: 28 mai. 2019.

CASTRO, E. A. A Importância da Qualidade do Atendimento na Prestação de Serviços no Setor Público. **Id on Line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 12, n. 41, p. 470–484, 2018. Disponível em:

<<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/viewFile/1210/1855>> Acesso em: 23 jul. 2019.

CHAMBERS, E.; PATROCINO, M. Business Models and Value Creation : A CASE STUDY OF THE NEW YORK CITY ECONOMIC development corporation. **Thesis (Master of Science -- Umea School of Business) -- Umea University, Sweden**, p. 124 p., 2011. Disponível em:

<<http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A504145&dswid=-3950>> Acesso em: 29 mai. 2019.

CHAN, K. W.; YIM, C. K.; LAM, S. S. K. Is customer participation in value creation a

double-edged sword? evidence from professional financial services across cultures. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 3, p. 48–64, 2010. Disponível em: <<http://ira.lib.polyu.edu.hk/handle/10397/5998>> Acesso em: 12 ago. 2019.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 354–363, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630109000569>> Acesso em: 18 jul. 2019.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, p. 529–555, 2002. Disponível em: <<https://academic.oup.com/icc/article/11/3/529/1044102>> Acesso em: 20 mai. 2019.

CHESBROUGH, H.; SCHWARTZ, K. Innovating business models with co-development partnerships. **Research Technology Management**, p. 55–59, 2007. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.2007.11657419>> Acesso em: 20 jul. 2019.

CHESBROUGH, H. W. **Open business models** : how to thrive in the new innovation landscape. 1 ed. Harvard Business School Press, 2006.

DASILVA, C. M.; TRKMAN, P. Business model: What it is and what it is not. **Long Range Planning**, v. 47, n. 6, p. 379–389, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630113000502>> Acesso em: 12 mai. 2019.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: In search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 227–246, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630110000105>> Acesso em : 28 mai. 2019.

DÍAZ-DÍAZ, R.; MUÑOZ, L.; PÉREZ-GONZÁLEZ, D. The Business Model Evaluation Tool for Smart Cities: Application to SmartSantander use cases. **Energies**, v. 10, n. 3, p. 1–31, 2017a. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/313945790_The_Business_Model_Evaluation_Tool_for_Smart_Cities_Application_to_SmartSantander_Use_Cases> Acesso em: 20 jul. 2019.

DÍAZ-DÍAZ, R.; MUÑOZ, L.; PÉREZ-GONZÁLEZ, D. Business model analysis of public services operating in the smart city ecosystem: The case of SmartSantander. **Future Generation Computer Systems**, v. 76, p. 198–214, 2017b. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167739X17301553>> Acesso em: 12 mai. 2019.

DUBOSSON-TORBAY, M. et al. E-Business Model Design, Classification and Measurements. **Thunderbird International Business Review**, v. 44, n. 1, p. 5–23,

2002. Disponível em:

<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tie.1036>> Acesso em: 14 mai. 2019.

EDRALIN, D. M. et al. Business model innovation: How do government training institutes in the Philippines create, deliver, and capture value? **Asia-Pacific Social Science Review**, v. 18, n. 1, p. 78–90, 2018. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/326776543_Business_Model_Innovation_How_Do_Government_Training_Institutes_in_the_Philippines_Create_Deliver_and_Capture_Value> Acesso em: 14 mai. 2019.

EHRENHÖFER, C.; KREUZER, E. The role of business model design in the service engineering process: A comparative case study in the field of cloud computing to join service engineering with business model design. **Annual SRII Global Conference, SRII**, p. 283–292, 2012. Disponível em:

<<https://ieeexplore.ieee.org/document/6311007>> Acesso em: 20 ago. 2019.

EUCHNER, J.; GANGULY, A. Business model innovation in practice. **Research Technology Management**, v. 57, n. 6, p. 33–39, 2014. Disponível em:

<<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.5437/08956308X5706013>> Acesso em: 12 de mai. 2019.

FIELD, E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. **Journal of Business Models**, v. 1, n. 1, p. 85–105, 2013. Disponível em:

<<https://journals.aau.dk/index.php/JOBM/article/view/706>> Acesso em 20 mai. 2019.

FITZSIMMONS, JAMES A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. [s.l: s.n.].

FRITSCHER, B.; PIGNEUR, Y. Computer aided business model design: Analysis of key features adopted by users. **Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences**, p. 3929–3938, 2014. Disponível em:

<<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6759089>> Acesso em: 17 jul. 2019.

FRÖSÉN, J. et al. Effective forms of market orientation across the business cycle: A longitudinal analysis of business-to-business firms. **Industrial Marketing Management**, v. 52, p. 91–99, 2016. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850115001819>> Acesso em: 14 mai. 2019.

GEORGE, G.; BOCK, A. J. The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 83–111, 2011. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/228215619_The_Business_Model_in_Practice_and_Its_Implications_for_Entrepreneurship_Research> Acesso em: 28 mai. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIOVANIS, A.; TSOUKATOS, E. An integrated model of the effects of service evaluation, corporate image, and switching barriers on customer loyalty. **Journal of Transnational Management**, v. 22, n. 1, p. 4–24, 2017. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15475778.2017.1274612>> Acesso em: 20 jun. 2019.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, p. 57–63, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>> Acesso em: 03 set. 2019.

GÜNTHER, H. Como Elaborar um Questionário. **Série : Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais**, p. 1–14, 2003. Disponível em: <<https://www.ic.unicamp.br/~wainer/cursos/2s2006/epistemico/01Questionario.pdf>> Acesso em: 03 set. 2019.

HARRISON, T. M. et al. Open government and e-government: Democratic challenges from a public value perspective. **Information Polity**, v. 17, n. 2, p. 83–97, 2012. Disponível em: <https://ctg.albany.edu/media/pubs/pdfs/dgo2011_opengov.pdf> Acesso em 13 mai. 2019.

HAWKSWORTH, J., AND JONES, N. Sectoral and Regional Impact of the Fiscal Squeeze. **London: Price Waterhouse Cooper**, 2010. Disponível em: <https://pwc.blogs.com/files/sectoral-and-regional-impact-of-the-fiscal-squeeze_full-report.pdf> Acesso em 20 mai. 2019.

HIENERTH, C.; KEINZ, P.; LETTL, C. Exploring the nature and implementation process of IT-based user-centric business models. **ePubWU Institutional Repository**, n. 344, p. 374, 2012. Disponível em: <<https://epub.wu.ac.at/3477/>> Acesso em: 12 mai. 2019.

HIGGINS, E. T.; SCHOLER, A. A. Engaging the consumer: The science and art of the value creation process. **Journal of Consumer Psychology**, v. 19, n. 2, p. 100–114, 2009. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057740809000205>> Acesso em: 14 mai. 2019.

JANSSEN, M.; KUK, G. E-Government Business Models for Public Service Networks. **International Journal of Electronic Government Research**, v. 3, n. 3, p. 54–71, 2011. Disponível em: <<http://www.irma-international.org/viewtitle/2035/>> Acesso em: 17 jul. 2019.

JEORWIN, J. et al. Reference Model for Improving the Process of Enterprise Software Product in the Ecuasis Company. **International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)**, n. 5, p. 14–20, 2016. Disponível em: <<https://ijaers.com/detail/reference-model-for-improving-the-process-of-enterprise-software-product-in-the-ecuasis-company-2/>> Acesso em 12 mai. 2019.

JU, J.; KIM, M. S.; AHN, J. H. Prototyping Business Models for IoT Service. **Procedia Computer Science**, v. 91, n. Itqm, p. 882–890, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050916312911>> Acesso em: 02 jun. 2019.

LAET, H. B. DE et al. Gestão do Relacionamento com o Cidadão: Análise da percepção do atendimento em uma região administrativa do Distrito Federal. **Revista Negócios em Projeção**, p. 114–131, 2019. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1311/1075>> Acesso em: 17 jul. 2019.

LANDAHL, J.; BERGSJÖ, D.; JOHANNESSON, H. Future alternatives for automotive configuration management. **Procedia Computer Science**, v. 28, n. Cser, p. 103–110, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050914000775>> Acesso em: 12 mai. 2019.

LAUDIEN, S. M.; DAXBÖCK, B. Understanding the lifecycle of service firm business models: a qualitative-empirical analysis. **R and D Management**, v. 47, n. 3, p. 473–483, 2017. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/radm.12273>> Acesso em: 12 mai. 2019.

LEE, K.; HONG, J. Development of E-Government Service Model: Business Model Approach. **International Review of Public Administration**, v. 7, n. 2, p. 1–10, 2002. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12294659.2002.10805010>> Acesso em 12. mai. 2019.

LOPES, S. DE F. M. O ORIENTADOR EDUCACIONAL ELECANDO AS TICs COMO ELO NA CONSTRUÇÃO DA APRENDIZAGEM NA ESCOLA. **Revista de estudos em linguagens e tecnologia**, p. 1–21, 2013. Disponível em: <<http://artefactum.rafrom.com.br/index.php/artefactum/article/view/150>> Acesso em: 03 set. 2019.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Marketing de serviços: Tecnologia e resultados**. [s.l: s.n.].

MACMILLAN, I. C.; THOMPSON, J. D. Making Social Ventures Work. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 9, p. 66–73, 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/259889386_Making_Social_Ventures_Work> Acesso em 20 mai. 2019.

MAJAVA, J.; ISOHERRANEN, V. Business model evolution of customer care services. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 12, n. 1, p. 1–12, 2019. Disponível em: <<http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/2725>> Acesso em: 12 mai. 2019.

MARGETTA, J. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review**, v. 80, n. May, p. 86–92, 2002. Disponível em:
<<https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=b2705550-ee1b-4444-9ee2-32cb766f8c4e%40sessionmgr4007>> Acesso em: 20 mai. 2019.

MARQUES, A. L. et al. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, p. 161–175, 2014. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552014000200004&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 14 mai. 2019.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, p. 8–18, 2008. Disponível em:
<<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34702>> Acesso em: 03 set. 2019.

MAZZILLI, C. Sistemas interativos de apoio à decisão: um processo coletivo. **Revista de Administração de São Paulo**, v. 29, p. 41–54, 1994. Disponível em:
<200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=343> Acesso em 03: set. 2019.

MCGRATH, R. G. Business models: A discovery driven approach. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 247–261, 2010. Disponível em:
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630109000508>> Acesso em: 20 mai. 2019.

MICHELI, P. et al. New Business Models for Public-Sector Innovation: Successful Technological Innovation for Government. **Research-Technology Management**, v. 55, n. 5, p. 51–57, 2012. Disponível em:
<<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5437/08956308X5505067>> Acesso em: 20 jul. 2019.

MOORE, M.; HARTLEY, J. Innovations in governance. **Public Management Review**, v. 10, p. 3-20, 2008. Disponível em:
<<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030701763161?journalCode=rxm20>> Acesso em: 17 jul. 2019.

MOYNIHAN, D. P.; THOMAS, J. C. Citizen, Customer, Partner: Rethinking the Place of the Public in Public Management . **Public Administration Review**, v. 73, n. December, p. 786–796, 2013. Disponível em:
<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12109>> Acesso em: 14 mai. 2019.

NIESTEN, E.; ALKEMADE, F. How is value created and captured in smart grids? A review of the literature and an analysis of pilot projects. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 53, p. 629–638, 2016. Disponível em:
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1364032115009740>> Acesso em: 28 mai. 2019.

NISA, S.; RAVICHANDRAN, N. Trade Policies and Their Impact on Business Models: A Comparative Study. **IUP Journal of Business Strategy**, v. 10, n. 1, p. 20–30, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/265560296_Trade_Policies_and_Their_Impact_on_Business_Models_A_Comparative_Study> Acesso em: 14 mai. 2019.

NORMANN, R. R. R. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, p. 65–77, 1992. Disponível em: <<https://europepmc.org/abstract/med/10127040>> Acesso em: 17 jul. 2019.

NOVAES, N. S. A responsabilidade do estado pela morosidade na prestação jurisdicional. **69ª Reunião Anual da SBPC**, p. 131–147, 2017. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/revistafadir/article/download/18362/15070>> Acesso em: 22 jun. 2019.

OJALA, A. Business models and opportunity creation: How IT entrepreneurs create and develop business models under uncertainty. **Information Systems Journal**, v. 26, n. 5, p. 451–476, 2016. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/isj.12078>> Acesso em: 12 mai. 2019.

OSBORNE, S. P. Delivering public services: Time for a new theory? **Public Management Review**, v. 12, n. 1, p. 1–10, 2010. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030903495232>> Acesso em: 20 mai. 2019.

OSBORNE, S. P. et al. A Sustainable Business Model for Public Organisations? **Public Management Review**, v. 16, n. 2, p. 165–172, 2014. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2013.872435?journalCode=rpxm20>> Acesso em: 08 jun. 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelo de Negócios**. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2010

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 16, n. July, p. 1–25, 2005. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>> Acesso em: 12 mai. 2019

PESTOFF, V. Citizens and co-production of welfare services. Childcare in eight European countries. **Public Management Review**, v. 8, n. 4, p. 503–519, 2006. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030601022882>> Acesso em: 08 jun. 2019.

PESTOFF, V. Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence. **Voluntas**, v. 23, n. 4, p. 1102–1118, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/257672502_Coproduction_and_Third_Sector_Social_Services_in_Europe_Some_Concepts_and_Evidence> Acesso em: 20 mai. 2019.

PINTO, R. C. Excelência em serviços: o valor percebido pelo cliente Ronaldo Carvalho Pinto. **Revista de Ciências Gerenciais.**, v. 10, n. 12, p. 58–72, 2015. Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2714/2579>> Acesso em: 08 jun. 2019.

PIRES, J. C. DE S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–104, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>> Acesso em: 12 mai. 2019.

RABELO, J. O.; BRITO, E. P. Z. A Coprodução de Serviços Intensivos em Conhecimento e Criação de Valor: Uma Análise em Relações entre Empresas. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 16, n. 2, p. 252–267, 2017. Disponível em: <<http://www.revistabrasileiramarkeing.org/ojs2.2.4/index.php/remark/article/view/Article/3516>> Acesso em 28 mai. 2019.

RADNOR, Z.; OSBORNE, S. P. Lean: A failed theory for public services? **Public Management Review**, v. 15, n. 2, p. 265–287, 2013. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2012.748820?journalCode=rpxm20>> Acesso em: 14 mai. 2019.

RAMOS, Q. A concessão do serviço público. **Revista Eletrônica de Iniciação Científica**, p. 1257–1277, 2012. Disponível em: <https://www.univali.br/graduacao/direito-itajai/publicacoes/revista-de-iniciacao-cientifica-ricc/edicoes/Lists/Artigos/Attachments/389/arquivo_77.pdf> Acesso em: 08 jun. 2019.

RANERUP, A.; HENRIKSEN, H. Z.; HEDMAN, J. An analysis of business models in Public Service Platforms. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 6–14, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X16300107>> Acesso em: 20 mai. 2019.

RAUPP, F. M. Realidade da transparência passiva em prefeituras dos maiores municípios brasileiros. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 30, p. 34, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/21758069.2016v13n30p34/33718>> Acesso em: 12 mai. 2019.

REUSCHL, A. J.; BOUNCKEN, R. B.; LAUDIEN, S. M. Integrated Value Configurations in the Sharing Economy. **Proceedings of the 50th Hawaii**

International Conference on System Sciences (2017), p. 34–43, 2017. Disponível em:

<<https://core.ac.uk/download/pdf/77239466.pdf>> Acesso em: 08 jun. 2019.

RICHARDSON, R. J. et al. 3 ed. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RYAN, B. Co-production: Option or Obligation? **Australian Journal of Public Administration**, v. 71, n. 3, p. 314–324, 2012. Disponível em:

<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8500.2012.00780.x>> Acesso em: 20 mai. 2019.

SCHALTEGGER, S.; FREUND, F. L.; HANSEN, E. G. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 6, n. 2, p. 95, 2012. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/256013169_Business_Cases_for_Sustainability_The_Role_of_Business_Model_Innovation_for_Corporate_Sustainability> Acesso em: 12 mai. 2019.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, v. v. 56, n. n. 3, p. 259–276, 2005.

Disponível em:

<<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/229>> Acesso em: 08 jun 2019.

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models.

Business Horizons, v. 48, n. 3, p. 199–207, 2005. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681304001132>> Acesso em: 14 mai. 2019.

SILVA, M. V. G. DA et al. Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. v. 7, p. 67–114, 2018. Disponível em:

<<https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/699>> Acesso em: 20 mai. 2019.

STOKER, G. Public Value Management A New Narrative for Networked Governance? **American Review of Public Administration**, p. 41–57, 2006.

Disponível em:

<<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074005282583>> Acesso em: 12 mai. 2019.

TAKAI, S.; YANG, T.; CAFEO, J. A. A Bayesian method for predicting future customer need distributions. **Concurrent Engineering Research and Applications**, v. 19, n. 3, p. 255–264, 2011. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/220116750_A_Bayesian_Method_for_Predicting_Future_Customer_Need_Distributions> Acesso em: 08 jun. 2019.

- TALLMAN, S.; LUO, Y.; BUCKLEY, P. J. Business models in global competition. **Global Strategy Journal**, v. 8, n. 4, p. 517–535, 2018. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/gsj.1165>> Acesso em: 12 mai. 2019.
- TAPSCOTT, D. Rethinking Strategy in a Networked World (Why Michael Porter Is Wrong about the Internet). **Strategy+Business**, n. 24, p. 1–8, 2001. Disponível em: <<https://faculty.darden.virginia.edu/Ebusiness/Tapscott%20Article.pdf>> Acesso em: 28 mai. 2019.
- TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X>> Acesso em: 28 mai. 2019.
- TOKARSKI, A.; TOKARSKI, M.; WÓJCIK, J. The Possibility Of Using The Business Model Canvas In The Establishment Of An Operator' S Business Plan. **Torun Business Review**, v. 16, n. 4, p. 17–31, 2017. Disponível em: <<https://tbr.wsb.torun.pl/index.php/journal/article/view/117/0> > Acesso em: 08 jun. 2019.
- TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 449–465, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/257679579_Business_model_innovation_in_entrepreneurship> Acesso em: 17 jul. 2019.
- VAZ, J. J. C.; RIBEIRO, M. M. M.; MATHEUS, R. Dados governamentais abertos e seus impactos sobre os conceitos e práticas de transparência no Brasil. **Cadernos PPG-AU/UFBA**, v. 9, n. 1, p. 45–62, 2011. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/ppgau/article/view/51111>> Acesso em: 28 mai. 2019.
- VELU, C. A Systems Perspective on Business Model Evolution: The Case of an Agricultural Information Service Provider in India. **Long Range Planning**, v. 50, n. 5, p. 603–620, 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630116302102>> Acesso em: 12 mai. 2019.
- VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro. MJV Press, 2012
- WEGNER, D.; DURAYSKI, J.; FILHO, J. R.S.V. Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, p. 275–302, 2017. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/5832>> Acesso em: 28 mai. 2019.

WIRTZ, B. W. et al. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 36–54, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630115000291>> Acesso em: 14 mai. 2019.

WIRTZ, B. W.; SCHILKE, O.; ULLRICH, S. Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 272–290, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630110000063>> Acesso em: 14 mai 2019.

YANG, M. et al. Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 1794–1804, 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616309982>> Acesso em: 28 mai. 2019.

ZAINUDDIN, N.; TAM, L.; MCCOSKER, A. Serving yourself: value self-creation in health care service. **Journal of Services Marketing**, v. 30, n. 6, p. 586–600, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/309336638_Serving_yourself_value_self-creation_in_health_care_service> Acesso em: 17 jul. 2019.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: An activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 216–226, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109000533>> Acesso em: 18 mai. 2019.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: Recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228134160_The_Business_Model_Recent_Developments_and_Future_Research> Acesso em: 12 mai. 2019.

APÊNDICE A - LITERATURA PESQUISADA

<i>Business model public service</i>			
Artigo	Ano	Objetivo	Repositório
Business model of a public intermediary: A case study of China Science & Technology Service center	2012	O objetivo deste estudo é descrever as atividades do intermediário público em processos de inovação por meio de um estudo de caso do Centro de Serviços de Ciência e Tecnologia da China (CSTSC) para pequenas e médias empresas (PMEs).	EBSCO
Business model analysis of public services operating in the smart city ecosystem: The case of SmartSantander	2017	O principal objetivo desta pesquisa é obter um conhecimento mais profundo sobre modelos de negócios práticos que correspondem a um ecossistema de cidades inteligentes da vida real.	EBSCO
An analysis of business models in Public Service Platforms	2016	Análise do modelo de negócio por trás de plataformas web de serviços públicos.	EBSCO e CAPES
Business Model Choice for Latvian Public Employment Service: What is the Best for Labour Force Competitiveness?	2015	Análise do modelo de negócio do serviço público de fomento ao mercado de trabalho na Letônia, Estônia e Dinamarca.	EBSCO
Business Models, Vaccination Services, and Public Health Relationships of Retail Clinics: A Qualitative Study	2018	O objetivo deste estudo foi obter uma compreensão aprofundada do modelo de negócios de clínicas de varejo referente a ofertas de vacinas, lucratividade e tomada de decisão.	EBSCO
A Sustainable Business Model for Public Service Organizations?	2014	O objetivo desse estudo é propor premissas para modelos de negócio sustentáveis em serviço público.	EBSCO e CAPES
Mobile business and the smart city: Developing a business model framework to include public design parameters for mobile city services	2012	Este artigo propõe uma nova estrutura de modelo de negócios que permite o design e a análise de redes de valor para serviços móveis em um contexto público.	EBSCO
MC-eGov: Study on Multichannel Delivery Strategies and Sustainable Business Models for Public Services addressing Socially disadvantaged Groups	2009	O objetivo do estudo é verificar como o acesso multicanal a serviços inclusivos de governo eletrônico pode contribuir para fornecer resultados sustentáveis para grupos socialmente	EBSCO
Business models of public private partnerships in publicly-financed emergency response services.	2012	Avaliação de modelos de negócios de parcerias público-privadas em serviços de resposta a emergências financiados publicamente.	EBSCO
Private-public interaction in public service innovation processes- business model challenges for a start-up EdTech firm	2019	O objetivo deste artigo é analisar como a instabilidade do modelo de negócios de uma empresa iniciante durante a inovação de serviço público pode ser explicada.	CAPES
A survey of Web-based business models for e-government in the Netherlands	2008	O objetivo desta pesquisa é avaliar sites de governo eletrônico com base em modelos de negócios.	CAPES
DEVELOPMENT OF AN E-GOVERNMENT SERVICE MODEL: A BUSINESS MODEL APPROACH.	2002	O estudo define e identifica as características dos componentes de um modelo de serviço de governo eletrônico.	CAPES
E-Government Business Models for Public Service Networks	2011	Nesse estudo buscou-se aplicar o conceito de modelo de negócio em governo eletrônico, através de três estudos de caso.	CAPES
Challenges to achieving sustainable community health development within a donor aid business model	2010	Este artigo explora o paradoxo da ajuda prestada por doadores através de um modelo de negócios através de um estudo de caso na Papua Nova Guiné.	CAPES
Business model analysis of public services operating in the smart city ecosystem: The case of SmartSantander	2017	O principal objetivo desta pesquisa é obter um conhecimento mais profundo sobre modelos de negócios práticos que correspondem a um ecossistema de cidades inteligentes da vida real.	EBSCO
Business model innovation: How do government training institutes in the Philippines create, deliver, and capture value?	2018	O objetivo desse artigo foi examinar como quatro institutos de treinamento do governo nas Filipinas criam, entregam e capturam valor utilizando a pesquisa do modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur.	EBSCO

Fonte: elaborado pelo autor

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM USUÁRIOS

P1: Qual sua idade e gênero?

P2: Qual a sua faixa de renda?

- | | | |
|--------------------------|-----------|------------|
| <input type="checkbox"/> | 0 | R\$ 1.254 |
| <input type="checkbox"/> | R\$ 1.255 | R\$ 2.004 |
| <input type="checkbox"/> | R\$ 2.005 | R\$ 8.640 |
| <input type="checkbox"/> | R\$ 8.641 | R\$ 11.261 |
| <input type="checkbox"/> | R\$11.262 | |

P3: Qual o seu nível de escolaridade?

P4: Com qual frequência você utiliza os serviços de registro de veículos?

- anualmente a cada dois anos a cada cinco anos raramente

P5: O que mais te motiva a buscar os serviços prestados pelo CRVA?

- buscar informações sobre débitos buscar informações sobre serviços
- realizar transferência de propriedade realizar outros serviços

P6: Ao se dirigir ao CRVA (DETRAN) para realizar a transferência de propriedade do seu veículo, quais necessidades o senhor (a) espera que sejam atendidas?

P7: O serviço prestado atende as suas necessidades?

- sempre quase sempre indiferente quase nunca nunca

P8: Caso a resposta anterior tenha sido negativa, por que?

P9: Em sendo possível, teria optado por outro CRVA?

- sim talvez não

P10: Quais atributos lhe auxiliariam na escolha de uma CRVA?

- localização agilidade no atendimento boa prestação de informações
- infraestrutura adequada outros

P11: Qual a primeira coisa que lhe vem em mente ao ter a necessidade de se apresentar no CRVA/DETRAN?

P12: Quais características definem uma boa prestação de serviço público para você?

P13: O serviço prestado pelo CRVA e DETRAN possui essas características? Por quê?

P14: Poderia citar pontos positivos do CRVA e serviço prestado?

P15: Poderia citar pontos negativos do CRVA e serviço prestado?

P16: Você acredita que o serviço prestado está à altura das taxas pagas?

Concordo totalmente concordo indiferente discordo
 discordo totalmente

P17: Como o DETRAN/RS que poderia tornar o serviço prestado mais condizente com os valores despendidos?

P18: De maneira geral, como o senhor (a) avalia o serviço prestado?

Péssimo regular indiferente bom ótimo

P19: Como o CRVA e o DETRAN poderiam aumentar a sua satisfação com serviço prestado?

P20: Como você avalia a prestação de informações pelo CRVA e DETRAN sobre o serviço de transferência de propriedade de veículos?

Péssimo regular indiferente bom ótimo

P21: Como a prestação destas informações poderia ser otimizada?

P22: Você considera que o serviço e/ou informações são prestados com transparência?

concordo totalmente concordo indiferente discordo discordo totalmente

P23: Qual etapa do serviço de transferência lhe causou um impacto mais positivo:

Atendimento inicial Prestação de informações Vistoria fila/espera
 Colocação de placa/lacre

P24: Qual etapa do serviço de transferência lhe causou um impacto mais negativo:

Atendimento inicial Prestação de informações Vistoria fila/espera
 Colocação de placa/lacre

P25: Qual etapa do serviço de transferência tem maior relevância em sua opinião:

- Atendimento inicial Prestação de informações Vistoria fila/espera
 Colocação de placa/lacre

P26: Qual etapa do serviço de transferência tem menor relevância em sua opinião:

- Atendimento inicial Prestação de informações Vistoria fila/espera
 Colocação de placa/lacre

P27: Hoje a sua participação no processo de transferência está limitada ao deslocamento até o CRVA com o veículo e a documentação pertinente. Você estaria disposto a ter uma participação maior no processo de registro do seu veículo?

- Sim talvez não

P28: O que te motivaria a ter uma participação maior no processo de registro de seu veículo?

P29: Sobre a seguinte afirmativa: “O cidadão deve ter maior participação na prestação dos serviços públicos” você:

- Concorda totalmente Concorda Indiferente Discorda Discorda totalmente

P30: Sobre a seguinte afirmativa: “Reconhecer a participação ativa do cidadão como central para a realização de serviços públicos, é fundamental para modernização do setor público.” você:

- Concorda totalmente Concorda Indiferente Discorda Discorda totalmente

P31: Sobre a seguinte afirmativa “Quanto maior a participação do cidadão, maior a eficiência dos serviços públicos prestados” você:

- Concorda totalmente Concorda Indiferente Discorda Discorda totalmente

P32: Antes de se dirigir a uma repartição pública, você consulta informações sobre o serviço a ser realizado em meios eletrônicos como site, aplicativos mobile, fóruns entre outros?

- Sempre quase sempre indiferente raramente nunca

P33: O que te motiva a realizar a consulta prévia?

P34: O que você acha que o CRVA e o DETRAN poderiam fazer para aumentar a transparência nos serviços prestados?

P35: Qual o ganho que o serviço prestado agrega à esfera pública?

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM GESTORES DE CRVAS

P1: Além da realização da transferência de propriedade, quais outras necessidades o usuário tem ao se apresentar no CRVA?

P2: Com qual frequência o CRVA atende essas necessidades?

sempre Quase sempre às vezes quase nunca nunca

P3: Por que o cliente escolheu o seu CRVA?

P4: Caso houvesse outra opção, o senhor acredita que teria sido escolhido?

sim acho que sim talvez acho que não não

P5: Qual o benefício real que o serviço prestado pelo CRVA oferece ao cidadão?

P6: Quais os aspectos positivos do CRVA a serem destacados?

P7: Quais os aspectos negativos do CRVA a serem destacados?

P8: O serviço prestado pelo CRVA oferece benefícios reais ao cliente? Quais?

P9: Com relação aos usuários que procuram os serviços oferecidos pelo CRVA, esses possuem um perfil único? Caso não, como poderia dividi-los?

- O serviço de transferência de propriedade é composto de algumas etapas. Na sua opinião:

P10: Quais os atributos mais valorizados pelo usuário quando da prestação do serviço?

agilidade Transparência Qualidade do serviço Prestação de informações

Confiabilidade do serviço prestado

P11: Qual destas etapas agrega mais valor ao serviço executado pelo CRVA:

Atendimento inicial Prestação de informações Vistoria Digitação do dados do processo Colocação de placa/lacre

P12: Qual destas agrega menos valor ao serviço executado pelo CRVA:

Atendimento inicial Prestação de informações Vistoria Digitação do dados do processo Colocação de placa/lacre

P13: Qual etapa é mais valorizada pelo cidadão:

Atendimento inicial Prestação de informações Vistoria Digitação do dados do processo Colocação de placa/lacre

P14: Qual etapa é menos valorizada pelo cidadão:

Atendimento inicial Prestação de informações Vistoria Digitação do dados do processo Colocação de placa/lacre

P15: Como aumentar a percepção de valor no serviço prestado pelo CRVA?

P16: Hoje a participação do cidadão no processo de transferência está limitada ao deslocamento até o CRVA com o veículo e a documentação pertinente. Você acredita que o usuário estaria disposto a ter uma participação maior no processo de registro do seu veículo?

Não Provavelmente não possivelmente provavelmente sim sim

P17: O que motivaria o usuário a ter uma participação maior no processo de registro do seu veículo?

P18: Os serviços e informações oferecidos ao cidadão são prestados com transparência?

Não Provavelmente não Possivelmente Provavelmente sim sim

P19: Como aumentar a transparência dos serviços prestados?

P20: Como tornar o serviço prestado mais condizente com os valores despendidos pelo cidadão?

P21: Como otimizar a entrega do serviço demandado pelo cidadão?

P22: O cliente tem acesso adequado às informações que ele necessita?

P23: Quais outros meios o DETRAN/RS poderia utilizar para entregar as informações necessárias ao usuário?

P24: Quais as barreiras que o CRVA observa que o impedem de entregar o serviço que o cidadão almeja?

P25: Como eliminar ou atenuar o impacto dessas barreiras?

P26: Qual o valor que retorna ao CRVA após o serviço prestado?

P27: Qual o valor que retorna ao DETRAN após o serviço prestado?

P28: Qual o valor que retorna para a sociedade após o serviço prestado?

APÊNDICE D – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM SERVIDORES DA DRV

P1: Além da realização da transferência de propriedade, quais outras necessidades o usuário tem ao se apresentar no CRVA?

P2: Você acredita que essas necessidades são atendidas?

P3: O DETRAN fornece subsídios para atendimento dessas necessidades?

P4: Nos municípios que apresentam mais de um CRVA, o que motiva o cidadão a escolher um em específico?

- Buscar informações sobre débitos (multas, taxas de licenciamento)
- Buscar informações gerais sobre serviços
- Realizar transferência de propriedade
- Realizar outros serviços

P5: Havendo possibilidade, acredita que o cidadão optaria por outro CRVA?

- Não talvez Sim

P6: Considerando o cenário atual e o sistema em nível global (Detran, CRVA, etc.) quais os aspectos positivos a destacar do serviço de registro de veículos?

P6: Considerando o cenário atual e o sistema em nível global (Detran, CRVA, etc.) quais os aspectos negativos a destacar do serviço de registro de veículos?

P7: O serviço prestado oferece benefícios reais ao usuário? Quais?

P8: Com relação aos usuários que procuram os serviços de registro de veículos, esses possuem um perfil único? Caso não, como poderia dividi-los?

- O serviço de transferência de propriedade é composto de algumas etapas. Na sua opinião:

P9: Quais os atributos mais valorizados pelo usuário quando da prestação do serviço?

- agilidade Transparência Qualidade do serviço Prestação de informações Confiabilidade do serviço prestado

P10: Qual destas etapas agrega mais valor ao serviço prestado:

Atendimento inicial Prestação de informações Vistoria Digitação do dados do processo Colocação de placa/lacre

P11: Qual destas agrega menos valor ao serviço executado pelo CRVA:

Atendimento inicial Prestação de informações Vistoria Digitação do dados do processo Colocação de placa/lacre

P12: Qual etapa é mais valorizada pelo cidadão:

Atendimento inicial Prestação de informações Vistoria Digitação do dados do processo Colocação de placa/lacre

P13: Qual etapa é menos valorizada pelo cidadão:

Atendimento inicial Prestação de informações Vistoria Digitação do dados do processo Colocação de placa/lacre

P14: Como aumentar a percepção de valor no serviço prestado?

P15: Hoje a participação do cidadão no processo de transferência está limitada ao deslocamento até o CRVA com o veículo e a documentação pertinente. Você acredita que o usuário estaria disposto a ter uma participação maior no processo de registro do seu veículo?

Não Provavelmente não possivelmente provavelmente sim sim

P16: O que motivaria o usuário a ter uma participação maior no processo de registro do seu veículo?

P17: Os serviços e informações oferecidos ao cidadão são prestados com transparência?

() Não () Provavelmente não () Possivelmente () Provavelmente sim () sim

P18: Como aumentar a transparência dos serviços prestados?

P19: Como tornar o serviço prestado mais condizente com os valores despendidos pelo cidadão?

P20: Como otimizar a entrega do serviço demandado pelo cidadão?

P21: O cliente tem acesso adequado às informações que ele necessita?

P22: Quais outros meios o DETRAN/RS poderia utilizar para entregar as informações necessárias ao usuário?

P23: Quais as barreiras que impedem a entrega do serviço que o cidadão almeja?

P24: Como eliminar ou atenuar o impacto dessas barreiras?

P25: Qual o valor que retorna ao CRVA após os serviço prestado?

P26: Qual o valor que retorna ao DETRAN após o serviço prestado?

P27: Qual o valor que retorna para a sociedade após o serviço prestado?

APÊNDICE E – PERFIL DOS USUÁRIOS ENTREVISTADOS

Perfil entrevistados		
Gênero	22%	feminino
	78%	masculino
Faixa etária	10,0%	18 - 23
	24,0%	24 - 30
	38,0%	31 - 37
	10,0%	38 - 44
	4,0%	45 - 51
	14,0%	Acima de 52
Faixa de renda	16,3%	Até R\$ 1.874,00
	28,5%	R\$ 1.874,01 a R\$ 3.748,00
	40,8%	R\$ 3.748,01 a R\$ 9.370,00
	8,2%	R\$ 9.370,01 a R\$ 18.740,00
	6,2%	Preferiu não informar
Nível de escolaridade	6,0%	Fundamental incompleto
	2,0%	Fundamental
	28,0%	Médio
	34,0%	Superior incompleto
	30,0%	Superior
Utiliza serviços do CRVA	30%	Anualmente
	20%	A cada dois anos
	12,50%	A cada cinco anos
	37,50%	Raramente

Fonte: elaborado pelo autor

APÊNDICE F – PERFIL DOS SERVIDORES DO DETRAN/RS ENTREVISTADOS

Entrevistado	Área servidor	Função	Tempo de serviço no órgão	Formação
E1	Divisão de Registro de Veículos	Coordenador de Projetos Substituto	6 anos	Engenheiro mecânico
E2	Divisão de Registro de Veículos	Chefe Substituto	10 anos	Administrador de empresas
E3	Divisão de Registro de Veículos	Coordenadora de RENAVAL	10 anos	Economista
E4	Diretoria Técnica	Assessor Técnico	8 anos	Ciências jurídicas
E5	Ouvidoria Geral	Ouvidor	6 anos	Administrador de empresas

Fonte: elaborado pelo autor

APÊNDICE G – PERFIL DOS GESTORES DE CRVAS ENTREVISTADOS

Entrevistado	CRVA	Função	Tempo de Empresa	Formação
E1	CRVA "A"*	Coordenador	18 anos	Administrador de empresas
E2	CRVA "B"*	Coordenador	15 anos	Ciências jurídicas
E3	CRVA "C"*	Coordenador	10 anos	Administrador de empresas
E4	CRVA "D"*	Coordenador	20 anos	Ciências jurídicas
E5	CRVA "E"*	Coordenador	7 anos	Administrador de empresas

Fonte: elaborado pelo autor

Legenda: *Identificação do CRVA não revelada a pedido da autarquia

APÊNDICE H – PERFIL DOS CONSTRUTORES DO MAPA MENTAL

Construtor	Repartição de origem	Função	Tempo de serviço no órgão	Formação
C1	Divisão de Registro de Veículos	Analista	9 anos	Engenheiro mecânico
C2	Divisão de Registro de Veículos	Analista	9 anos	Engenheiro mecânico
C3	CRVA "A"*	Coordenador	18 anos	Administrador de empresas
C4	CRVA "B"*	Coordenador	15 anos	Administrador de empresas

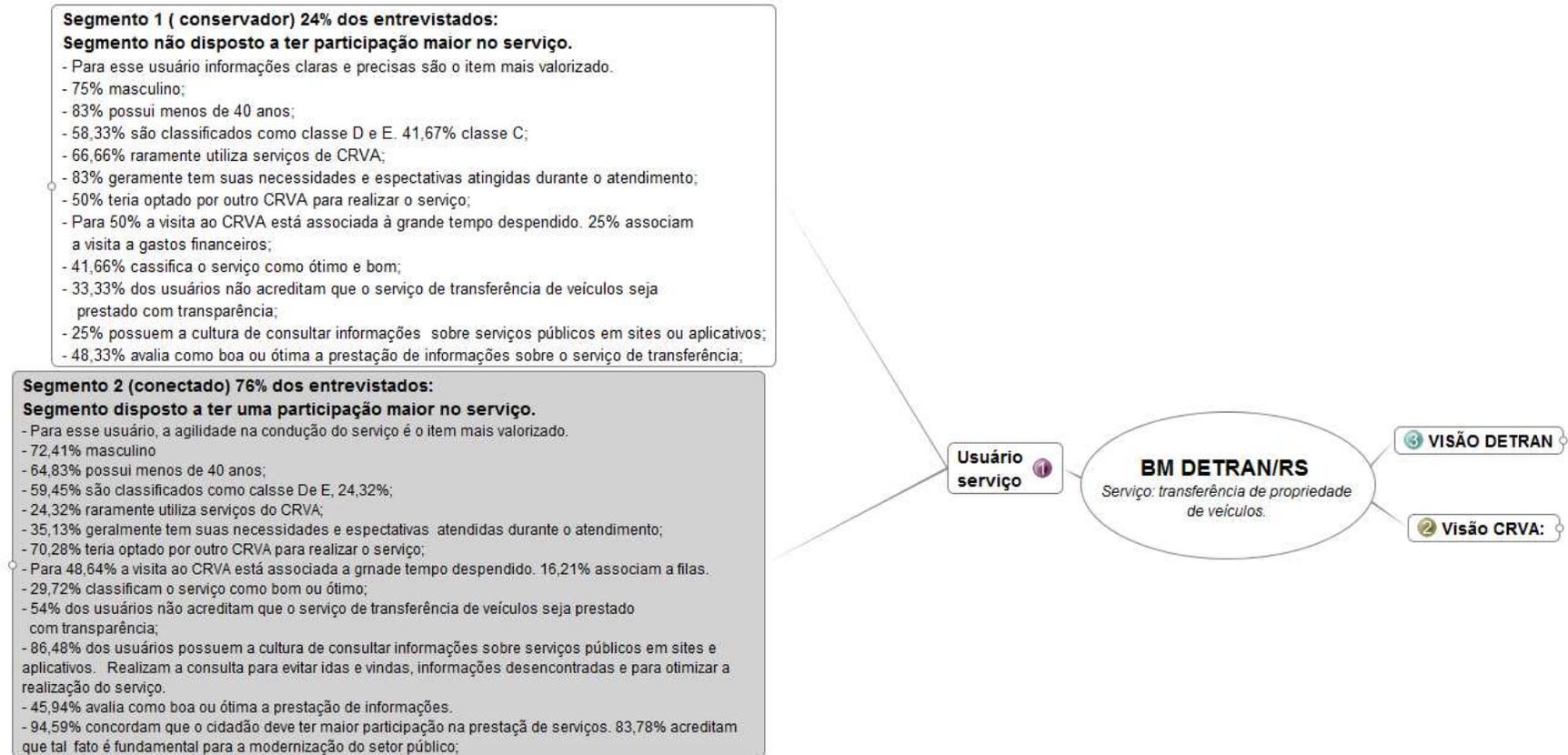
Fonte: elaborado pelo autor

Legenda: *Identificação do CRVA não revelada a pedido da autarquia

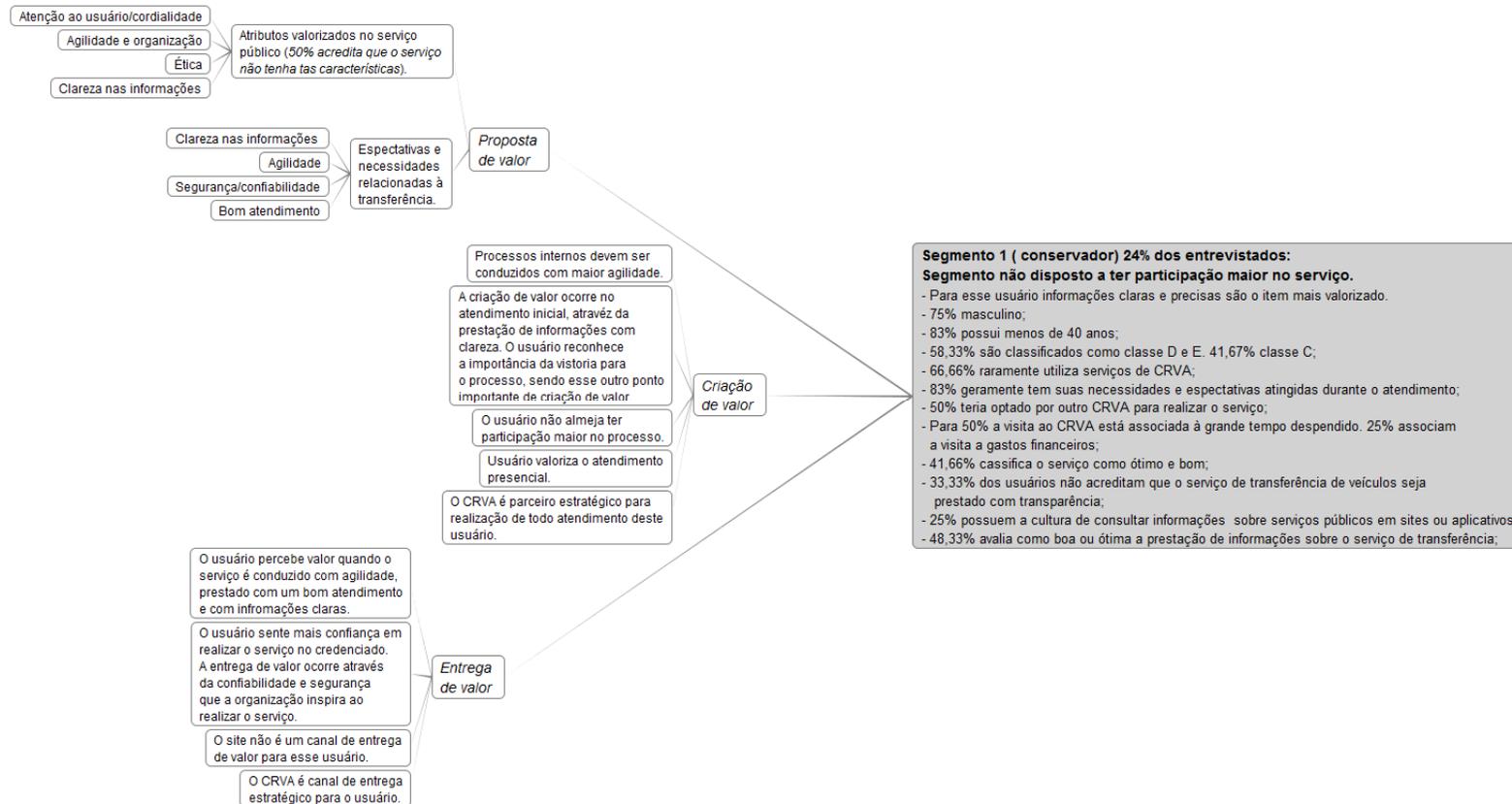
APÊNDICE I – MAPA MENTAL



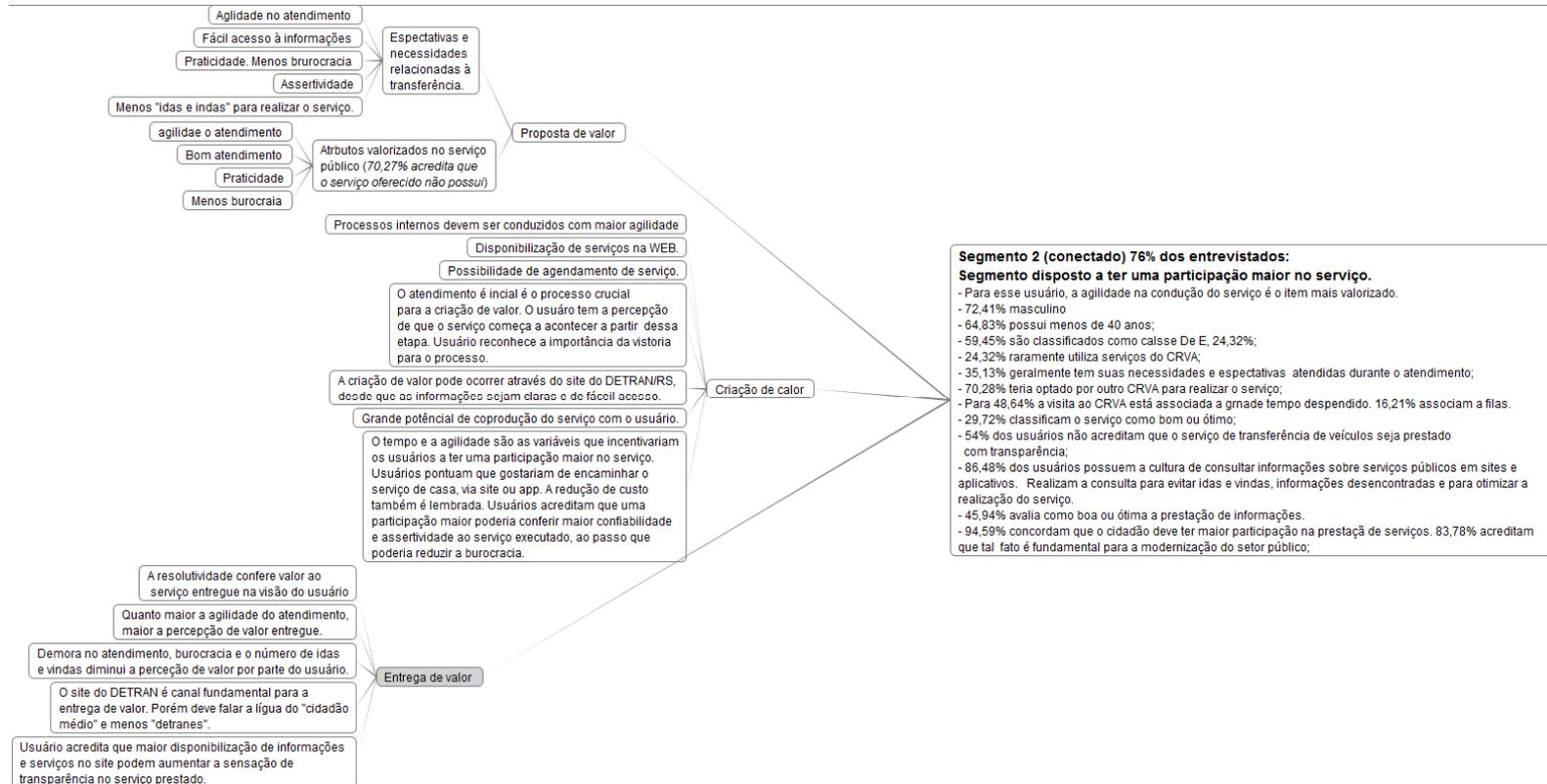
APÊNDICE I – MAPA MENTAL



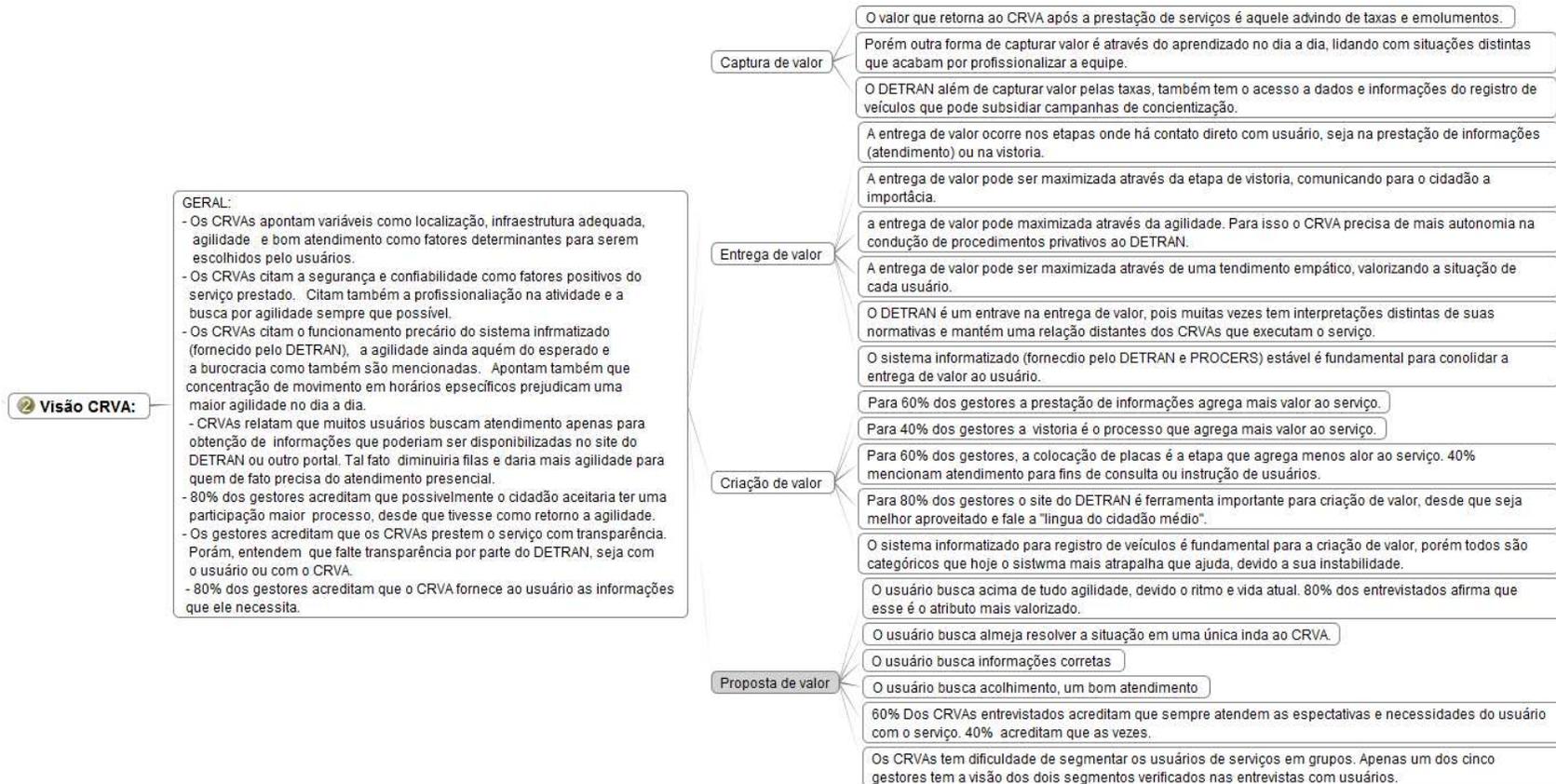
APÊNDICE I – MAPA MENTAL



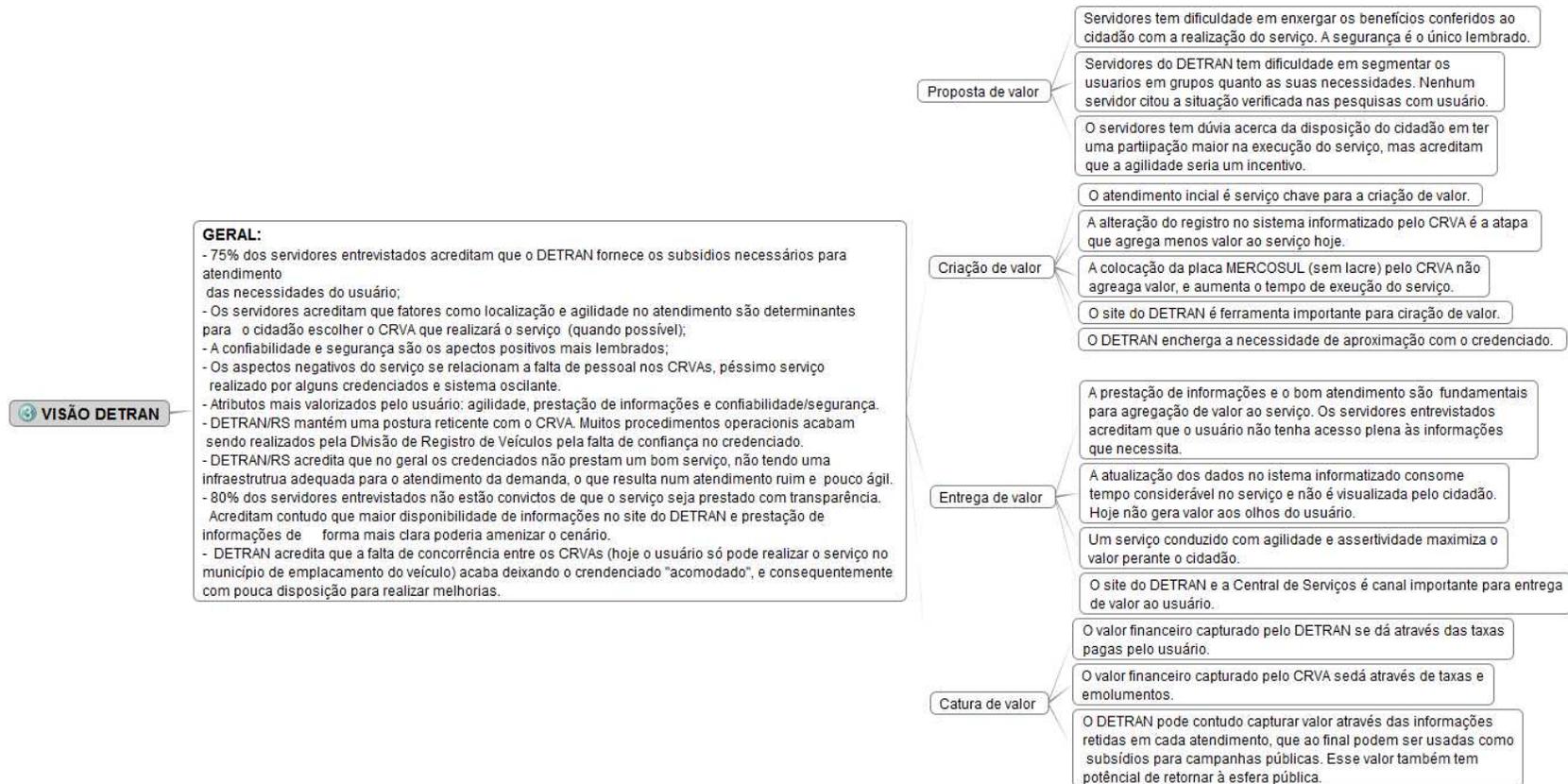
APÊNDICE I – MAPA MENTAL



APÊNDICE I – MAPA MENTAL



APÊNDICE I – MAPA MENTAL



APÊNDICE J - PERFIL DOS AVALIADORES

Avaliador	Repartição de origem	Função	Tempo de serviço no órgão	Formação
A1	Divisão de Registro de Veículos	Analista	3 anos	Ciências jurídicas
A2	Divisão de Registro de Veículos	Analista	21 anos	Engenheiro mecânico
A3	CRVA "F"*	Coordenador	10 anos	Administrador de empresas
A4	CRVA "G"*	Coordenador	8 anos	Administrador de empresas

Fonte: elaborado pelo autor

Legenda: *Identificação do CRVA não revelada a pedido da autarquia

ANEXO A – VOLUME DE SERVIÇOS

SERVIÇO	QUANTIDADE MAIO/2019	
Transferência de propriedade de veículo do RS	90995	40,288%
Inclusão de Reserva de Gravame	31038	13,742%
Alteração do endereço para entrega do CRV/CRLV	16899	7,482%
Primeiro emplacamento	16675	7,383%
Comunicação de venda	12598	5,578%
Transferência de propriedade de veículo de outro Estado	9106	4,032%
Transferência para outra UF	6665	2,951%
Solicitação de vistoria	5980	2,648%
Solicitação de segunda via do CRV/CRLV	5793	2,565%
Manutenção de restrição administrativa	4630	2,050%
Alteração de endereço residencial	3530	1,563%
Manutenção de Restrição Averbação de Execução	3401	1,506%
Inclusão de RNTRC	2835	1,255%
Troca de placa	2669	1,182%
Registro de Contrato de Financiamento de Veículo	2598	1,150%
Alteração de informações do veículo	1467	0,650%
Solicitação de segunda via do CRLV	980	0,434%
Baixa de veículo em lote	926	0,410%
Manutenção de restrição judicial	778	0,344%
Inclusão de restrição financeira	748	0,331%
Liberação de restrição financeira	700	0,310%
Baixa de veículo	642	0,284%
Solicitação de autorização para Transporte Escolar	625	0,277%
Troca de município de veículo do RS	468	0,207%
Alteração de restrição financeira	346	0,153%
Manutenção de restrição por transferência	272	0,120%
Correções diversas	263	0,116%
Inclusão de restrição de veículo acidentado Média Monta	259	0,115%
Atualização de seguro DPVAT	256	0,113%
Manutenção de restrição administrativa (SRF/INSS)	184	0,081%
Troca de município de veículo de outro Estado	167	0,074%
Autorização para Fabricação de Placas	149	0,066%
Emissão de Licença especial de transito	125	0,055%
Correção de informações do veículo	119	0,053%
Desbloqueio de veículo acidentado	112	0,050%
Solicitação de CRV/CRLV ou CRLV	102	0,045%
Inclusão de restrição de veículo acidentado Grande Monta	78	0,035%
Manutenção de benefício tributário	77	0,034%
Correção de Informações do Proprietário	72	0,032%
Alteração de Informações do Proprietário	71	0,031%
Liberação de restrição de veículo acidentado Média Monta	58	0,026%
Solicitação de primeira via de CRLV	55	0,024%
Emissão de Licença de Placa de Exper/Fabricante	39	0,017%
Cópia do CRLV	35	0,015%
Cancelamento restrição de veículo acidentado Média Monta	30	0,013%
Solicitação de autorização para remarcação de chassi	29	0,013%
Solicitação de autorização para alterar características	29	0,013%

Comunicação de Venda RFB	28	0,012%
Correção de restrição financeira	22	0,010%
Manutenção de Restrição Administrativa DETRAN	22	0,010%
Manutenção de Restrição de Busca e Apreensão	19	0,008%
Cancelamento de Contrato de Financiamento de Veículo	17	0,008%
Transferência de propriedade por Ordem Judicial	14	0,006%
Cancelamento restrição de veículo acidentado Grande Monta	11	0,005%
Transferência de veículo acidentado	8	0,004%
Inclusão de Transferência de Responsabilidade	8	0,004%
Reclassificação de veículo acidentado Grande Monta	7	0,003%
Utilização de lacre de placa	7	0,003%
Correção do município de emplacamento	6	0,003%
Liberação de Transferência de Responsabilidade	6	0,003%
Troca de placa por suspeita de clonagem	4	0,002%
Fornecimento de Placa de Experiência/Fabricante	4	0,002%
Correção de autorização para Transporte Escolar	2	0,001%
Inclusão de informação de RECALL	1	0,000%
Baixa de Placa de Experiência/Fabricante	1	0,000%
Comunicação de Venda em Cartório	1	0,000%

Fonte: relatórios gerências da Divisão de Registro de Veículos do DETRAN/RS.

ANEXO B: TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Unidade Acadêmica de Graduação

**TERMO DE CONFIDENCIALIDADE PARA COLETA DE
INFORMAÇÕES DE EMPRESA/INSTITUIÇÃO.**

Eu, Marcos Vinicius Bento da Rosa, aluno(a) do Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, matriculado(a) sob o número 1704096, declaro que a Empresa/Instituição Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN/RS) objeto de estudo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado ATUALIZAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo de caso no DETRAN/RS entregue no semestre 2019/2, permitiu a pesquisa e o uso de todos os dados que nele constam.

Declaro, ainda, que as informações apresentadas são verdadeiras e correspondem à realidade da Empresa/Instituição estudada.

(X) A Empresa/Instituição autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social.

() A Empresa/Instituição não autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social. Nesse caso, responsabilizo-me em preservar o nome da Empresa/Instituição de forma a que ela não seja passível de identificação no meu Trabalho.

Porto Alegre 05 de novembro de 2019.

Assinatura do aluno

Ciência da empresa

Fábio Pinheiro dos Santos
Nome do responsável da Empresa/Instituição

Assinatura do Responsável da Empresa/Instituição
Carimbo ou CNPJ