

Design de Serviços Internos

Como transformar o Design de Cadeias de Valor em uma atividade lúdica e prazerosa como um jogo de LEGO

Por que o exercício de especificar a Cadeia de Valor ainda é uma atividade difícil para a maioria das empresas? Por que não olhamos para a Proposta de Valor para derivarmos as Cadeias de Valor da operação do negócio? Por que não nos divertimos durante essa atividade que poderia fazer tão bem para o nosso cérebro direito?



Sumário

1. Contextualização.....	02
2. Cenário do Mercado Interno de Prestação de Serviços.....	03
3. Intenção estratégica de um Serviço Interno.....	04
4. Estrutura do ambiente operacional de um Serviço Interno.....	04
4.1 Contextos funcionais.....	05
5. Projeto de um Serviço Interno.....	06
5.1 Definindo a referência.....	06
5.2 Especificando o ou serviço do Serviço Interno.....	06
5.3 Definindo os Fatores de Produção.....	06
5.4 Estabelecendo uma ordem lógica de atuação dos Fatores de Produção.....	06
5.5 Definindo as Atividades Operacionais.....	07
5.6 Desenhando o Fluxo de Valor para o Serviço Interno.....	07
5.7 Analisando Incidentes Críticos.....	07
5.8 Preparando para a Automação de processos.....	08
5.9 Definindo Controles Internos.....	08
5.10 Calculando os Custos Operacionais.....	08
5.11 Especificando as Decisões.....	08
5.12 Definindo os Níveis de Serviço do Serviço Interno.....	09
5.13 Definindo as competências para a execução do Serviço Interno.....	09
5.14 Identificando as situações de riscos operacionais.....	09
5.15 Solicitando a Prevenção e Continência.....	09
6. Definindo os indicadores para a avaliação de desempenho.....	10
7. O que são níveis de serviço.....	11
8. O que são Acordos de Níveis de Serviço.....	12
9. Alinhamento de Acordos de Níveis de Serviço.....	12
10. Rede de Acordos de Níveis de Serviço.....	13

Design de Serviços Internos

Contextualização

No início dos anos 90 tive a oportunidade de ver o filme “Proposta Indecente”, dirigido por Adrian Lyne com Demi Moore, Robert Redford e Woody Harrelson. Durante o filme, Woody era professor de arquitetura e em uma das suas aulas falou das pretensões do TIJOLO: “O Tijolo tem ambições, ele não quer fazer parte apenas de um muro. Ele quer fazer parte de uma catedral ou de um arranha-céu”.

Analogamente, o Serviço Interno pode ser visto como um Tijolo no contexto de Design Organizacional. Ele quer fazer parte de algum macroprocesso importante como, por exemplo: Planejamento Estratégico, Processo de Negócios, Operação de uma Conveniência de Consumo, Desenvolvimento de Experiências de Consumo, Avaliação de Desempenho, Orçamento Corporativo, enfim, quer fazer parte da Cadeia de Valor da Empresa.

O Serviço Interno pode ser comparado a uma peça de um jogo de lego, você pode especificar uma infinidade de processos a partir da combinação do Acervo de Serviços Internos da Empresa. Você pode construir várias “Estruturas de Processos” e também usa-las juntamente com os Serviços Internos na construção de novas estruturas de processos. Essa propriedade faz do Design da Cadeia de Valor uma atividade lúdica e prazerosa. Existe muita criatividade e diversão durante esse processo.

Para que isso realmente seja possível, é necessário que o Design do Serviço Interno considere os interesses de todas as partes com as quais pretende ter algum tipo de conexão funcional. Quando isso não acontece, não conseguiremos construir estruturas de processos passíveis de serem conectadas, portanto não teremos muita flexibilidade e inovação e certamente perderemos o prazer que a atividade poderia nos oferecer.

O desempenho das operações das empresas depende diretamente da qualidade da modelagem de elementos construídos a partir do Acervo de Serviços Internos. Se não tivermos um bom Design de Cadeia de Valor não teremos um bom Design da Estrutura Organizacional e também não teremos um bom Design do Mercado Interno de Operações, o CORAÇÃO da empresa.

“Infelizmente, ainda é grande o número de empresas que se aventuram em atividades que chamam de MAPEAMENTO DE PROCESSOS” sem procurar entender os perigos e riscos que correrão sem uma orientação profissional adequada.

Cenário do Mercado Interno de prestação de serviços

Toda Empresa nasce a partir de um Plano de Negócios que define sua missão, visão, valores, mercado, demanda, proposta de valor, cadeia de valor, estrutura organizacional, capacidade operacional, etc. Dependendo do setor e porte, gerenciar uma empresa pode ser uma tarefa de grande complexidade. Surge então a seguinte questão: Como tornar simples o processo de Gestão Empresarial?

Bem, esta não é uma questão muito fácil de responder, no entanto podemos fazer algumas considerações:

- a) Toda empresa possui uma missão institucional e possui uma carteira de produtos e serviços responsável pelo cumprimento da mesma.
- b) As Unidades Organizacionais de uma Empresa possuem missões integradas, complementares e alinhadas com a missão institucional, o mesmo acontecendo com as suas carteiras de produtos e serviços.
- c) As Unidades Organizacionais podem ser consideradas “microempresas” alinhadas e integradas em torno do Eixo do Negócio da Empresa principal, cada uma com o seu próprio Plano de Negócios.
- d) As Unidades Organizacionais possuem bens de capital e recursos operacionais para atender seus Clientes Internos segundo os níveis de serviço desejados
- e) Os gerentes das Unidades Organizacionais poderiam ser vistos como Presidentes de microempresas, com a responsabilidade de zelar pela longevidade do negócio.

Diante das considerações acima descritas, podemos imaginar a existência de um Mercado Interno de Prestação de Serviços na Empresa, onde cada Unidade Organizacional é uma microempresa em potencial, provedora de Produtos e Serviços demandados pela Cadeia de Valor Corporativa. Sendo assim, as Unidades Organizacionais possuem Clientes, Fornecedores, Concorrentes, Proposta de Valor, Metas de “receita interna”, Recursos Operacionais, enfim, todos os elementos do Plano de Negócios de uma empresa, o que sugere que as mesmas também devam ter um. As áreas de tecnologia da Informação, Recursos humanos, Compras, Marketing, Planejamento Estratégico, Vendas, Produção, etc, poderiam ser consideradas exemplos de microempresas distintas, vendendo serviços umas para as outras e para o restante da empresa.

A postura de um gerente funcional seria a de um executivo à frente do seu próprio negócio, prospectando e desenvolvendo Oportunidades de Negócios, articulando com Clientes internos e externos, Fornecedores internos e externos, Parceiros comerciais e demais partes interessadas. Para atender a este cenário é preciso uma Estrutura Organizacional adequada, com a arquitetura baseada na prestação de serviços internos.

Intenção estratégica de um Serviço Interno

Há alguns anos atrás fizemos a seguinte pesquisa relâmpago junto a Força de Trabalho de um de nossos Clientes: “Por que você faz o que você faz?”. Entre as principais respostas estavam as seguintes:

- a) (13 %) Porque está no manual de procedimentos operacionais
- b) (24 %) Faz parte do escopo do meu Posto de Trabalho
- c) (20 %) Porque a gerência solicitou
- d) (26 %) Por causa da demanda pelos produtos das minhas atividades
- e) (10 %) Para garantir a oferta de uma determinada conveniência de uma proposta de valor
- f) (05 %) Para dar suporte à outros Serviços Internos
- g) (02 %) Não responderam

Repare que somente 15 % da força de trabalho escolheram as alternativas “e” e “f”. Isto significa que somente 15% dos entrevistados sabiam que se um Serviço Interno existe, é para viabilizar alguma conveniência (que por sua vez estará atendendo à algum requisito do Cliente) ou para dar suporte à execução de outros Serviços Internos.

Estrutura do ambiente operacional de um Serviço Interno

No Modelo de Estrutura Organizacional proposto pela LIVRE, o Serviço Interno / Processo representa o menor escopo ou recorte selecionado para estudo, referência, negociação, contratação ou operação. O Serviço Interno é um conjunto de Fatores de Produção alinhado e integrado para gerar valor para o Cliente, distribuído em contextos funcionais que constituem, definem e limitam o escopo do ambiente operacional de referência.

Contextos funcionais

Os contextos funcionais contemplados no DESIGN do Serviço Interno possuem relações de causa e efeito entre si, e são demandados por partes interessadas específicas conforme mostrado na tabela 1. Qualquer iniciativa de “Mapeamento de Processos” (como o Design de Serviços Internos é conhecido popularmente) que não aborde todos os contextos funcionais corre o risco de precisar ser feita novamente promovendo retrabalho e desperdício de recursos operacionais.

Contexto funcional	Partes Interessadas	Demanda	Objetivo
Conveniência de consumo	Provedor, Marketing	Produto, Serviço ou Facilidade associado.	Posicionamento na Cadeia de Valor
Regulamentação (Compliance)	Provedor, Governança Corporativa.	Referências comportamentais	Alinhamento normativo
Escopo de atuação	Provedor	Definição do mercado externo ou interno	Marketing do Serviço Interno
Responsabilidades	Provedor	Regimento interno	Alinhamento institucional
Interações	Provedor, Clientes, Fornecedores, Parceiros.	Interfaces operacionais	Relacionamento
Decisões	Governança Corporativa	Dicionarização das decisões	Desenvolver Inteligência Corporativa
Ambiente de trabalho	Provedor	Condições operacionais básicas	Produtividade
Entradas e saídas	Provedor	Fluxo operacional	Controle do processo
Automação de processos	Tecnologia da Informação	Interfaces, Compliance, níveis de serviço.	Provimento de Sistemas de Informações e Internet
Competências	Recursos Humanos	Qualificações demandadas	Provimento de competências
Níveis de Serviço	Escritório de Processos	Desempenho real	Avaliação da capacidade de desempenho
Acordos de Níveis de Serviço	Escritório de Processos	Acordos estabelecidos	Garantia de desempenho
Riscos Operacionais	Governança Corporativa	Modelo de riscos do Serviço Interno	Análise de vulnerabilidade
Controles Internos	Governança Corporativa	Procedimentos de segurança	Análise de conformidade com os procedimentos
Contingência	Governança Corporativa	Planos de normalização operacional	Garantia de continuidade do processo
Incidentes Críticos	Governança Corporativa	Perfil de ocorrências operacionais	Melhoria de desempenho
Fluxos operacionais	Escritório de Processos, Tecnologia da Informação	Fluxo de operação, interfaces, controle, competências.	Gestão do processo
Atividades operacionais	Provedor, Recursos Humanos, Escritório de Processos	Processo produtivo	Treinamento, Compliance e desempenho
Custos operacionais	Financeiro	Consumo de recursos operacionais	Gestão do orçamento

Tabela 1: Contextos operacionais

Design de um Serviço Interno

Definindo a referência

O Serviço Interno existe para viabilizar a implantação de alguma *conveniência de consumo* ou para dar suporte à um outro Serviço Interno que esteja fazendo isso. A conveniência de consumo pode demandar o desenvolvimento de um ou mais Serviços Internos. Portanto, antes de começarmos o projeto de qualquer Serviço Interno, é recomendável entendermos a estratégia de atendimento da conveniência de consumo por completo.

“A conveniência de consumo pode demandar o desenvolvimento de um ou mais Serviços Internos. Portanto, antes de começarmos o projeto de qualquer Serviço Interno, é recomendável entendermos a estratégia de atendimento da conveniência de consumo por completo.”

Especificando produto ou serviço do Serviço Interno

O objetivo do design de um Serviço Interno é alcançar um determinado resultado, expresso por um produto ou serviço a ser entregue. Sendo assim, é imperativa uma boa especificação do produto final ou da interface de saída. Todos os esforços deverão convergir para a obtenção de um resultado final conforme as especificações.

Definindo os Fatores de Produção

O ambiente operacional de um Serviço Interno é formado por vários contextos funcionais. Cada contexto funcional encerra vários fatores de produção, cada um com um papel específico no processo de produção. Na realidade, o Fator de Produção é para o processo produtivo, o que um ingrediente é para uma receita de bolo. Se esquecermos de algum, ou mesmo não utilizarmos na “dosagem” correta, certamente obteremos um efeito indesejável.

Estabelecendo uma ordem lógica de atuação dos Fatores de produção

Após a definição dos Fatores de Produção para todos os contextos funcionais do Serviço Interno, devemos proceder à definição de uma ordem lógica de sua utilização durante o processo de geração de valor. O objetivo é buscar a melhor maneira de alinhar e integrar tais fatores de produção visando maximizar a produtividade.

Definindo as atividades operacionais

O processo de produção responsável pelo desenvolvimento do produto ou serviço é constituído por atividades operacionais definidas a partir de cada Fator de Produção identificado no ambiente operacional do serviço. Cada Fator de Produção pode dar origem a uma ou mais atividades operacionais. É importante ressaltar que no processo de produção de um Serviço Interno não pode haver atividades operacionais sem um Fator de Produção associado, embora o inverso seja passível de acontecer.

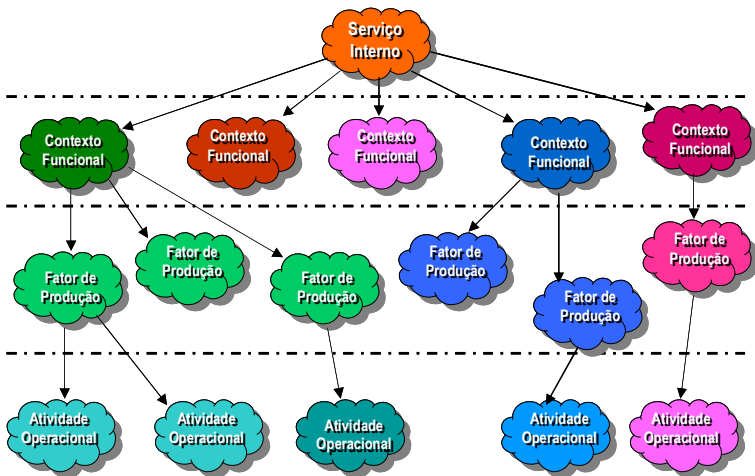


Figura 18.03 – Especificação do Processo de Produção de um Serviço Interno

Desenhando o fluxo de valor para o Serviço Interno

Após a definição das atividades operacionais surge a necessidade de uma representação gráfica envolvendo os elementos do processo de produção. O Fluxo de Valor do Serviço Interno especifica os Fornecedores, as entradas, o processo (atividades operacionais), as saídas, e os Clientes, sempre ressaltando suas principais conexões. Este formato de apresentação nos permite ter uma visão sistêmica bastante efetiva do fluxo de geração de valor e do desenvolvimento de relações entre as partes interessadas, no escopo do Serviço Interno.

Analisando incidentes críticos

Analise o perfil de ocorrências ou incidentes críticos que acontecem no contexto do Serviço Interno. Procure avaliar as causas fundamentais e os efeitos colaterais no desempenho do processo. É muito importante erradicar os incidentes críticos antes da automação do processo.

Preparando a automação de processos

Na era digital deve ser evitado qualquer tipo de intervenção humana. Sendo assim, todas as informações utilizadas pelos processos devem ser modeladas com o objetivo de atualizar o Modelo de Informações corporativo, o Plano de Automação de Processos, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e o Plano de Segurança da Informação Corporativa.

Definindo controles internos

Qualquer Serviço Interno pode demandar a necessidade de procedimento de controle a fim de garantir a conformidade com a regulamentação pertinente, tais como: conferência, conciliação, contagem, etc. Entre os maiores perigos que podem ser evitados pelos Controles Internos estão a Corrupção, Apropriação de Numerário indevida, Fraudes, Erros de processo, Multas, Prejuízos operacionais, Perda de Clientes, Abalo na reputação da empresa, Acidentes ambientais, Quebra da empresa, etc.

Calculando os custos operacionais

O Orçamento Operacional de qualquer Serviço Interno é calculado com base no produto do seu custo pela sua demanda. Para um cálculo mais preciso dos custos operacionais é recomendável utilizar a metodologia “Custo baseado em atividades e tempo”. A premissa é calcular a taxa do custo da capacidade: taxa do custo da capacidade fornecida (total de custos e despesas demandados pela Unidade Organizacional provedora) e dividir pela taxa de capacidade prática (minutos disponíveis da força de trabalho) . Para obter o custo do Serviço Interno basta calcular o produto da taxa do custo da capacidade pelo tempo de duração da atividade ou Serviço Interno. Com este procedimento você poderá calcular ou fazer simulações do orçamento da empresa em minutos. Basta começar pelo cálculo de orçamento da base do Organograma.

Especificando as Decisões

Durante a execução do processo produtivo do Serviço Interno podem existir situações nas quais o executante precise fazer escolhas ou decisões. Tais decisões devem ser identificadas, estruturadas e dicionarizadas de acordo com o Modelo Padrão de Dicionarização de Decisões. A base de qualquer modelo a ser utilizado deve contemplar todos os elementos do Processo Decisório: Perfil da decisão, Critérios ou objetivos de decisão, Informações, Alternativas, Prós e contras (Consequências ou efeitos colaterais), Fatores críticos e Plano de Ação. Esse modelo servirá como referência para e qualquer um que execute o processo tomará as decisões com a mesma linha de raciocínio sugerida.

Definindo os níveis de serviço do Serviço Interno

O fluxo de geração de valor do Serviço Interno nos dá uma visão sistêmica de todo o processo de produção de um dado produto ou serviço. No entanto, existem parâmetros de desempenho exigidos pelos Clientes que precisam ser “cumpridos” pelo processo de produção. Chamamos estes parâmetros de desempenho de “Níveis de Serviço”. Alguns desses níveis de serviço servem de referência para o refinamento do processo de produção, tais como: Qualidade (fidelidade do produto com as especificações), Desempenho (produtividade na utilização dos recursos operacionais), Prazo, Custos, Tempo de execução, Tempo de ciclo, etc. Sendo assim, o Serviço Interno já “nasce” com metas de níveis de serviço pré-definidas e posteriormente ajustadas em função do ambiente real de produção.

Definindo as competências necessárias para a execução do Serviço Interno

Com o mapeamento dos Fatores de Produção no nível de cada contexto funcional do ambiente operacional do Serviço Interno, já temos uma boa referência para definir a capacidade operacional necessária para a execução do processo de produção segundo os níveis de serviço pré-definidos. Esta capacidade operacional pode ser expressa em competências e especificada segundo dimensões específicas de: Perfil comportamental, Relacionamento, Conhecimentos, Experiências, Habilidades e Desempenho. Tais competências servirão de referência no processo de desenvolvimento da força de trabalho da empresa.

Identificando as situações de Riscos Operacionais observadas no contexto do Serviço Interno

Qualquer processo de produção de um Serviço Interno pode oferecer situações de riscos operacionais em várias categorias, tais como: Físico, Ambiental, Financeiro, Acesso, Natural, Digital, etc. Cada situação de risco operacional sempre estará presente no contexto de um ou mais Fatores de Produção, que estarão mais ou menos vulneráveis, em função dos mecanismos de prevenção e contingências existentes, considerando a possibilidade de incidentes críticos. Sendo assim, é muito importante identificar as situações ou pressões de riscos no contexto do Serviço Interno, evitar a quebra de continuidade na oferta, ou até uma possível ruptura na Cadeia de Valor da empresa.

Solicitando a Prevenção e Contingência

Apesar da importância da identificação de situações de Riscos Operacionais, no contexto do Serviço Interno trataremos somente de solicitar a elaboração do Plano de Prevenção e Contingência a quem de direito, visando garantir a continuidade do Serviço Interno no caso da ocorrência de incidentes críticos.

Definindo os indicadores para a avaliação de desempenho do Serviço Interno

Todo processo produtivo está sujeito a uma avaliação contínua, ora visando um aperfeiçoamento contínuo, ora visando a comparação com as melhores práticas. Sendo assim, os Serviços Internos possuem métricas e indicadores operacionais responsáveis por aferir se os níveis de desempenho praticados estão de acordo com os que foram planejados. Os Serviços Internos devem ser avaliados por indicadores que possam aferir o seu desempenho durante (tendências) o processo produtivo e ao final do mesmo (resultados).

O que são Níveis de Serviço?

Quando um Cliente solicita ou contrata algum produto ou serviço, ele declara os requisitos e as condições segundo os quais os mesmos deverão ser entregues, tais como: prazo, custos, qualidade, desempenho, etc. *Aos requisitos e condições declarados pelo Cliente, chamamos de Níveis de Serviço.*

Quando um Serviço Interno / Processo é desenvolvido, ele precisa atender alguns parâmetros e metas de desempenho definidos em tempo de projeto, estabilizados em tempo de produção e negociados internamente com Clientes e Fornecedores. *Aos parâmetros de desempenho atribuídos ao Serviço Interno / Processo, chamamos de Níveis de Serviço.*

Um Pedido do Cliente pode contemplar vários Serviços Internos. Isto significa que para atender ao Cliente, o somatório de cada nível de serviço dos Serviços Internos envolvidos no atendimento, precisa ser igual ou menor do que o nível de serviço declarado pelo mesmo. Por exemplo: Se o Cliente pede um prazo de 10 dias, então o somatório dos prazos de todos os Serviços Internos envolvidos deverá estar bem próximo e não exceder aos 10 dias. Se o Cliente estabelece um orçamento de execução de R\$ 1.000,00, os custos de execução de todos os serviços internos envolvidos no atendimento mais as margens de contribuição estabelecidas deverão ser de até R\$ 1.000,00.

Tal prática sempre será fácil de ser implementada se o Provedor da Solução de Atendimento conhecer os níveis de serviços praticados por cada Serviço Interno / Processo, e desenvolver a negociação com o Cliente dentro da capacidade operacional disponível. Em algumas situações o provedor do Serviço Interno precisará rever um dado nível de serviço praticado, reforçando sua capacidade operacional a fim de não perder uma concorrência, negócio ou até mesmo um Cliente, mas isso deverá ser tratado como uma exceção.

Os níveis de serviço também possuem outras finalidades de grande valor agregado como, por exemplo, podem ser utilizados em processos de Benchmarking de projetos, processos ou desempenho, ou ainda na análise de iniciativas de terceirização de processos. Em ambos os casos serviriam como referência para a análise comparativa. A figura 2 apresenta os níveis de serviço mais utilizados nas declarações de requisitos, especificações de desempenho, avaliação de melhores práticas, propostas de terceirização, etc:

Nível de Serviço	Descrição
Prazo	Prazo em dias para a execução do Serviço Interno
Tempo de execução	Tempo real utilizado no desenvolvimento do produto ou serviço
Tempo de ciclo	Tempo de espera ou fila acumulado durante o processamento
Custos	Somatório dos recursos operacionais utilizados na produção do Serviço interno expresso em valor.
Qualidade	Especificação detalhada da Interface de saída
Disponibilidade	Expectativa de disponibilidade do Serviço Interno
Demanda	Previsão de demanda para o Serviço Interno
Oferta	Previsão da capacidade de oferta do Serviço Interno
Taxa do custo da capacidade	Taxa do custo do minuto da Unidade Organizacional

Figura 2 – Exemplos de Níveis de Serviço de um Serviço Interno

O que são Acordos de níveis de serviço?

Todo Serviço Interno produz um resultado que chamamos de “Interface de Saída”. O processo de produção desta Interface de Saída possui parâmetros e metas de desempenho que chamamos de Níveis de Serviço. A maioria dos níveis de serviço, tais como: prazo, custos, qualidade, demanda, Tempo de execução, Tempo de ciclo, etc, é negociada entre o provedor do Serviço Interno e as demais partes interessadas: Clientes, Fornecedores, Colaboradores, etc. Um Acordo de Nível de Serviço é o produto desta negociação. ***Cada rodada de negociação aborda sempre somente uma Interface de Saída e somente um nível de serviço, em função de demandar públicos diferentes para as reuniões de negociação.***

Alinhamento dos ANS

Como vimos anteriormente, uma empresa pode ser conceituada como um conjunto de Serviços Internos / Processos alinhado e integrado para gerar valor para seus Clientes. A Cadeia de Valor representa tais Serviços Internos / Processos e apresenta os vários caminhos a serem percorridos pelas Soluções de Atendimento em busca de seus objetivos operacionais. Cada caminho desses pode encerrar um ou mais Serviços Internos. Chamamos estes caminhos de Rotas de Atendimento.

As Rotas de Atendimento são macroprocessos ou caminhos que “contratam” diversos Serviços Internos, que representam várias Unidades Organizacionais na Cadeia de Valor. *Apesar de estabelecermos um ANS no nível de cada Serviço / Interface de Saída, é necessário uma avaliação do ANS no nível de cada Rota de Atendimento em que o mesmo estiver inserido, visando um alinhamento dos níveis de serviço de todos os Serviços Internos da mesma.*

Rede de ANS

O estabelecimento de ANS para cada Serviço Interno / Interface e o alinhamento desses ANS no nível das Rotas de Atendimento, promove a formação de um ativo intelectual de altíssimo valor agregado: a Rede de Acordos de Níveis de Serviço. A Rede de ANS, é um dos maiores propulsores das Empresas que adotaram ou pretendem adotar o *Modelo de Empresas em Tempo Real*. Por este motivo, *é recomendável que alguma Unidade Organizacional assuma a responsabilidade pela Gestão do Desempenho desta rede de ANS*. A contínua Integração e Interação de Provedores, Clientes, Fornecedores, Colaboradores, etc, precisa ser administrada formalmente, buscando uma visão sistêmica em relação à Cadeia de Valor e tendo as Propostas de Valor para as partes interessadas no Negócio como Eixo de Referência.

“...é recomendável que alguma Unidade Organizacional assuma a responsabilidade pela Gestão do Desempenho desta rede de ANS. A contínua Integração e Interação de Provedores, Clientes, Fornecedores, Colaboradores, etc, precisa ser administrada formalmente, buscando uma visão sistêmica em relação à Cadeia de Valor e tendo o Negócio como Eixo de Referência”

Conclusão

Todos os elementos do Plano de Negócios usualmente estão integrados e alinhados. Sendo assim, para fazer o DESIGN de qualquer elemento é preciso ter o elemento “referência” disponível. No caso de Serviço Interno esse elemento é a CONVENIÊNCIA (produto, serviço ou facilidade a ser oferecido). Todo Serviço Interno precisa estar associado á uma CONVENIÊNCIA ou a um Serviço Interno que esteja. Se isso não acontecer, vamos desperdiçar recursos continuamente. Seria como se estivéssemos produzindo alguma coisa que ninguém quer comprar ou que pelo menos não faz parte de nenhuma Proposta de Valor da Empresa.

O Serviço Interno é o menor bloco de construção de Cadeias de Valo de qualquer natureza. Portanto, é muito importante construir e manter atualizado um dicionário de Serviços Internos a fim de que o mesmo possa servir de referência para o DESIGN de qualquer elemento do Modelo ou Plano de Negócios da Empresa.