UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TATIANA PINTO ALVES PINHO

APLICAÇÃO DE METODOLOGIA ESTRUTURADA PARA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE TABACO

Rio de Janeiro
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TATIANA PINTO ALVES PINHO

APLICAÇÃO DE METODOLOGIA ESTRUTURADA PARA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE TABACO

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Geraldo Nunes

Rio de Janeiro

2010

AGRADECIMENTOS

Gostaria aqui de agradecer a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus pais, Márcia Verônica e Mario Anibal (em memória), por apoiar, incentivar e sempre vibrar com minhas conquistas e vitórias.

A minha irmã, Gabrielle Pinho, pela sincera amizade e companheirismo.

Ao meu namorado e amigo André De Franco pela paciência e compreensão por todos os momentos em que estive ausente me dedicando aos estudos.

Aos meus amigos de trabalho, principalmente Fernanda Porto e Rodrigo Moraes, que me apoiaram nesses dois últimos anos, decisivos para conclusão deste trabalho e deste curso.

RESUMO

Buscando contribuir com o campo do conhecimento, o objetivo principal deste trabalho é analisar a possibilidade de aplicação de uma metodologia de Desenvolvimento de Novos Serviços (DNS) às praticas de uma unidade de negócio de uma empresa de tabaco *benchmarking* em logística que, hoje, realiza o processo de DNS com bastante freqüência, porém sem estar embasada em uma ou mais metodologia(s) cientificamente comprovada(s). Realizou-se então uma pesquisa qualitativa (MATTAR, 1996), exploratória (GIL, 1999), cujo método de pesquisa utilizado foi observação participante (MALINOWSKI, 1978 apud CAVEDON, 1999), entendendo que este método não leva em conta apenas registros físicos, mas também a vivência dos sujeitos e suas práticas, isto é, leva em conta os conflitos e tensões que definem o sucesso ou não de uma metodologia de trabalho. Comparou-se o processo de DNS realizado na unidade de negócio estudada aos modelos de Scheuing e Johnson (1989), Ramaswamy (1996) e Bitran e Pedrosa (1998), modelos estes reconhecidos pela literatura acadêmica e já adaptados para o campo de serviços. Constatou-se, assim, que os referidos modelos apresentam vários pontos em comum com as práticas da unidade estudada, entretanto não se adéquam integralmente a mesma, seria então necessária a elaboração de um modelo híbrido adaptado à realidade do objeto de estudo. Assim surgem novas questões de investigação: As metodologias hoje conhecidas são aplicáveis a um grande número de empresas? Ao desenvolver um novo serviço, as empresas devem elaborar uma metodologia própria? A elaboração de uma metodologia de desenvolvimento de serviços adaptada para a unidade estudada traria quais resultados?

Palavras-chave: Projeto e Desenvolvimento de Serviços; Modelos de Referência; Serviço.

ABSTRACT

The main goal of this work is analyze the possibility of implementing a new service development model in a tobacco company, especially in the Partnership Department, which usually develops new services, but doesn't use an academic model as reference. Therefore, a qualitative exploratory research was carried out, using the Participant Observation strategy for gathering information, this was used to not only analyze the documents and materials but also the object's environment. The new service development practices from the Partnership Department were compared to three academic models created by Scheuing and Johnson (1989), Ramaswamy (1996) e Bitran and Pedrosa (1998). These three models are the most important in the service area. As a result, the research revealed an incapability of applying these three models separately in the case studied, although each of them have many elements which are useful for the new service development practices for the Partnership Department. This fact suggests that a hybrid model of those three should be created for the situation studied and in similar cases. This indicates that are arising new questions about new service development models: Can the actual methods of service development be applied in many companies? Should companies develop their own methods of new service development? Which results would the studied object obtain if a hybrid method were applied?

Key-words: New service development; Academic models; Service.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Participação dos segmentos de serviços nas principais variáveis dos serviços não financeiros - Brasil – 2007 11

FIGURA 2 : Processo para desenvolvimento de produtos proposto por Scheuing e Johnson (1989) 21

FIGURA 3: Processo para desenvolvimento de produtos proposto por Ramaswamy (1996) 24

FIGURA 4: Modelo de desenvolvimento de produtos sob a perspectiva de Bitran e Pedrosa (1998) 26

FIGURA 5: Marcos do Projeto Parceria 33

FIGURA 6: Esquema de DNS na unidade de negócio estudada 36

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Principais fases identificadas nos modelos de desenvolvimento de serviços e produtos 17

TABELA 2: Principais características dos modelos de Scheuing e Johnson (1989), Ramaswamy (1996) e Bitran e Pedrosa (1998) 27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 8
2. REFERENCIAL TEÓRICO 10
   2.1. SERVIÇOS: CARACTERIZAÇÃO E CONCEITO 10
   2.2. DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS (DNS) NA PRÁTICA 14
   2.3. IMPORTÂNCIA DO USO DE UMA METODOLOGIA PARA DNS 15
   2.4. ALGUMAS METODOLOGIAS PARA DNS 16
      2.4.1. O MODELO PROPOSTO POR SCHEUING E JOHNSON 18
      2.4.2. O MODELO PROPOSTO POR RAMASWAMY 22
      2.4.3. O MODELO PROPOSTO POR BITRAN E PEDROSA 25
      2.4.4. ANÁLISE DOS MODELOS APRESENTADOS 27
3. METODOLOGIA DA PESQUISA 29
   3.1. QUANTO AO TIPO DE PESQUISA 29
   3.2. QUANTO AO MÉTODO 30
   3.3. QUANTO A COLETA E ANÁLISE DE DADOS 30
4. ANALISE DOS RESULTADOS 32
   4.1. CONHECENDO A EMPRESA ESTUDADA 32
   4.2. O PROCESSO DE DNS NA EMPRESA ESTUDADA 34
   4.3. RESULTADOS 37
5. CONCLUSÃO 39
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 41
7. ANEXO 44

1. INTRODUÇÃO

O crescimento recente do setor serviços nas economias e a incorporação de atividades de serviços na oferta de produtos tem chamado a atenção de estudiosos do processo de desenvolvimento de novos serviços (DNS). Nesse sentido, alguns pesquisadores mapeiam e estudam as diferentes etapas que compõem o processo, seja através de uma abordagem descritiva ou prescritiva, objetivando aperfeiçoá-lo e reduzir ruídos na relação entre os atores envolvidos (Johne e Storey, 1998). A estruturação e padronização do DNS são indicadas como formas de melhorar a qualidade das decisões durante o processo de desenvolvimento e por consequência aprimorar o produto final. Outro ponto de grande atenção é a peculiaridade do processo de entrega de serviços, em relação aos produtos tangíveis, que dificultam a utilização de metodologias bastante consolidadas de desenvolvimento de produtos físicos. Haja vista essas afirmativas, a presente pesquisa tem como objetivo avaliar a possibilidade de aplicação de uma metodologia estruturada de desenvolvimento de novos serviços às práticas de uma empresa que atua no setor de tabaco.

O objeto de estudo deste trabalho é, pois, uma unidade de negócio em uma empresa de tabaco *benchmarking* em logística, que utiliza os ativos da empresa para vender e distribuir produtos de outras empresas, tendo como premissas não realizar investimentos financeiros nesta atividade, manter o foco da empresa em seu negócio principal (fumo) e agregar valor para a cadeia de suprimentos. Essa unidade desenvolve constantemente novos serviços na área de distribuição e, para manutenção das premissas citadas, é importante que o DNS seja estruturado e munido de ferramentas que facilitem: a identificação de oportunidades, estabelecimento de prioridades, elaboração de planos de ação, avaliação de resultados e promoção de melhorias. Estas tarefas envolvem tipicamente metodologias de projetos de produtos e serviços.

Tem-se, então, uma pesquisa qualitativa (MATTAR, 1996) exploratória (GIL, 1999), que descreve o processo e possibilita a formulação problemas mais precisos. Já o método de pesquisa utilizado é chamado observação participante (MALINOWSKI, 1978 apud CAVEDON, 1999), no qual o pesquisador vivencia o cotidiano do objeto

de pesquisa e os dados coletados são fruto da percepção do mesmo. Os capítulos que seguem apresentam uma revisão da literatura, incluindo um panorama das metodologias de desenvolvimento de novos serviços já publicadas e análise dos três principais modelos – desenvolvidos por Scheuing e Johnson (1989), Ramaswamy (1996) e Bitran e Pedrosa (1998); há ainda a descrição da metodologia utilizada na presente pesquisa; os resultados do estudo, que exprimem os pontos mais relevantes para compreensão do processo de DNS na unidade estudada, a partir do olhar do pesquisador, e a comparação destes com os modelos analisados; e finalmente a conclusão do trabalho, que inclui sugestões para pesquisas posteriores.

Em função dos resultados aqui obtidos, espera-se que o leitor, oriundo da academia ou da comunidade empresarial, venha a obter um melhor entendimento da aplicabilidade de uma metodologia estrutura para desenvolvimento de novos serviços em empresas que já tem este processo como prática, assim como os benefícios que a metodologia pode trazer.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a escolha do referencial teórico que embasou a pesquisa, foram estudados artigos, teses e livros no âmbito da Engenharia de Produção e Marketing focados na área de serviços, mais precisamente nos assuntos que englobam o desenvolvimento de novos serviços, seja pela evolução do conhecimento nesta área seja pelas metodologias publicadas.

Neste capítulo é, pois, apresentado ao leitor a importância dos serviços, o que se entende por serviço nesta pesquisa, bem como as peculiaridades que implicam na necessidade de utilização de uma metodologia específica para o desenvolvimento deste tipo de produto. Na seqüência, são abordadas as deficiências que as empresas vivenciam ao desenvolver novos serviços e como a academia entende este assunto, discuti-se então a importância do uso de uma metodologia que oriente a prática de DNS e, por fim, são analisadas três metodologias de desenvolvimento de novos serviços para que se possa identificar aquela que melhor se enquadra à realidade da empresa estudada.

2.1. SERVIÇOS: CARACTERIZAÇÃO E CONCEITO

A atividade de serviços é importante na geração de emprego, valor e renda na economia brasileira, contribuindo em grande medida na composição do Produto Interno Bruto. A Pesquisa Anual de Serviços – PAS (IBGE, 2010), que caracteriza a estrutura produtiva do setor no Brasil,

> estimou a existência de 1.001.922 empresas exercendo atividades de serviços no Brasil, que geraram R$ 580,6 bilhões de receita operacional líquida e R$ 326,2 bilhões de valor adicionado, pagaram R$ 106,8 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações e ocuparam 8.704 mil pessoas.

A PAS compreende diversas divisões e classes da Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE 1.0, organizando-as em subgrupos de acordo com a finalidade de uso de cada atividade. Os seguimentos e a participação destes nos principais indicadores do setor de serviços são apresentados na figura 1.

Figura 1 – Participação dos segmentos de serviços nas principais variáveis dos serviços não financeiros - Brasil - 2007

Fonte: IBGE, 2010.

Cabe destacar ainda a presença de atividades de serviços dentro de outros setores da economia como, por exemplo, no setor industrial, sendo estas atividades um fator competitivo, servindo também como geradoras de lucro. Sendo atividade fim ou não da organização, serviços são geralmente entendidos como ações, processos e atuações intangíveis, isto é,

> serviço é um desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O serviço pode ou não estar ligado a um produto físico. (...) Durante uma aula, um aluno não se torna dono da aula, mas sofre, recebe a experiência da aula, que deve gerar uma transformação, gerando valor. O mesmo ocorre num consultório médico, num restaurante, numa oficina mecânica: o cliente não se torna dono do serviço. O serviço é um desempenho transformador, intangível em essência, mesmo quando ligado a um produto físico (KAHTALIAN, 2002).

Apesar de parecer claro como se enquadam as diversas atividades nos setores da economia, há ainda uma carência em relação a conceituação de serviços, principalmente quando se observam atividades de setores industriais e comerciais oferecendo serviços somados aos produtos na busca por atrair clientes. Assim, diversos autores procuram caracterizar os serviços por sua própria natureza, ou mais especificamente, por quatro fatores que os distinguem dos produtos físicos e dificultam a utilização de programas e modelos gerenciais da indústria sem adaptações. Estas características são: intangibilidade, simultaneidade, pereciblidade e heterogeneidade. Kotler (2005) e outros autores (LOVELOCK e WRIGHT, 2001; KAHTALIAN, 2002) definem estas características da seguinte forma:

- Intangibilidade: o serviço em si é uma experiência que não pode ser acessada pelo consumidor antes da compra, entretanto o fornecimento do serviço compreende diversos elementos tangíveis, estes são atributos pesquisáveis que geram expectativas ao cliente sobre o serviço prestado. Mas quando o nível do serviço não é correspondente aos elementos tangíveis, o cliente tem a percepção de o serviço prestado não teve qualidade. Vale lembrar que a cada compra, associa-se ao serviço uma percepção de risco, devido à insegurança do cliente quanto ao fornecimento e quanto ao resultado, dada a falta de controle sobre a produção e sobre sinais que mostrem a qualidade do serviço que está sendo comprado, assim *"todo serviço é a compra de uma promessa"* (KAHTALIAN, 2002).

- Simultaneidade: produção e consumo do serviço ocorrem ao mesmo tempo, o que implica em maior contato entre empresa e cliente. Neste ponto, é importante salientar que diferentemente dos bens tangíveis, nos quais a qualidade final é resultante quase que exclusivamente do próprio desempenho do bem, nos serviços, a qualidade final é derivada tanto dos resultados quanto das relações envolvidas durante o processo de fornecimento.
- Pereciblidade: os serviços não podem ser estocados depois de produzidos, tornando o equilíbrio entre capacidade produtiva e demanda um ponto importante para o gerenciamento dos serviços. A incongruência entre ambos incorre em aumento de custos para a empresa prestadora do serviço.
- Heterogeneidade: os serviços variam e podem variar conforme o prestador do serviço e o cliente. Um ponto positivo da heterogeneidade é que permite customização, personalização, atendimento diferenciado às expectativas de grupos de clientes. Um ponto negativo é que dificulta a padronização dos resultados.

Apesar das características apresentadas estarem relacionadas ao processo de fornecimento do serviço, este processo não é composto apenas por essa parte interativa. Há ainda uma área de suporte que pode ser estruturada e gerenciada com maior previsibilidade e padronização (sistemas, abordagem ao cliente, processo de venda, apresentação do vendedor, etc.). Ainda que não avaliadas diretamente pelos clientes, a execução destas atividades de forma satisfatória ao cliente e dentro de um padrão de nível de serviço é de extrema importância para a qualidade percebida do mesmo.

A qualidade do serviço é resultado do confronto da expectativa do cliente com as percepções do mesmo sobre o serviço realizado. Kotler (2005), afirma que a qualidade percebida está relacionada à satisfação do cliente e, portanto, do desempenho percebido e das expectativas do cliente. Ainda que as percepções dos clientes dependam de um julgamento pessoal, cabe a empresa conhecer seus clientes e prever as expectativas dos mesmos, este processo está relacionado ao desenvolvimento do serviço.

Vale destacar que um modelo de desenvolvimento específico para serviços deve respeitar a natureza dos serviços e as características do processo de fornecimento, promovendo ações ou medidas que reduzam a interferência negativa de tais elementos na avaliação da qualidade percebida pelo cliente.

2.2. DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS (DNS) NA PRÁTICA

Apesar da crescente participação das atividades de serviços na economia e também da incorporação de serviço na oferta de produtos tangíveis, as práticas de desenvolvimento de novos serviços (DNS), muitas vezes avançadas e revolucionarias, são pouco divulgadas por razões de confidencialidade. Johne e Storey (1998) acreditam que somente através de pesquisa acadêmica qualificada as práticas de DNS são reveladas para o público em geral, entretanto, para estes autores este material é geralmente dispensado pelos praticantes de DNS de ponta, que parecem ter em si mesmos meios suficientes para trabalhar.

De Brentani (1989), por sua vez, acredita que as empresas de serviços normalmente utilizam abordagens incompletas no processo de criação. O autor destaca ainda que idéias para novos serviços geradas ao acaso, pesquisas de mercado não realizadas, a não integração de diversas especialidades funcionais e a baixa incidência do uso de testes de mercado são causas para o lançamento de serviços que não satisfazem os consumidores. Nesse sentido, Schelesinger e Heskett (1991 *apud* MENDES e TOLEDO, 2009) indicam que os principais problemas do setor são decorrentes do próprio sistema produtivo, tratando questões relativas a pessoas, tecnologia e sistemas de gerenciamento através de paradigmas industriais.

Por outro lado, outros autores (COOPER e DE BRENTANI, 1989; EASINGWOOD, 1986 *apud* MENDES e TOLEDO, 2009) apontam que em investigações para compreender os fatores comuns que levam ao sucesso de novos serviços, convergem no ponto de que a qualidade de execução das atividades de desenvolvimento é um fator primordial para sucesso do serviço.

Os estudos realizados nesta área de conhecimento (projeto e desenvolvimento de serviços), todavia, são ainda bastante escassos, talvez em função da dificuldade que há em lidar com as dimensões específicas dos serviços. Conforme aponta Edgett (1993), o atual nível de conhecimento sobre o desenvolvimento de serviços equipara-se ao conhecimento que se tinha na década de setenta sobre o desenvolvimento de produto, o que mostra o estado embrionário deste ramo de conhecimento.

2.3. IMPORTÂNCIA DO USO DE UMA METODOLOGIA PARA DNS

De acordo com Slack *et al*. (1997), o objetivo de se projetar produtos e serviços é satisfazer os clientes atendendo às suas necessidades e expectativas atuais e futuras, de forma a melhorar a competitividade da organização frente a seus concorrentes. Assim, as organizações interessadas em desenvolver novos serviços variam desde empresas que querem ser pioneiras até aquelas que só o fazem quando pressionadas pelo mercado, todas buscando o desenvolvimento de um serviço com qualidade percebida pelo cliente.

Estas considerações levam à importância do desenvolvimento de novos serviços através de modelos estruturados que possam garantir que o processo de desenvolvimento seja satisfatório por completo.

> O modelo geral é aquele que engloba a gestão estratégica, a gestão operacional do desenvolvimento e os ciclos de resolução de problemas, de melhoria e de aprendizagem, considerando-se todo o ciclo do produto. Deve considerar, ainda, as melhores e mais adequadas práticas dos fatores de gestão anteriormente mencionados. O núcleo central desse modelo geral, representado pela estruturação das etapas das atividades operacionais do desenvolvimento do projeto, é o foco do modelo de referência (ROZENFELD *et al.,* 2006 *apud* CHIMENDES, 2007).

Romano (2003, CHIMENDES, 2007), afirma que uma das características dos modelos de referência é permitir a visão integrada do processo, destacando os seus elementos, suas estratégias, atividades, informações, recursos e organização, assim como suas inter-relações. Para esse autor, os modelos de referência permitem:

- maior compreensão dos processos e estudos praticados;
- adquirir e registrar o conhecimento para uso posterior;
- definir uma base para o diagnóstico do processo praticados;
- planejar e especificar melhorias de processo diagnosticado;
- simular o funcionamento do processo melhorado;
- definir uma base para tomada de decisão durante o processo, racionalizar e garantir o fluxo de informações durante o processo.

Romano (2003, *Ibid*, 2007) afirma ainda que uma metodologia estruturada auxília o gerenciamento do projeto, já que estabelece uma visão detalhada e integrada do trabalho a ser realizado, sendo assim, uma ferramenta capaz de reduzir ruidos durante o processo de DNS e por conseqüência corroborar para um serviço que satisfaça os clientes.

2.4. ALGUMAS METODOLOGIAS PARA DNS

Por muito tempo, acreditou-se que um mesmo modelo de desenvolvimento de produto cabia a produtos tangíveis e intangíveis e, por consequencia, a maior parte da literatura disponível traz modelos que omitem adaptações para o desenvolvimento de serviços. Assim podem ser encontrados na tabela 1 importantes modelos para o desenvolvimento de produtos que não tratam os serviços com distinção (BACK, 1983; PETERS et al., 1999; WHEELWRIGHT e CLARK, 1992; ROSENTHAL, 1992; WATTON, 1969; VICENT, 1989 e PUGH, 1990 apud MELLO et al, 2006) e alguns modelos que tratam especificamente de serviços (SCHEUING e JOHNSON, 1989; RAMASWAMY, 1996; e BITRAN e PEDROSA, 1998).

Tabela 1 - Principais fases identificadas nos modelos de desenvolvimento de serviços e produtos

		Produtos							Serviços		
Etapas do projeto de desenvolvimento:		BACK (1983)	PETERS ET AL. (1999)	WHEELWRIGHT E CLARK (1992)	ROSENTHAL (1992)	WATTON (1969)	VINCENT (1989)	PUGH (1990)	SCHEUING e JOHNSON (1989)	RAMASWAMY (1996)	BITRAN E PEDROSA (1998)
01	Formulação de estratégia								x		
02	Geração de idéias		x		x	x	x		x		
03	Seleção das idéias		x		x	x	x		x		
04	Análise do mercado	x		x	x			x	x		x
05	Estudo de viabilidade	x	x	x	x		x		x		
06	Concepção do produto ou serviço	x	x	x	x			x	x	x	x
07	Definição da equipe de projeto			x			x				
08	Planejamento do projeto	x			x		x		x		
09	Definição das entradas do projeto			x		x		x	x	x	x
10	Projeto dos processos						x	x	x		x
11	Definição das especificações	x					x	x	x	x	x
12	Definição das saídas do projeto		x		x	x		x	x		x
13	Definição dos Processos					x		x	x	x	
14	Definição do Programa de *marketing*								x		
15	Verificação do projeto	x	x	x	x	x			x		
16	Validação do projeto	x	x	x	x	x			x		x
17	Desenvolvimento de programas de treinamento				x				x		x
18	Desenvolvimento de campanhas publicitárias					x					
19	Engenharia de produção						x				
20	Produção Piloto								x		
21	Lançamento do produto ou serviço no mercado		x			x	x	x	x		
22	Monitoramento de pós-venda		x		x				x		
23	Reavaliação e análise crítica do projeto			x			x		x		
24	Definição dos atributos físicos do serviço									x	x
25	Definição das instalações do serviço									x	x

Fonte: Adaptado de MELLO *et al (*2005)

Em função das características especificas dos serviços apresentadas nos tópicos anteriores, esta pesquisa irá se aprofundar nos três ultimos modelos apresentados na tabela 1, que são direcionados para serviços (SCHEUING e JOHNSON, 1989; RAMASWAMY, 1996; e BITRAN e PEDROSA, 1998).

2.4.1. O MODELO PROPOSTO POR SCHEUING E JOHNSON

Scheuing e Johnson (1989 *apud* MELLO *et al*, 2005) elaboraram, a partir de um modelo de desenvolvimento de novos produtos da consultoria Booz, Allen & Hamilton, um modelo sistemático para DNS. O modelo é caracterizado por uma seqüência de 15 passos que podem ser agrupados em quatro fases: direção, projeto, teste e introdução (MELLO *et al*, 2005).

a) Direção

Scheuing e Johnson (1989) afirmam que o processo de DNS começa com a formulação dos objetivos estratégicos, que são derivados dos objetivos de marketing que, por sua vez, constituem-se de desdobramentos dos objetivos corporativos e da missão da organização. Assim a alta direção da organização deve executar os três primeiros passos do modelo proposto:

- 1º passo: formulação da estratégia e dos objetivos do novo serviço;
- 2º passo: geração de idéias;
- 3º passo: seleção das idéias.

A geração de idéias pode ocorrer através de fontes externas ou internas da organização, seja por análise da concorrência, consulta a fornecedores, pesquisa de satisfação com clientes, pesquisas internas, consultores ou *brainstorming*. Scheuing e Johnson (1989) consideram que, para seleção das idéias mais promissoras, viabilidade e a rentabilidade são critérios chave.

b) Projeto

Após selecionadas as idéias mais promissoras, deve-se elaborar o projeto do novo serviço, para tal Scheuing e Johnson (1989) apresentam os passos quatro a onze.

- 4º passo: as idéias selecionadas são transformadas em alternativas de conceito, apoiadas por dados de prospecção do mercado;
- 5º passo: os conceitos desenvolvidos devem ser avaliados através de técnicas de pesquisa junto ao usuário potencial. O usuário deve entender a idéia do serviço, reagir favoravelmente e perceber os benefícios oferecidos;
- 6º passo: após filtrados os conceitos que são atrativos aos clientes, deve-se análisar cada negócio através de uma avaliação do mercado e um esboço do orçamento. Assim seriam apresentadas para alta direção algumas opções de serviços a serem implementados;
- 7º passo: a alta direção autoriza a implementação do serviço e disponibiliza os recursos necessários;
- 8º passo: são desenvolvimento os detalhes operacionais do serviço autorizado pela alta direção;
- 9º passo: devem ser detalhados os processos de entregas do serviço e os sistemas necessários;
- 10º passo: um programa de *marketing* deve ser formulado e testado em conjunto com os usuários potenciais;
- 11º passo: os colaboradores devem ser treinados para que estejam familiarizados com a natureza e detalhes operacionais do novo serviço.

Segundo Scheuing e Johnson (1989 *apud* MELLO *et al*, 2005), a última fase do projeto, na qual os profissionais são treinados, é crítica e é um motivo pelo qual muitos serviços falham.

c) Teste

Scheuing e Johnson (1989) afirmam que esta fase é realizada com base nas percepções obtidas durante a fase de teste do conceito. Seu objetivo é realizar os refinamentos necessários no serviço. Os passos desta fase são:

- 12º passo: teste do serviço e da produção piloto;
- 13º passo: teste de marketing.

O teste de marketing examina a capacidade de venda do novo serviço e testa em campo seu programa de *marketing* em alguma região geográfica ou com uma pequena amostra de clientes. Com os resultados deste, a alta direção pode avaliar opções do *mix de marketing* do novo serviço.

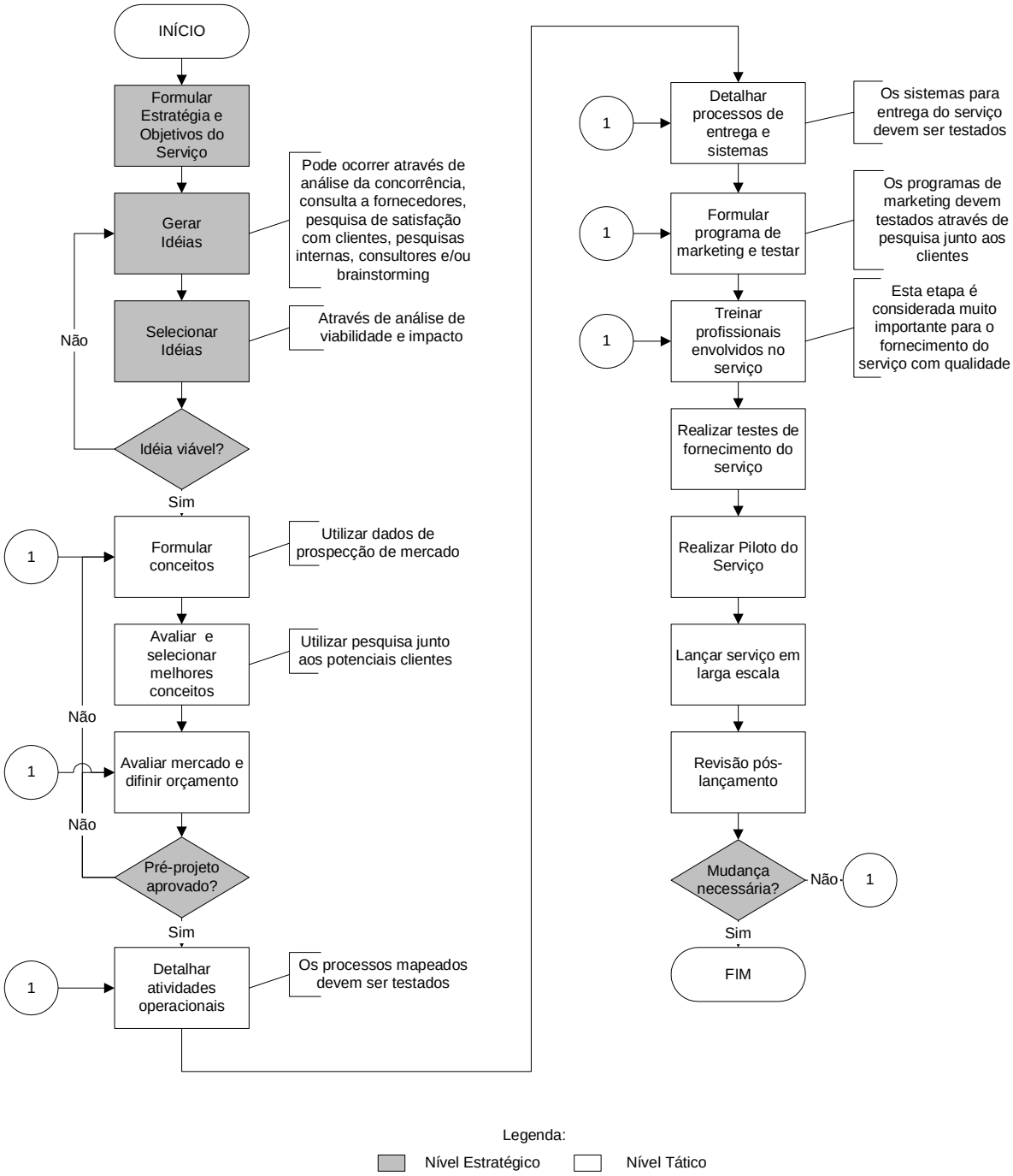
d) Introdução no mercado

Após testada a entrega do serviço e o *mareting mix*, a organização está pronta para lançar o serviço em larga escala, introduzindo-o no mercado. Os passos são:

- 14º passo: lançamento em larga escala;
- 15º passo: revisão pós-lançamento.

A análise crítica pós-lançamento tem como foco avaliar se o novo serviço atingiu seus objetivos ou se ajustes são necessários.

Figura 2 – Processo para desenvolvimento de produtos proposto por Scheuing e Johnson (1989)



Fonte: Elaborado pelo autor

2.4.2. O MODELO PROPOSTO POR RAMASWAMY

O modelo desenvolvido por Ramaswamy (1996) consiste em oito etapas, entretanto cada etapa deve ser entendida como uma fase com atividades seqüenciais, completando o ciclo de vida do serviço. Assim o autor divide seu modelo em duas partes, uma consiste no projeto do serviço e a outra no gerenciamento.

a) Projeto do Serviço.

O Projeto do Serviço engloba quatro fases do modelo de Ramaswamy (1996).

- definição dos atributos do projeto: detalhar as expectativas dos clientes em relação ao serviço a ser desenvolvido. Ramaswamy (1996) sugere a técnica do Desdobramento da Função Qualidade (QFD - *Quality Function Development*)[1];
- especificação do projeto: nesta fase deve-se determinar o desempenho desejado para cada atributo do serviço, para tal os clientes potenciais devem ser consultados, assim como a concorrência deve ser analisada. Ramaswamy (1996) sugere um método chamado análise de conjunto, no qual os clientes são questionados sobre qual a razão satisfaz a combinação dos atributos que varia a perspectiva do nível desempenho;
- generalização e evolução da concepção do projeto: nesta fase deve-se definir as funções necessárias para fornecer o serviço e, então, organizá-las em processos e fluxos;
- desenvolvimento detalhado do projeto: após mapeados, deve-se detalhar cada processo do serviço proposto e estabelecer métricas de avaliação. Ainda nesta fase, Ramaswamy (1996) indica a importância de testar cada processo, avaliar o desempenho e fazer as modificações necessárias.

---

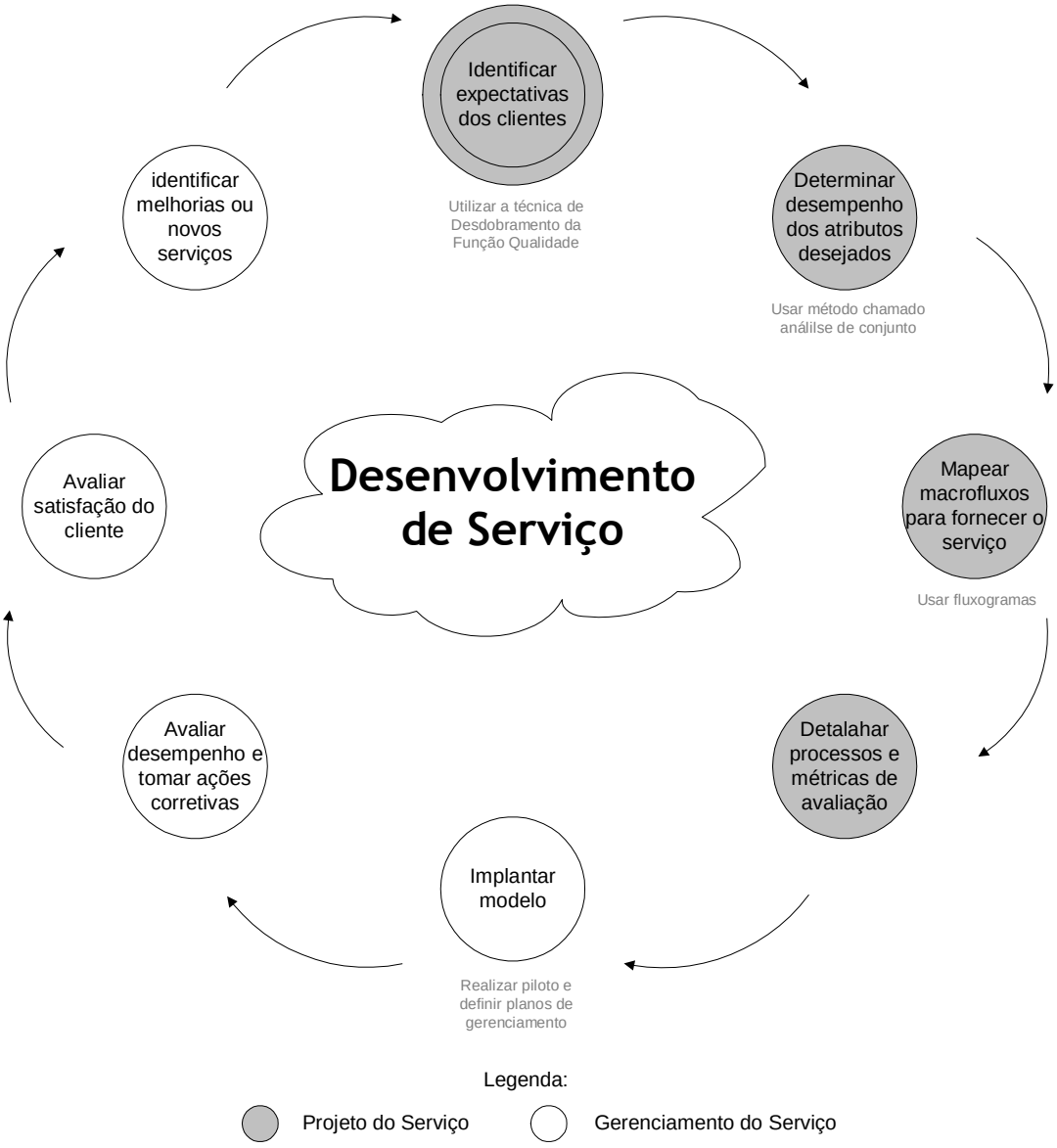
[1] Akao (1996, *apud* CORTÉS e DA SILVA, 2005) define QFD como "*um método para o desenvolvimento do desenho da qualidade objetivando a satisfação dos consumidores. Então ele traduz a demanda dos consumidores para dentro do desenho alvo e os pontos principais da garantia da qualidade, para serem usados através da fase de produção*".

b) Gerenciamento do Serviço.

O gerenciamento do serviço é composto por outras quatro etapas para dar prosseguimento ao processo.

- implementação do modelo: esta fase engloba o plano de implantação, o teste piloto, o plano de comunicação, plano de ação e transição e um plano de gerenciamento;
- medidas de desempenho: deve-se monitorar o desempenho dos serviços projetados relativos aos padrões estabelecidos e tomar as ações corretivas. Ramaswamy (1996) aponta que a ineficiência na implementação, treinamento inadequado, negligência ou escolhas imprevistas no processo de entrada podem ser a causa de um mau desempenho do processo;
- avaliação da satisfação: o serviço é avaliado segundo a função desempenho/satisfação dos clientes, em seguida são identificadas hipóteses para um novo serviço. Segundo Ramaswamy (1996), as expectativas dos clientes podem mudar após suas experiências com as operações do serviço. Os concorrentes podem melhorar a qualidade dos serviços, criando novos níveis mínimos de desempenhos aceitáveis;
- melhorias de desempenho: após identificadas novas hipóteses de serviços volta-se para o início do ciclo. Ramaswamy (1996) afirma que as escolhas das melhorias do processo ocorrem durante toda a vida do serviço e as correções no modelo são necessárias para alinhar o processo mais rigorosamente com os serviços requeridos pelos clientes.

Figura 3 - Processo para desenvolvimento de produtos proposto por Ramaswamy (1996)



Fonte: Elaborado pelo Autor

2.4.3. O MODELO PROPOSTO POR BITRAN E PEDROSA

Bitran e Pedrosa (1998) apresentam um modelo de desenvolvimento de produtos sobre a ótica das operações, no qual cada saída da etapa anterior alimenta a entrada para a próxima etapa. Dividi-se o modelo em cinco etapas:

a) Avaliação Estratégica

Esta etapa está dividida nas seguintes atividades seqüenciais:

- declaração da missão, o novo serviço pode ser novo para a empresa ou para o mercado;
- análise externa que identifica tendências, ameaças e oportunidades para a organização;
- análise interna que determina como o novo serviço será adequado na organização e como serão os impactos nas operações;
- análise estratégica que é um compilado de informações tanto da análise externa como da análise interna.

a) Desenvolvimento do conceito

O desenvolvimento do conceito requer atenção especial às necessidades sociais ou do ambiente, considerando a intangibilidade, uma das principais características dos serviços e que é essencial para a experiência do serviço. Essas necessidades podem ser identificadas através da coleta da voz do cliente, que identifica:

- necessidades básicas: o que se espera do produto;
- necessidades articuladas: o que gostaria de se ver nos produtos;
- necessidades incentivadoras: se atendidas fornecerão satisfação ao cliente.

c) Projeto do sistema

Nesta etapa são identificadas possíveis formas (processos) de implementar os conceitos. Os autores consideram que os componentes do sistema podem ser projetados separadamente para uma integração posterior e destacam ainda a importância da análise das interações destes componentes. Segundo Bitran e

Pedrosa (1998), ferramentas da qualidade, como o QFD, podem auxiliar no mapeamento das funções entre atributos do projeto e os atributos dos componentes.

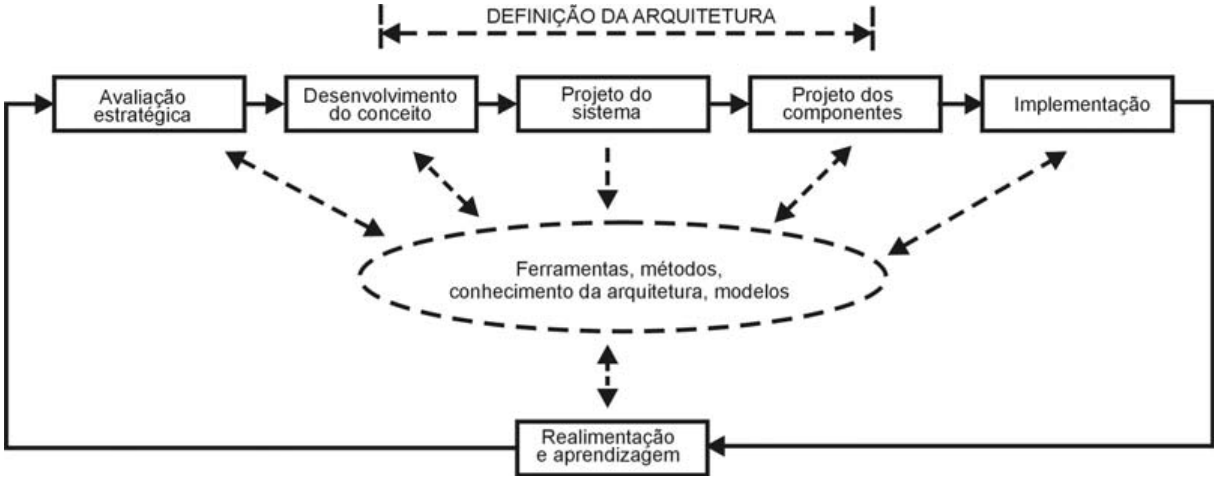
d) Projeto dos componentes

Nesta fase é gerado um projeto detalhado para verificação da viabilidade de implantação dos processos identificados na etapa anterior, trata-se de um refinamento no detalhamento, descrição e mapeamento dos sistemas.

e) Teste do conceito e implementação

O resultado das etapas anteriores é um conjunto de documentos e mapeamentos que descrevem os detalhes de cada elemento do serviço para que a operação se inicie. No entatnto, Bitran e Pedrosa (1998) entendem que para saber se o serviço se comporta como o esperado é necessária a construção de operações piloto, para que, caso necessário, sejam feitas melhorias.

Figura 4 - Modelo de desenvolvimento de produtos sob a perspectiva de Bitran e Pedrosa (1998)



Fonte: Bitran e Pedrosa (1998)

2.4.4. ANÁLISE DOS MODELOS APRESENTADOS

O processo de desenvolvimento de novos serviços é fundamental para as empresas combaterem a crescente concorrência, suportarem as pressões competitivas e definirem as mudanças necessárias nos caminhos para identificar a satisfação das necessidades dos clientes (SCHEUING e JOHNSON, 1989; MELLO *et al*, 2005). Esse processo recomenda abordagens tradicionais para desenvolvimento de novos serviços, tais como: geração e seleção de idéias, desenvolvimento de conceitos, projeto de processo e sistemas e testes. Os modelos de referência estudados (SCHEUING e JOHNSON, 1989; RAMASWAMY, 1996; e BITRAN e PEDROSA, 1998) utilizam esta abordagem porém cada qual com foco em uma etapa diferente (Tabela 2).

Tabela 2 - Principais características dos modelos de Scheuing e Johnson (1989), Ramaswamy (1996) e Bitran e Pedrosa (1998)

ITEM	MODELO		
	SCHEUING E JOHNSON (1989)	RAMASWAMY (1996)	BITRAN E PEDROSA (1998)
DESCRIÇÃO GERAL	MODELO DETALHADO QUE VALORIZA O PLANEJAMENTO DA ENTREGA DO SERVIÇO, DANDO DESTAQUE AO TREINAMENTO DAS PESSOAS ENVOLVIDAS NA PRODUÇÃO E AOS SISTEMAS	MODELO CIRCULAR QUE VALORIZA A MELHORIA CONTÍNUA DOS SERVIÇOS ATRAVÉS DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO CLARAS E SISTEMÁTICAS	MODELO GENÉRICO QUE INDICA COMO PONTO CRUCIAL NO DESENVOLVIMENTO DO SERVIÇO A INTERFACE ENTRE OS COMPONENTES E DETALHAMETO DOS PROCESSOS
PONTOS CHAVES PARA SUCESSO	PESSOAS TREINADAS E SISTEMAS QUE NÃO FALHEM	AVALIAÇÃO SISTEMÁTICA DE INIDICADORES	MAPEAMENTO DE PROCESSOS E RESPONSABILIDADES DEFINIDOS
ETAPAS MACRO	DIREÇÃO (ESTRATÉGIA) PROJETO TESTE INTRODUÇÃO AO MERCADO	PROJETO GERENCIAMENTO	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DESENVOLVIMENTO DE CONCEITO PROJETO DO SISTEMA TESTE E IMPLANTAÇÃO
DESCRIÇÃO DAS ETAPAS	DETALHADA	POUCO DETALHADA	POUCO DETALHADA
USO DE FERRAMENTAS	SUGERE EM VARIÁS ETAPAS	INDICA PARA TODAS AS ETAPAS	SUGERE EM ALGUMAS
TIPO DE ESTRUTURA	PROJETO (INÍCIO E FIM)	PROCESSO (CÍCLICO)	PROJETO (INÍCIO E FIM)
INDICADO PARA	SERVIÇOS INOVADORES	SERVIÇOS JÁ EXISTENTES	SERVIÇOS NOVOS

Fonte: Elaborado pelo Autor

O modelo de Scheuing e Johnson (1989) é um modelo sofisticado que se direciona o gestor para o processo de fornecimento do serviço, em função da peculiaridade do mesmo. Valoriza o treinamento de pessoal e realização de diversos testes, desde testes para formulação do conceito até para definição de processos e sistemas para entrega do serviço. O modelo destaca ainda a geração de idéias a partir de fontes internas e externas da organização, buscando opções de serviços novos para a empresa, e não contempla atividades para melhoria de serviços já existentes, tornando-o assim propício para o desenvolvimento de **serviços inovadores**.

O modelo de Ramaswamy (1996) considera como ponto importante as necessidades dos clientes e os atributos dos serviços, entretanto, pode ser tratado como uma linha guia e com uma descrição rígida das ferramentas a serem utilizadas, está muito ligado a **manutenção da qualidade do serviço já existentes**, entretanto oferece pouca flexibilidade, caso haja necessidade de se adaptar as reações do mercado.

O modelo de Bitran e Pedrosa (1998) sugere a utilização de ferramentas, métodos e modelos para a formação do conceito de cada componente do serviço projetado e valoriza a **interação dos componentes**, entretanto não é um modelo detalhado e não chega ao nível das atividades.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Já foram apresentados em tópicos anteriores o objetivo da pesquisa, justificativa e a teoria que embasa as conclusões deste trabalho, no entanto, é importante que o leitor compreenda como a pesquisa foi planejada e conduzida. Assim, neste capitulo, dedicado exclusivamente à metodologia, a pesquisa será classificada e justificada quanto a: abordagem (qualitativa ou quantitativa); objetivo (exploratório, descritivo ou explicativo); e procedimentos (bibliográfica, documental, experimental, participante, etc.). Em outras palavras , concorda-se com Vergara (1998) que sugere que a pesquisa seja classificada quanto aos fins (abordagem e objetivo) e quanto aos meios (procedimentos).

3.1. QUANTO AO TIPO DE PESQUISA

De acordo com o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa de campo **qualitativa**, visando aprofundar o conhecimento da autora sobre o problema pesquisado, desenvolvendo, esclarecendo e/ou modificando conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores (MATTAR, 1996); **exploratória**, pois visa proporcionar maior conhecimento acerca do assunto, a fim de que se possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999).

3.2. QUANTO AO MÉTODO

O ponto-chave da pesquisa foi descobrir como determinada unidade de negócio desenvolve novos serviços e avaliar a aplicabilidade de uma metodologia estrutura que agregasse valor ao processo, levando em conta os conflitos e tensões existentes no universo social estudado, pois são estes que definem o sucesso da utilização de uma metodologia de trabalho ou não. Neste sentido utilizou-se o método **observação participante** que não leva em conta apenas registros físicos, mas também a vivência dos sujeitos envolvidos e suas práticas. Segundo antropólogo inglês Branislaw Malinowski (1978 apud CAVEDON, 1999), criador deste método de pesquisa,

> (...) o autor é, ao mesmo tempo, o seu próprio cronista e historiador; suas fontes de informação são, indubitavelmente, bastante acessíveis, mas também extremamente enganosas e complexas; não estão incorporadas a documentos materiais fixos, mas sim ao comportamento e memória de seres humanos.

Malinowski, citado por Cavedon (1999), destaca ainda que a observação participante requer que o pesquisador realize uma imersão no cotidiano do objeto de estudo.

3.3. QUANTO A COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Em acordo com o método utilizado, a coleta de dados ocorreu através de uma imersão no grupo estudado, propiciada por um estagio desenvolvido na organização desde julho de 2008, e foi operacionalizada com o auxílio de alguns elementos: estudo de documentos oficiais, observação da vida cotidiana e levantamento de pessoas-chave (conhecidas pelo grupo). Além da pesquisa de campo, esta autora fez um levantamento bibliográfico, buscando utilizar os autores mais relevantes no

campo da engenharia de produção, mais especificamente metodologia de projeto de produto e serviço.

Para analise dos dados, buscou-se sistematizar experiências e analises de documentos e confrontar o material com a literatura, sobrepondo as praticas observadas no Projeto Parceria aos modelos de Desenvolvimento de Novos Serviços analisados (SCHEUING e JOHNSON, 1989; RAMASWAMY, 1996; e BITRAN e PEDROSA, 1998).

4. ANALISE DOS RESULTADOS

Conforme objetivo e metodologia propostos, esta pesquisa buscou mapear, através de evidências coletadas no cotidiano, o processo de desenvolvimento de novos serviços praticado na unidade de negócio estudada. Somente após este mapeamento, foi possível sobrepor a esta prática aos modelos analisados (SCHEUING e JOHNSON, 1989; RAMASWAMY, 1996; e BITRAN e PEDROSA, 1998). Assim os resultados aqui relatados não exprimem todas as evidências sobre DNS encontradas na unidade de negócio, são na verdade tradução e síntese sistemática de um cotidiano muito mais abrangente.

Neste capítulo será apresentado, então, um pequeno histórico da unidade de negócios estudada, atendo o leitor apenas aos pontos mais relevantes para compreensão do processo de DNS, em seguida tem-se o processo de DNS praticado e por fim tem-se uma análise sobre os modelos estudados frente à prática desta empresa.

4.1. CONHECENDO A EMPRESA ESTUDADA

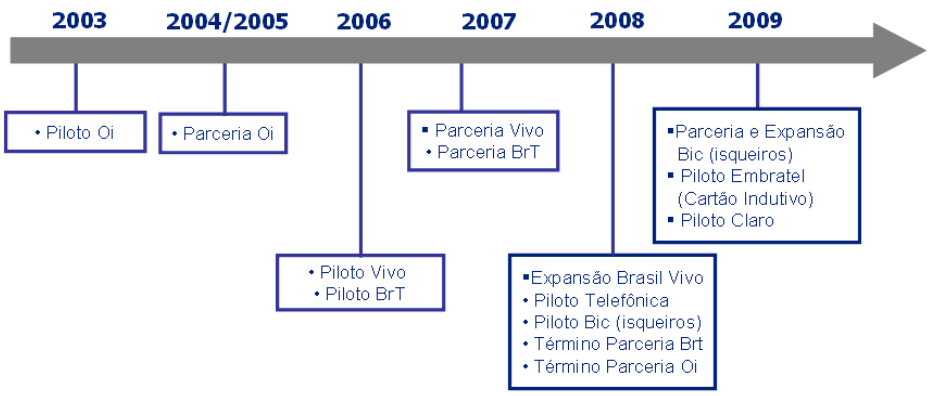
A empresa estudada é produtora de cigarros, fumo e papéis para fumo, atua no mercado brasileiro desde o início do século XX e é controlada por uma empresa multinacional. Atuando em toda a cadeia de suprimentos, desde a produção e processamento de fumo, até a fabricação e distribuição de cigarros em mais de 250 mil pontos de venda, a empresa é *benchmarking* em distribuição de produtos de consumo de massa. Em função da posição que ocupa no mercado, esta empresa é constantemente procurada para o estabelecimento de parcerias para venda e distribuição de produtos diversos.

Em 2003, criou-se uma unidade chamada Projeto Parceria responsável por avaliar as propostas de distribuição conjunta e gerir aquelas que atendessem as seguintes premissas:

- manutenção do foco em cigarro, ou seja, a distribuição de um produto que não fosse produzido pela empresa não poderia interferir negativamente no processo de venda, comunicação e distribuição de cigarros;
- otimização dos ativos da empresa, ou seja, a parceria não pode exigir grandes investimentos no Departamento de Vendas e Distribuição para que se concretize. A parceria deve aproveitar a estrutura de vendas e distribuição existente, salvo pequenos investimentos que devem ser aprovados pela diretoria da empresa;
- adicionar valor ao negócio da empresa, ou seja, o produto a ser distribuído conjuntamente deve agregar valor ao varejista e a cadeia de suprimentos da empresa.

Seguindo essas premissas a empresa avaliou e estabeleceu algumas parcerias para distribuição de produtos conjuntamente com cigarros. Segue abaixo uma linha do tempo com pilotos e projetos realizados pelo Projeto Parceria até out/2009 (figura 1).

Figura 5: Marcos do Projeto Parceria



Fonte: Elaborado pelo autor

Atualmente o Projeto Parceria atua no processo de compra, venda e distribuição de produtos diversos para os clientes da empresa, além de realizar a comunicação desses produtos nos pontos de venda. É responsável assim pela venda, distribuição

e comunicação de cartões pré pagos, chips para celulares, isqueiros e tem pilotos em andamento para avaliar a distribuição de outros cinco produtos. Cabe destacar que o produto central do Projeto Parceria é um serviço: abastecimento regular e com qualidade de determinado produto. Cada produto que passa a ser distribuído pela empresa é um novo serviço oferecido ao varejista e o desenvolvimento deste envolve diversas áreas: Suprimentos, Fiscal, Comercial, Jurídico, Logística e Finanças.

4.2. O PROCESSO DE DNS NA EMPRESA ESTUDADA

Para a sustentabilidade do Projeto Parceria é importante que novas parcerias sejam identificadas sem, contudo, comprometer as premissas do mesmo. Esta unidade de negócio tem, então, uma estratégia multimarca, buscando não depender de um ou poucos fornecedores, e multinegócio, oferecendo aos seus clientes uma cesta de serviços, orientação esta que leva ao constante desenvolvimento de novos serviços.

A geração de idéias de serviços novos para a unidade de negócio ocorre de maneiras diversas, foram identificados momentos em que fornecedores levaram à empresa uma proposta; momentos em que profissionais da empresa identificaram oportunidades de novos serviços e momentos em que consultores foram contratados para executar tal tarefa. No entanto, esta fase do DNS não é estruturada.

Depois de identificada uma idéia de novo serviço para o Projeto Parceria, esta é analisada segundo perspectivas de ambiente externo (características do mercado, potencial de captura, restrições legais, etc.) e interno (analise de portfólio, compatibilidade com premissas do projeto e estratégia da empresa, etc.), avalia-se o potencial de retorno financeiro, além de serem realizadas consultas a diversas áreas da empresa para saber se é viável a implantação do mesmo, tendo em vista que uma das premissas da área é a utilização eficiente dos ativos. Esta etapa pode ser chamada de **estudo de viabilidade**. Somente então, após finalizado este estudo, submete-se o serviço à aprovação da alta direção.

Caso aprovado o conceito do novo serviço, tem-se a definição de processos junto a fornecedores e departamentos diversos da empresa para a realização de um teste piloto, onde são testados os planos de marketing (preço, praça, produto, promoção, pessoas e processos), comunicação (comunicação lateral e vertical na organização) e o próprio desempenho do serviço no mercado.

O **teste piloto** é uma etapa de grande foco no DNS praticado pela empresa, esta afirmativa é corroborada pela estrutura do Projeto Parceria, na qual um de seus profissionais dedica-se totalmente às atividades de teste piloto (cadastros em sistemas, envolvimento de áreas diversas, desenvolvimento de treinamentos e monitoramento do teste), enquanto o outro analista trabalha com os parceiros mantenedores e com todos os outros processos que sustentam a área.

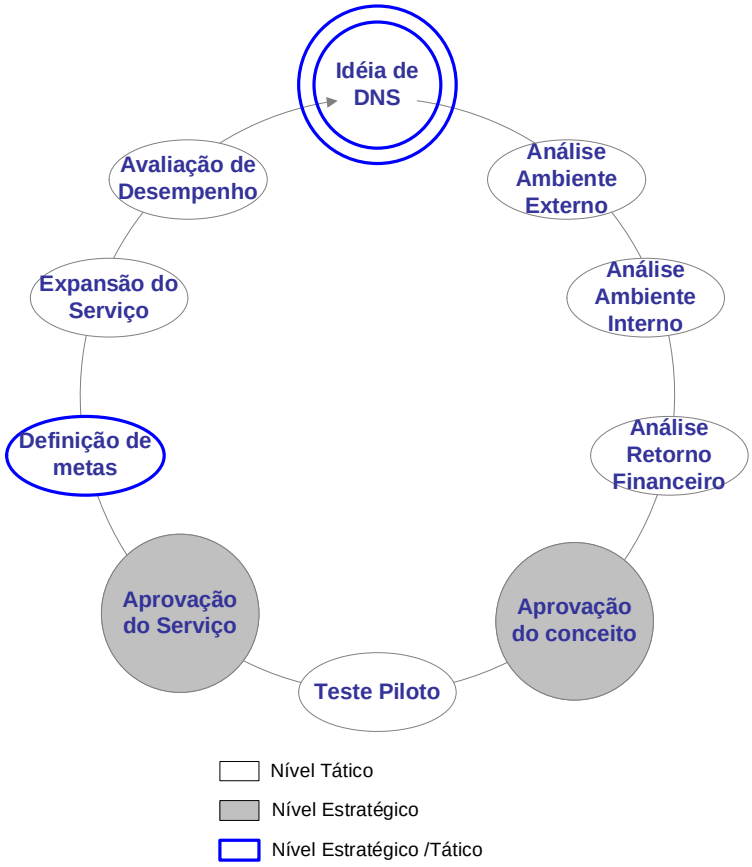
Os testes duram em torno de seis meses, neste período avalia-se a percepção do corpo de funcionários em relação ao serviço (avaliação não estruturada), o impacto deste na operação de cigarros (avaliação estruturada), necessidade de desconto e/ou campanha de motivação de vendedores para cumprimento de metas de faturamento e de alcance do serviço na base de clientes (avaliação estruturada), o retorno financeiro do serviço (lucro e margem), a percepção dos clientes da empresa sobre o serviço (avaliação não estruturada), relacionamento com o fornecedor (avaliação não estruturada) e o processo como um todo do serviço oferecido. Não é avaliada se o cliente está satisfeito ou não com o serviço, porém acredita-se que o desempenho do serviço em si é uma resposta para esta pergunta.

Os novos serviços podem ser implantados, modificados e testados novamente ou totalmente descartados após a avaliação do piloto. Vale destacar que esta avaliação é também realizada pela alta direção em função dos resultados e direcionamentos apresentados pelo nível tático.

A **implantação do novo serviço** em todas as praças do país ocorre em geral de forma escalonada e os pontos de maior destaque neste processo são: negociação de contrato junto ao fornecedor (alinham-se processos finais e elementos do plano de *marketing*), treinamento de vendedores e preparo de sistemas, pois se acredita que estes são fatores críticos no bom desenvolvimento do serviço. No momento de expansão são atreladas ao serviço metas financeiras e de abrangência da base de clientes, através destas realiza-se a **avaliação de desempenho** do serviço, para realização ou não de ajustes.

Apesar de não ser claro para a equipe, o DNS também ocorre para os serviços mantenedores da unidade de negócio, tendo em vista que são realizadas revisões/melhorias de processos nestes serviços frequentemente, por exemplo: revisão de políticas de preço, políticas de descontos, motivação e incentivos, além de revisão de fluxos e processos. Nota-se assim que há duas formas de atuar com DNS na empresa estudada: desenvolvimento de serviços novos para a empresa e desenvolvimento de serviços já existentes na empresa. Após o exposto pode-se desenhar o seguinte esquema de DNS da unidade de negócio estudada:

Figura 6 – Esquema de DNS na unidade de negócio estudada



Fonte: Elaborado pelo Autor

Conforme já citado, o desenvolvimento de serviços novos para a empresa demanda o envolvimento de elementos externos – fornecedores – e internos – departamento fiscal, tecnologia da informação, suprimentos, processamento de dados, jurídico, logística, comercial e finanças. Já o processo de desenvolvimento de serviços já existentes na empresa pode envolver qualquer um, alguns ou todos os interessados citados.

Cabe destacar que, até então, não se trabalha com desenvolvimento de serviços inovadores para o mercado, porque esta atividade demanda alto investimento e foco de diversas equipes, entrando em conflito com as premissas do Projeto Parceria.

Apesar do processo de DNS ser tão freqüente e envolver tantos elementos da empresa, não há no Projeto Parceria um modelo estruturado para tal, com ferramentas claras de suporte. Há, todavia, um fluxograma que descreve em linhas gerais o processo de DNS em se tratando de serviços novos para a empresa (anexo). Este fluxograma é parte de um livro de processos atualizado em 2008, no entanto, nos últimos dois anos o processo de DNS no Projeto Parceria já sofreu algumas alterações não contempladas no fluxo, como por exemplo, a incorporação de novos tipos de monitoramentos do projeto piloto.

4.3. RESULTADOS

Após analisado o processo de desenvolvimento de novos serviços na unidade de negócios estudada, pode-se então compará-lo com os três modelos para desenvolvimento de novos aqui apresentados, lembrando as características principais de cada modelo (tabela 2).

Considerando que a unidade de negócios estudada não desenvolve serviços inovadores, parece claro que o modelo desenvolvido por Scheuing e Johnson (1989) seria de difícil aplicação na íntegra, principalmente por ser extremamente detalhado para a prática e por englobar etapas que não são vivenciadas por esta unidade. Entretanto este modelo valoriza o processo de entrega do serviço, assim como os profissionais da empresa estudada, dando destaque para treinamento e sistemas bem planejados. Assim a etapa Projeto do modelo seria aplicável à unidade estudada.

O modelo de Ramaswamy (1996) por sua vez trabalha com indicadores de avaliação de qualidade na busca pela melhoria contínua do serviço oferecido ao consumidor, o que não se enquadra com a realidade da unidade de negócio estudada, pois esta

avalia os serviços frente a indicadores financeiros e não avalia indicadores de satisfação do cliente, entendendo que a atividade foco da empresa é fumo e cigarro e não os serviços prestados pelo Projeto Parceria. Direcionar o trabalho dos profissionais da empresa para a satisfação do cliente em relação aos serviços oferecidos pelo Projeto Parceria poderia impactar na operação principal da empresa. No entanto, parece interessante a proposta de definir métricas claras de avaliação e realizar um acompanhamento sistemático que resulte em planos de ação e desenvolvimento contínuo dos serviços, esta idéia se enquadra à realidade da unidade de negócio estudada.

O modelo de Bitran e Pedrosa (1998) se aproxima bastante da realidade do Projeto Parceria tendo em vista que valoriza a integração dos componentes e mapeamento prévio e detalhado dos processos e sistemas. Entretanto se apresenta como um processo com início e fim, sem incorporar a melhoria contínua com base em indicadores de desempenho que é também valorizada pela unidade de negócio.

Todos os modelos apresentam algum ponto em comum com o processo de DNS da unidade estudada, no entanto, ao olhar ao nível do detalhe das metodologias, estas parecem muito específicas para determinados cenários, que não são o cenário do Projeto Parceria. Pode-se afirmar que caberia à unidade estudada utilizar um modelo híbrido, adaptado para sua realidade, entendendo que nesta unidade de negócio há a peculiaridade de desenvolver frequentemente novos serviços, mas sem que este seja o foco principal da empresa. Vale afirmar ainda, que algumas etapas apontadas pelos autores estudados poderiam ser incorporadas ao processo de DNS do Projeto Parceria, como a geração estrutura de idéias e o mapeamento detalhado de processos e sistemas.

5. CONCLUSÃO

A atividade de serviços está cada vez mais presente nos diversos setores da economia brasileira, seja por si ou atrelada a um produto tangível, visando atrair e manter clientes. Esta atividade, entretanto, distingue-se bastante da produção de produtos físicos, o que dificulta a utilização de programas e modelos gerenciais da indústria sem adaptações. Os elementos intrínsecos aos serviços que os diferem dos produtos tangíveis são: intangibilidade, simultaneidade, pereciblidade e heterogeneidade (KOTLER, 2005; LOVELOCK e WRIGHT, 2001; KAHTALIAN, 2002). Estas quatro características exercem grande influência na percepção de qualidade do serviço por parte do cliente.

Diversos autores (COOPER e DE BRENTANI, 1989; EASINGWOOD, 1986 *apud* MENDES e TOLEDO, 2009) indicam que o sucesso de novos serviços está no processo de desenvolvimento, outros afirmam que abordagens incompletas no desenvolvimento (DE BRENTANI, 1989) e deficiências no sistema produtivo (SCHELESINGER E HESKETT, 1991 *apud* MENDES e TOLEDO, 2009) podem levar ao fracasso e à insatisfação do cliente. Neste sentido surgem as metodologias para desenvolvimento de novos serviços (DNS), que permitem a visão integrada e estruturada do processo, a fim de mitigar falhas, enganos e decisões inconsistentes.

Haja vista a importância e as vantagens da utilização de uma metodologia estruturada para DNS, esta pesquisa buscou analisar a aplicabilidade de um modelo de referência às praticas de uma unidade de negócio que, hoje, realiza este processo com bastante freqüência, porém sem estar embasada em uma ou mais metodologia(s) cientificamente comprovada(s). Os modelos utilizados no estudo foram três, desenvolvidos por Scheuing e Johnson (1989), Ramaswamy (1996) e Bitran e Pedrosa (1998). A escolha destes fundamenta-se no fato de serem modelos acadêmicos adaptados para desenvolvimento de serviços, distinguindo-se de modelos de desenvolvimento de produtos físicos.

O processo de DNS realizado na unidade de negócio estudada foi esquematizado pela autora como um processo cíclico que se inicia em uma idéia de desenvolvimento de novo serviço, seja para serviços novos ou já existentes, seguido

de três grandes etapas: Análise de Viabilidade e Elaboração de Conceito; Teste e Implantação; e Avaliação de Desempenho (figura 6). A sobreposição das práticas esquematizadas e de outras observações do cotidiano da unidade estudada aos modelos de Scheuing e Johnson (1989), Ramaswamy (1996) e Bitran e Pedrosa (1998) leva a três considerações:

- os modelos apresentam pontos em comum com as práticas da unidade: Scheuing e Johnson (1989) valorizam a entrega do serviço, com foco no treinamento e no planejamento, Ramaswamy (1996) valoriza a avaliação por metas e o desenvolvimento contínuo e Bitran e Pedrosa (1998) valorizam a integração entre os componentes;
- os modelos não se adéquam separadamente às práticas da unidade: Scheuing e Johnson (1989) desenvolveram um modelo ideal para produtos inovadores, Ramaswamy (1996) desenvolveu um modelo rígido no que tange a avaliação de satisafação do cliente e Bitran e Pedrosa (1998) apresentam um modelo que não trabalha com melhoria contínua;
- um modelo híbrido a partir dos autores estudados poderia ser elaborado para a unidade: pode-se incorporar algumas etapas apresentadas nos modelos, como mapeamento de processos e sistemas e geração estruturada de idéias, e utilizar os pontos mais importantes de cada modelo.

Conforme esperado, em função da metodologia utilizada para esta pesquisa (qualitativa, exploratória), surgem outras questões que podem ser aprofundadas em pesquisas futuras:

- As metodologias hoje reconhecidas são aplicáveis em um grande número de empresas?
- Ao desenvolver um novo serviço, as empresas devem elaborar uma metodologia própria?
- A elaboração de uma metodologia de desenvolvimento de serviços adaptada para a unidade estudada traria quais resultados?

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITRAN, Gabriel e PEDROSA, Luis. A structured product development perspective for service operations. **European Management Journal**, v.16, n.2, p. 169-189, 1998.

CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional; implicações positivas e negativas. In: 23º ENCONTRO DA ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais**... Foz de Iguaçu, 1999, p.19-22.

CHIMENDES, Vanessa Cristhina G. **Análise de Modelo para Projeto e Desenvolvimento de Serviços**: Pesquisa-Ação em Empresa de Transporte Rodoviário de Passageiros. 2007. 233 f. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2007.

CORTÉS, D. M. M.; DA SILVA, C. A. B. Revisão: Desdobramento da Função Qualidade - QFD - Conceitos e Aplicações na Indústria de Alimentos. **Brazilian Journal of Food Technology,** v.8, n.3, p.200-209, 2005

COOPER, R.G.; DE BRENTANI, U. New financial Services: What Distinguishes the Winners. **International Journal of Bank Marketing**. v.8, p.75-90, 1991.

DE BRENTANI, U. Success and Failure of New Industrial Services. **Journal of Product Innovation Management**. v.6, p.239-258, 1989.

EDGETT, S. Developing New Financial Services within U.K. Building Societies. **International Journal of Bank Marketing**. v.11, n.3, p.35-43, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços**, Rio de Janeiro: IBGE, 2007. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2007/pas2007.pdf>. Acesso em: Maio, 2010.

JOHNE, Axel e STOREY, Chris. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. **European Journal of Marketing**. v.32, n.3/4, p.184-251, 1998.

KAHTALIAN, Marcos. **Marketing de Serviços**. Coleção Gestão empresarial, v.3, Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LOVELOCK, C.H; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MELLO, Carlos Henrique P.; NETO, Pedro Luiz de O. C.; TURRIONI, João B. Modelo para o projeto e desenvolvimento de serviços: uma proposta brasileira. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Ano 1, n.2, p.61 – 73, 2006.

MENDES, Glauco H. de S. TOLEDO, José Carlos. Qualidade em Serviços: O Papel da Função de Desenvolvimento de Novos Serviços. In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1997. Rio Grande do Sul. **Anais eletrônicos**... Rio Grande do Sul: UFRGS, 1997. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4314.PDF>. Acesso em: set. 2009.

RAMASWAMY, Rohit. **Design and management of service processes. Keeping custumers for life.** Engineering Process Improvement Series. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

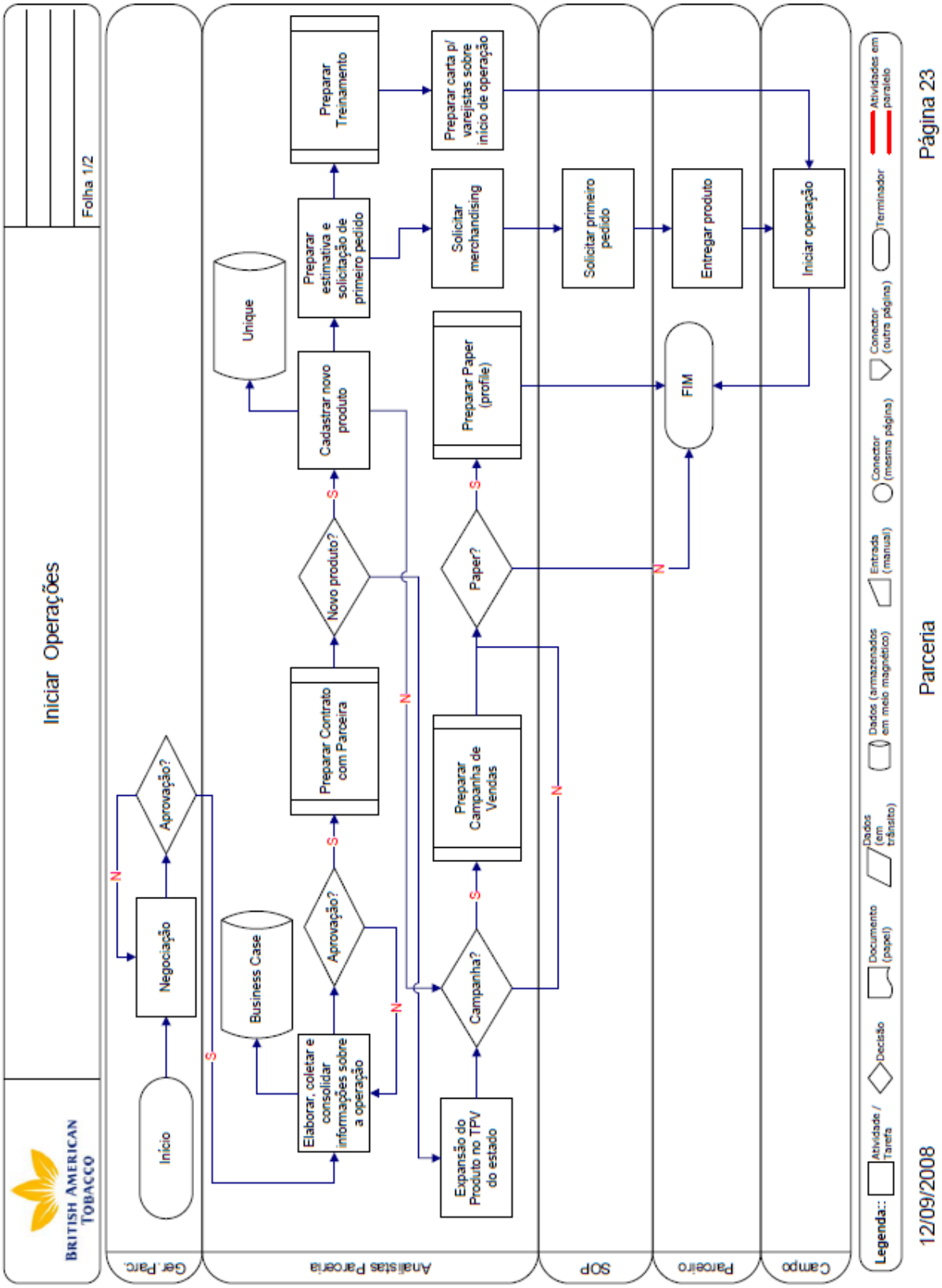
SCHELESINGER, L.A.; HESKET, J.L. The service-driven company. **Harvard Business Review.** v.69, n.5, p.71-91, 1991.

SCHEUING, E.E., JOHNSON, E.M. A Proposed Model for New Service Development. **The Journal of Services Marketing**, v.3, n.2, p.25-32, 1989,

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção***.* São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

7. ANEXO


Iniciar Operações
Folha 1/2
British American Tobacco
Ger. Parc.
Analistas Parceria
SOP
Parceiro
Campo
Início
Negociação
Aprovação?
N
S
Business Case
Elaborar, coletar e consolidar informações sobre a operação
Aprovação?
Preparar Contrato com Parceira
Novo produto?
Cadastrar novo produto
Unique
Preparar estimativa e solicitação de primeiro pedido
Preparar Treinamento
Preparar carta p/ varejistas sobre início de operação
Solicitar merchandising
Solicitar primeiro pedido
Entregar produto
Iniciar operação
Expansão do Produto no TPV do estado
Campanha?
Preparar Campanha de Vendas
Paper?
Preparar Paper (profile)
FIM
Legenda::
Atividade / Tarefa
Decisão
Documento (papel)
Dados (em trânsito)
Dados (armazenados em meio magnético)
Entrada (manual)
Conector (mesma página)
Conector (outra página)
Terminador
Atividades em paralelo
12/09/2008
Parceria
Página 23

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.