

Proposta de um modelo de referência para a descrição do Processo de Desenvolvimento de Serviços

Noel Torres Júnior (PUC-MINAS, doutorando USP – EP/PRO) ntjr.bhz@terra.com.br

Dario Ikuo Miyake (USP- EP/PRO) dariomiy@usp.br

Camila Cristina de Paula Pereira (PUC-MINAS) camilacppereira@gmail.com

Resumo: *Apesar da relevância do desenvolvimento de serviços para as organizações, este tema ainda permanece como uma área pouco estudada na literatura de gerenciamento de serviços. Existem várias abordagens para descrever o processo de desenvolvimento de serviços (PDS), mas elas falham ao descrevê-lo de modo parcial. No intuito de sanar essa deficiência, o presente trabalho objetiva construir um modelo de referência amplo e flexível para descrever o PDS, contemplando os seus principais componentes. A proposição de um modelo de referência é justificada, na medida em que tal estrutura possibilita a análise e comparação entre os processos de desenvolvimento de serviços de diferentes empresas ou setores, além da análise e comparação, em uma mesma empresa, entre os seus diferentes serviços desenvolvidos. Utilizando este modelo, o trabalho também apresenta as melhores práticas reportadas na literatura para o desenvolvimento de serviços, como um meio de ilustrar a aplicabilidade deste modelo.*

Palavras-chave: Processo de Desenvolvimento de Serviços; Modelo de Referência; Melhores Práticas de Desenvolvimento.

1. Introdução

Vários trabalhos (EDVARDSSON, 2000; GUSTAFSSON e JOHNSON, 2003; OLIVA e KALLENBERG, 2003; TÉBOUL, 1999) têm enfatizado a importância das empresas, sejam prestadoras de serviços ou mesmo empresas manufatureiras, desenvolverem novos serviços, como uma estratégia para competirem e sobreviverem no mercado. Neste sentido, Haksever *et al.* (2000) listam vários fatores que têm levado as empresas a desenvolverem mais serviços, ou seja:

- As necessidades dos clientes têm mudado rapidamente e novas necessidades têm sido criadas;
- O surgimento de novas preferências e estilos de vida acaba tornando os serviços existentes obsoletos ou inadequados em atender a estas mudanças;
- As organizações vêm sendo pressionadas a atingir diferentes metas como lucro, participação de mercado e receitas que só podem ser alcançadas com a introdução de novos serviços no mercado;
- Introdução de novos serviços pela concorrência;
- Aumento da globalização, com a conseqüente internacionalização de vários serviços;
- A criação de novas necessidades, motivadas e impulsionadas pelos avanços tecnológicos, sejam através de: i) novos produtos que demandam serviços associados como manutenção, treinamento, etc.; ii) novos equipamentos que possibilitam a melhoria dos processos existentes ou mesmo a criação de novos serviços; e iii) avanços nos *networks* eletrônicos tais como a internet, bancos de dados eletrônicos, telefonia celular, etc. que tornam possível a criação de novos serviços;
- Desregulamentação de alguns setores, possibilitando a abertura dos mesmos às novas

empresas;

- Regulamentação de alguns setores ou serviços, impondo novas regras e práticas;
- Eliminação de algumas restrições de entidades profissionais que favorecem o desenvolvimento e entrega de novos serviços;
- O crescimento das franquias tem possibilitado aos franqueadores focalizar suas atividades no desenvolvimento de novos serviços;
- Oferta de novos serviços como uma estratégia para utilizar a capacidade ociosa.

Apesar da crescente importância do desenvolvimento de serviços para as organizações, o seu processo de desenvolvimento permanece ainda como um assunto pouco estudado na literatura de gerenciamento de serviços. Portanto, observa-se que vários aspectos concernentes ao planejamento e gerenciamento deste processo permanecem ainda sem concepções ou proposições claras e consagradas que orientem o seu adequado tratamento. Planejadores e gestores de negócios e processos de serviço buscam referenciais teóricos a questões fundamentais tais como: Quais são os diferentes tipos de serviços existentes? O que constitui um novo serviço e como eles se diferem? Quais são as fases, as atividades e as características de um processo de desenvolvimento de serviço (PDS) bem estruturado? Quais são as melhores práticas de desenvolvimento? Quais são os fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de serviços? Quais métodos/técnicas devem ser utilizados em cada uma das fases? Estas e outras perguntas poderiam ser formuladas no projeto de um processo de serviço. A existência de muitas delas revela o baixo grau de desenvolvimento da literatura sobre este tema (MENOR *et al.*, 2002). Isto se torna ainda mais evidente, se compararmos os trabalhos e pesquisas realizadas sobre o desenvolvimento de serviços com a já extensa e rica literatura sobre desenvolvimento de produtos.

Reflexo do estágio de entendimento ainda incipiente desse tema, Johnson *et al.* (2000) retratam a existência, na literatura, de variadas abordagens para abordar o processo de desenvolvimento de serviços (PDS).

Neste contexto, a consolidação de uma estrutura conceitual que delinieie, de modo amplo e flexível, os principais componentes do processo de desenvolvimento de serviço, pode ser vista como um desafio importante, na medida em que tal estrutura possa balizar a análise e comparação tanto dos diferentes serviços desenvolvidos por uma empresa como dos processos de desenvolvimento de serviços adotados por diferentes empresas ou setores.

O propósito do presente trabalho é de construir um modelo de referência amplo e flexível para a descrição do Processo de Desenvolvimento de Serviços (PDS) contemplando seus principais componentes. Com base neste modelo, o trabalho também apresenta as melhores práticas reportadas na literatura sobre o desenvolvimento de serviços.

2. Um modelo para a estruturação do processo de desenvolvimento de serviços

A construção do modelo apresentado pelo presente trabalho foi baseada numa ampla revisão bibliográfica de textos relativos ao planejamento, desenvolvimento e implantação de serviços, realizada durante o segundo semestre de 2005 e o primeiro de semestre de 2006. Os textos foram identificados tanto em publicações focadas em serviços, como em publicações voltadas à gestão de operações e negócios em geral. Muitos destes trabalhos têm como objeto de estudo, elementos ou variáveis específicos tidos como fundamentais para o PDS. Uma vez identificados os principais elementos tratados na literatura, os autores procuraram relacioná-los a fim de gerar um modelo integrativo.

O desenvolvimento de um novo serviço é comumente definido como um processo que começa com uma idéia do serviço pretendido e termina com o lançamento de um novo serviço. Segundo Slack *et al.* (2001), o desenvolvimento de um serviço ou produto pode ser visto como um processo que eminentemente transforma informações. Para que este processo opere é necessário que vários elementos estejam presentes e que várias atividades sejam coordenadas e realizadas.

Existem várias abordagens para descrever o PDS. De acordo com Johnson *et al.* (2000), estas abordagens podem ser divididas nas três categorias seguintes:

- Modelos Parciais (*Partial models*): preocupados apenas com uma parte de todo o PDS;
- Modelos Traduzidos (*Translation models*): baseados nos trabalhos de Booz, Allen e Hamilton desenvolvidos durante a década de 80;
- Modelos Amplos (*Comprehensive models*): atentam em representar o PDS de modo amplo.

A abordagem utilizada neste trabalho pode ser enquadrada na categoria de modelos amplos e está baseada principalmente nos trabalhos de Edvardsson (1997 e 2000); Johnson *et al.* (2000); Silva *et al.* (2000) e Ramaswamy (1996). A Figura 01 ilustra o modelo articulado no presente trabalho, considerando o PDS como sendo decomposto em cinco eixos..

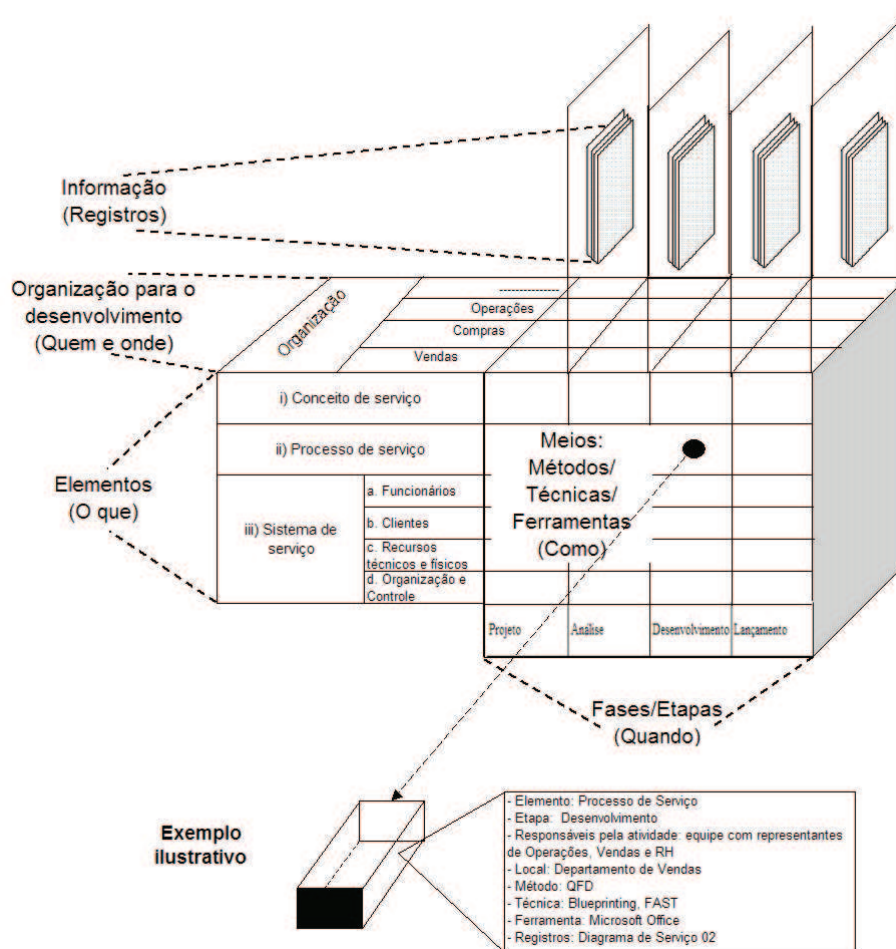


FIGURA 1 – Modelo de Referência para o PDS

Fonte: Baseada nos trabalhos de Silva *et al.* (2000), Edvardsson (1997, 2000), Ramaswamy (1996) e Johnson *et al.* (2000, 1995).

2.1 Primeiro eixo - Elementos

Os elementos compõem o serviço em si e, preferencialmente, devem ser planejados pelos “projetistas”. Segundo Edvardsson (1997 e 2000), os serviços são definidos por três elementos fundamentais, como seguem.

2.1.1 Conceito de serviço

Refere-se aos benefícios e a utilidade que o serviço, como um todo, e os seus sub-serviços pretendem oferecer ao cliente. Cobre tanto a descrição das necessidades dos clientes que serão satisfeitas como uma descrição de como elas serão satisfeitas, na forma dos componentes do pacote do serviço planejado. O conceito de serviço pode ser expresso em termos de serviço central e serviços de suporte (EDVARDSSON, 1997 e 2000).

Goldstein *et al.* (2002), Johnston e Graham (2002) e Clark *et al.* (2000) têm reportado a importância de se entender e descrever o conceito de serviço. Segundo estes autores, o conceito de serviço desempenha um papel-chave no desenvolvimento. Apesar do termo ser bastante usado ao se descrever o desenvolvimento de serviços, pouca coisa se sabe a respeito do seu papel e do modo como o mesmo deve ser criado. Na visão destes autores o conceito de serviço contribui para estabelecer uma visão coerente de como o serviço deve ser entendido nas mentes dos gerentes, empregados e clientes. Além disso, assume-se que um conceito de serviço claramente articulado pode ser usado como uma ferramenta para alinhar as diferentes funções corporativas, empregados, e clientes. Portanto a elaboração, a efetiva explicitação e a comunicação do conceito de serviço constituem uma ferramenta de alinhamento por meio da qual, as funções internas da empresa (operações, marketing, finanças) podem acompanhar os seus papéis e as contribuições para o serviço a ser entregue ao cliente.

Johnston e Graham (2002) e Clark *et al.* (2000) discutem a necessidade de integração do conceito de serviço entre as principais funções internas da empresa. Neste sentido, estes autores sugerem que o mesmo contemple quatro dimensões: i) Experiência do serviço: experiência direta do processo de serviço percebida pelos clientes; ii) Resultado do serviço: benefícios declarados ou assumidos que são fornecidos ao cliente; iii) Operação de serviço: o modo como o serviço será entregue; e iv) Valor do serviço: a percepção dos clientes sobre a ponderação do valor do serviço oferecido em relação a seu custo. Na visão destes autores, o conceito de serviço deve ser usado como um construto que facilitará a comunicação e o alinhamento de idéias entre as áreas envolvidas, durante as diferentes fases do desenvolvimento de um serviço. Neste sentido, os autores sugerem o método de Mapeamento da Capacidade (*Capability Mapping*) como um meio para elaboração, a formalização e divulgação do conceito de serviço.

Goldstein *et al.* (2002) realçam a importância acadêmica de se estruturar meios para que o conceito de serviço possa ser usado na promoção de maior alinhamento organizacional, não só a fim de evitar os conflitos normalmente existentes entre o que o serviço entrega (resultados do serviço) e o como ele é entregue (processo), mas também ligando as necessidades dos clientes ao projeto do serviço e às intenções estratégicas da organização.

2.1.2 Processo de serviço

É a rede de atividades paralelas ou seqüenciais que devem ser realizadas para a produção do serviço. Considera que algumas premissas relacionadas aos fornecedores e clientes serão respeitadas, possibilitando que a empresa domine o processo como um todo.

O processo de serviço é diferente do processo do cliente. Um processo de serviço se refere ao protótipo ou modelo de vários casos de atendimento de clientes, portanto, deve ser capaz de atender diferentes clientes com suas particularidades. Para tanto, ele consiste no agrupamento ordenado e planejado das várias atividades normalmente realizadas pelos clientes.

2.1.3 Sistema de serviço

Inclui os recursos disponíveis para realizar o conceito de serviço. Pode ser decomposto em quatro sub-sistemas:

- Funcionários: está relacionado com o projeto dos postos de trabalhos. O desenvolvimento deve planejar também como o recrutamento e o treinamento dos funcionários serão realizados.
- Clientes: deve ser entendido que podem também atuar como recurso no processo, portanto o sistema de serviço deve ser planejado para que o cliente interaja e participe suavemente e facilmente no processo do serviço. O Marketing tem um papel importante no planejamento das informações que serão enviadas aos clientes, para que estes reflitam adequadamente o conceito e o processo de serviço pretendido. Além de informar, o Marketing deve treinar o cliente para que o mesmo possa atuar como co-produtor do serviço.
- Recursos técnicos e físicos: Inclui os recursos da empresa, mas também os recursos dos fornecedores e dos clientes que são necessários para o serviço. Aqui também, deverão ser planejadas as evidências físicas do serviço.
- Organização e Controle: inclui vários elementos tais como a estrutura organizacional que será adotada, o sistema de suporte administrativo (ex.: sistema financeiro, sistema de pagamento, sistema de informação), a interação, o diálogo com clientes e as outras partes interessadas (ex.: sistemas de *feedback* e controle das reclamações e da insatisfação de clientes), e a organização das várias atividades relacionadas ao marketing.

2.2 Segundo eixo - Etapas ou fases

Definem a evolução temporal de um processo de desenvolvimento. De modo amplo, elas podem ser divididas em dois estágios: “*Front end planning*” e “*Implementation*”, aqui traduzidos respectivamente como Planejamento da Linha de Frente e Implementação. No primeiro estágio, observa-se uma grande orientação ao mercado. O segundo estágio consiste de atividades para a implementação do conceito de serviço definido no estágio anterior.

Existem várias propostas com relação à definição das etapas ou fases para o desenvolvimento. A sua definição é dependente de algumas características presentes nas atividades de desenvolvimento existentes na empresa e da abordagem adotada. Por uma questão didática, optou-se por dividir o desenvolvimento em quatro etapas seguindo a perspectiva adotada por Johnson *et al.* (2000). A Figura 02 ilustra essas etapas.

2.2.1 Projeto

As principais atividades desta etapa são: definição dos objetivos e da estratégia para novos serviços, geração e seleção de idéias, e criação do conceito de serviço.

O desenvolvimento de um novo serviço deve estar embasado na estratégia de negócios da organização em termos de sua visão e missão, e combinadas com as metas estreitamente relacionadas ao desenvolvimento de novos serviços. A estratégia para o desenvolvimento de novos serviços deve ser portanto desdobrada da missão da empresa. Neste sentido, as metas de crescimento buscadas pela organização, outras metas relevantes, e as capacidades e interesses da empresa ajudam a definir a estratégia de desenvolvimento.

Várias abordagens podem ser utilizadas para a criação de novas idéias. Elas podem ser obtidas dos clientes, de funcionários, de uma análise competitiva, dos parceiros e através de pesquisa secundária.

A partir da idéia inicial, o novo conceito de serviço está pronto para ser testado em termos de sua viabilidade básica. A reação do cliente poderá ser avaliada através de uma descrição verbal (por exemplo: parágrafos descrevendo o propósito do serviço, os resultados esperados, e benefícios para os clientes) ou através de diagramas.

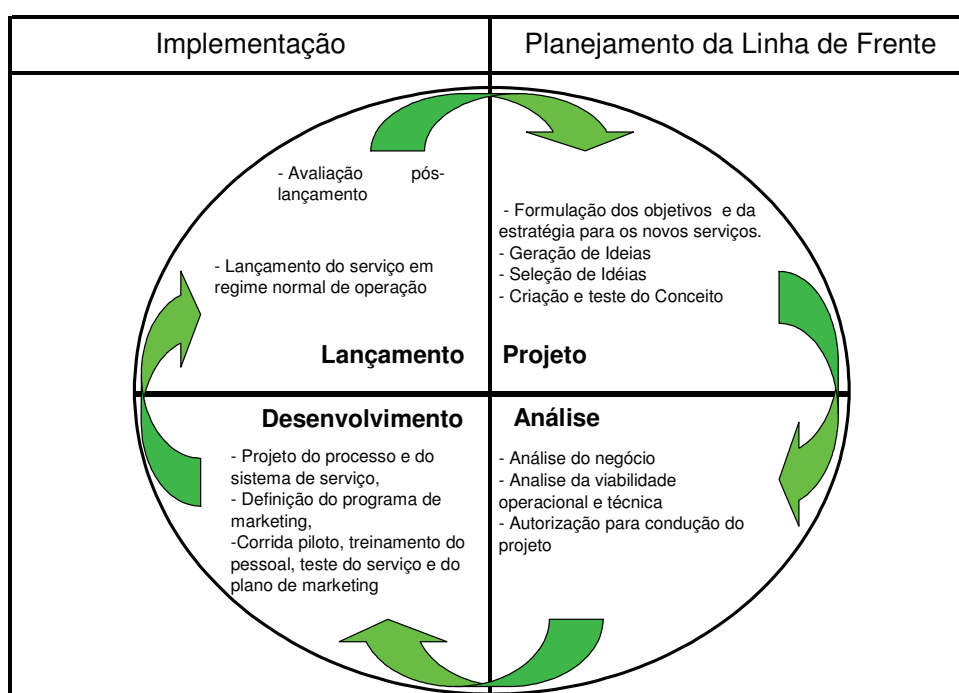


FIGURA 2 – Etapas e atividades que compõem o PDS

Fonte: Baseada nos trabalhos de Johnson *et al.* (2000).

2.2.2 Análise

As principais atividades desta etapa são a análise do negócio e autorização para condução do projeto.

Algumas avaliações podem ser executadas nesta fase, por exemplo: avaliação do potencial de mercado em termos de usuários potenciais, tamanho de mercado, interesse geral, se outras empresas já oferecem serviços semelhantes. Deve-se ainda avaliar se o serviço exigirá parceiros em seu desenvolvimento, entrega ou marketing. Além disto, a empresa deverá analisar a viabilidade técnica, ou seja, se ela é capaz de desenvolvê-lo e entregá-lo. Deverá também verificar o atendimento aos requisitos legais e éticos. Fatores como montante de investimento necessário e grau de novidade do serviço poderão influenciar a intensidade e profundidade desta análise.

Como destacam Tax e Stuart (1997), deve-se determinar também a viabilidade operacional do novo serviço, analisando como o sistema existente (recursos humanos, instalações, e processos existentes) é capaz de absorver ou acomodar o novo serviço. As necessidades de recursos e incompatibilidades potenciais devem ser adequadamente tratadas.

2.2.3 Desenvolvimento

Composto de várias tarefas como projeto do processo e do sistema de serviço, definição do programa de marketing, execução da corrida-piloto, treinamento do pessoal, teste do serviço e elaboração do plano de marketing.

Durante esta fase, o conceito é refinado até o ponto em que se possa estabelecer de modo mais detalhado o processo de serviço.

2.2.4 Lançamento

Nesta etapa, o sistema de serviço já deve estar em condições de operar normalmente.. O seu objetivo é monitorar todos os aspectos do serviço durante a introdução contemplando todo o seu ciclo. Se o cliente necessita de seis meses para ter a experiência do serviço por completo, então deve ser mantido um monitoramento atencioso pelos menos durante esse tempo.

Esta etapa inclui uma avaliação pós-lançamento em que a informação recolhida durante a comercialização do serviço deve ser revista e mudanças no processo de fornecimento, na composição das equipes ou nas variáveis do composto de marketing, devem ser efetuadas com base nas reações à oferta no mercado. Nenhum serviço permanece o mesmo para sempre. Premeditadas ou sem planejamento, mudanças sempre ocorrerão. Por isso, é fundamental formalizar a revisão sistemática do processo, para que as mudanças que ampliam a qualidade do serviço do ponto de vista dos clientes sejam executadas.

Apesar de apresentar o PDS como sendo algo seqüencial, na realidade é possível, e mesmo desejável, que algumas etapas ocorram de modo simultâneo (COOPER e EDGETT, 1999). Frequentemente, existem vários *loops* e interações entre as diversas etapas. Isto pode ocorrer em qualquer momento, até mesmo entre a última fase, que se refere à avaliação do serviço após lançamento, e a fase de geração de idéias, na etapa inicial de projeto (JOHNSON *et al.*, 2000).

2.3 Terceiro eixo – Meios

Segundo Silva *et al.* (2000), entende-se como meios os conhecimentos que são utilizados durante o desenvolvimento. Os meios compreendem todos os elementos que suportam as pessoas no desenvolvimento das atividades, tais como métodos, técnicas e ferramentas que podem ser aplicados em uma ou mais das atividades / fases.

- *Métodos / Técnicas*: são meios de tratamento de conhecimentos normalmente estruturados em passos, ou relacionados com alguma atividade específica, para atingir um determinado objetivo. Neste grupo, os seguintes conhecimentos podem ser dados como exemplo: Análise de Valor; Sete Ferramentas de Planejamento; SFMEA (*Service Failure Mode and Effect Analysis*); Técnica do Incidente Crítico; Método de PUGH, etc. A Tabela 01 indica alguns

métodos e técnicas cuja aplicação é sugerida na referência bibliográfica indicada.

- *Ferramentas*: são meios de tratamento de conhecimentos relacionados com produtos comerciais, que podem ser utilizados no processo de desenvolvimento. Normalmente, a adequada utilização de uma ferramenta requer conhecimento prévio de alguma técnica ou método específico. Neste grupo, se enquadram as seguintes ferramentas de conhecimentos: Aplicativos como processador de texto (MS-WORD) e planilha eletrônica (MS-EXCEL); Softwares de Simulação como ARENA e SERVICEMODEL; etc.

TABELA 01 - Métodos e Técnicas para o Projeto do Serviço

Aspecto		Método/técnica e referência bibliográfica selecionada
Conceito		Método <i>Pugh</i> (RAMASWAMY ,1996) Brainstorming “Mapeamento” do Conceito (CLARK <i>et al.</i> , 2000)
Processo	Descrição do Processo	<i>Blueprinting</i> (SHOSTACK, 1984) <i>Functional Analysis System Technique – FAST</i> (RAMASWAMY ,1996)
	Definição do Processo	Simulação Teorias de Filas <i>Quality Function Deployment – QFD</i> (STUART e TAX, 1996) <i>Service Failure Mode and Effect Analysis – SFMEA</i> (ROTONDARO, 2002) <i>Service Problem Deployment</i> (STAUSS, 1993) <i>Poka-Yoke</i> (CHASE e STEWART,1993)
Sistema	Localização	Método de ponderação dos fatores locacionais, Método de cobertura máxima (CORRÊA e CAON, 2002)
	<i>Layout</i>	Por Processo, por Produto ou Posicional (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000)

2.4 Quarto eixo – Organização para o desenvolvimento

Refere-se à estrutura organizacional responsável e executora das atividades de um processo de desenvolvimento, bem como aos aspectos ligados às relações no trabalho. Neste eixo, cabe à empresa definir vários aspectos relacionados à organização, tais como: i) o modo como a performance dos diferentes projetos será avaliada; ii) a definição do arranjo físico e do local de trabalho para as diferentes equipes de desenvolvimento; iii) O montante de investimentos em infra-estrutura, ferramentas, e treinamento para as equipes de desenvolvimento; iv) O modo como as equipes de desenvolvimento serão organizadas (ex.: funcional, matricial ou por projeto).

De acordo com Storey e Kelly (2001) os indicadores de performance utilizados para mensurar o sucesso do desenvolvimento de serviços podem ser classificados em dois grupos: i) indicadores utilizados para avaliar o programa de desenvolvimento, ou seja o próprio PDS; e ii) indicadores utilizados para avaliar cada novo projeto em si. Em cada um dos dois níveis, seja no nível do programa de desenvolvimento ou no nível de projeto, três grupos de medida podem ser utilizados: i) Medidas Financeiras como lucro, faturamento, ROI, *market share*,

custos, etc; ii) Medidas baseadas nos clientes como grau de satisfação do cliente, taxa de retenção de clientes, número de novos clientes, etc; e iii) Medidas internas como eficiência, aderência à estratégia, resultados alcançados versus objetivos traçados, etc.

Com relação à organização para o desenvolvimento, Jong e Vermeulen (2003) colocam que vários autores apregoam a importância do emprego de times multifuncionais. Na visão destes autores os times multifuncionais contribuem diretamente para uma maior eficácia no processo de desenvolvimento de serviços. Entende-se que os times multifuncionais possibilitam uma maior ocorrência de novas combinações de conhecimento e habilidades às empresas. Os times multifuncionais podem também facilitar a resolução de problemas que surgem na fase de implementação dos serviços. Todas estas vantagens dependem do empenho, cooperação e compartilhamento de informações por parte dos representantes de cada função ou área da empresa, bem como do tempo disponível dos mesmos para a execução destas atividades.

Edvardsson *et al.* (2000) colocam a importância da adoção de “multi-times” no desenvolvimento de serviços. Os multi-times, além de terem as características dos times multifuncionais, incluem na equipe de desenvolvimento clientes e outros atores externos com diferentes experiências e conhecimento tais como cientistas sociais, consultores de gestão, especialistas de TI, etc. Apesar da dificuldade de coordenação deste tipo de time, Edvardsson *et al.* (2000) colocam que o mesmo tem possibilitado uma redução do tempo de desenvolvimento.

Jong e Vermeulen (2003) comentam sobre a importância de alguns fatores estruturais para a condução do PDS. Fatores como treinamento e educação dos funcionários da equipe de desenvolvimento, investimentos em TI, rodízio de funções pode afetar positivamente o PDS.

2.5 Quinto eixo – Informação

Dimensão referente ao fluxo de informação de um processo de desenvolvimento, ou seja, os dados, sua estrutura e o formato como estes circulam. É registrada na forma de e-mails, relatórios, desenhos e demais documentos físicos ou eletrônicos.

3. Visualizando as melhores práticas de desenvolvimento pelo modelo de referência

Vários trabalhos reportam a necessidade de adoção de melhores práticas de desenvolvimento como um meio para alavancar o sucesso no PDS. Essas melhores práticas consistem de princípios de gestão e recomendações metodológicas relacionados a inúmeros aspectos do desenvolvimento. Em face dessa grande diversidade, torna-se desejável a compilação e ordenação dessas práticas, para que as mesmas sejam melhor compreendidas pelos gestores que atuam na área de desenvolvimento bem como por líderes de projetos. Com este intuito, as boas práticas referentes ao desenvolvimento de serviços identificadas na elaboração do presente trabalho foram analisadas e posicionadas no contexto das dimensões delineadas pelo Modelo de Referência para o PDS formulado. Na Tabela 02, a aplicação das melhores práticas advogadas pela literatura sobre desenvolvimento de novos produtos e serviços, é relacionada as cinco dimensões-chave deste modelo. Esta tabela poderá servir como um diretório referencial para embasar a seleção de novas abordagens práticas na condução de um PDS.

TABELA 02 - Melhores práticas de desenvolvimento no contexto do modelo de referência para PDS

EIXOS OU DIMENSÕES DO PDS	MELHORES PRÁTICAS REPORTADAS NA LITERATURA
<p>Primeiro eixo: ELEMENTOS</p> <p>(Conceito, Processo e Sistema de Serviço)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço único e serviço superior. O serviço deve apresentar alguma diferenciação (COOPER e EDGETT, 1999). • Atuar num nicho de mercado (COOPER e EDGETT, 1999). • Sinergia do serviço com a imagem estabelecida pela empresa e os seus recursos (DE BRENTANI, 1995). • Foco numa solução integrada para o cliente (EDVARDSON et al., 2000). • Planejar e preparar os funcionários da linha-de-frente para se obter uma boa qualidade na entrega do serviço (COOPER e EDGETT, 1999). • Criar uma cultura e estratégia centrada no cliente. Isso requer uma adequada infraestrutura e suporte para se obter uma alta qualidade durante os encontros de serviços (EDVARDSON et al., 2000).
<p>Segundo eixo: ETAPAS OU FASES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alta qualidade na execução das atividades executadas em cada fase ou etapa (COOPER e EDGETT, 1999). • Fazer um planejamento sólido antes do início do projeto (COOPER e EDGETT, 1999). • Orientação para o mercado e para a “voz” do consumidor durante todo o processo (COOPER e EDGETT, 1999). • Utilização de um processo estruturado e formal de desenvolvimento (FROEHLE et al., 2000). • Adoção da Engenharia Simultânea (COOPER e EDGETT, 1999; EDVARDSON et al., 2000). • Envolver o cliente no processo de desenvolvimento (EDVARDSON et al., 2000). • Uso do sistema de <i>gates</i> (pontos de controle) para avaliar a continuidade do projeto (COOPER e EDGETT, 1999).
<p>Terceiro eixo: MEIOS</p> <p>(Métodos, Técnicas e Ferramentas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso do <i>blueprinting</i> e QFD como um meio para se desenvolver melhor os serviços (ZEITHAML e BITNER, 2003). • Uso abrangente de técnicas para identificar as necessidades e expectativas do cliente (<i>multi-method approach</i>) (EDVARDSSON et al., 2000). • Uso da Tecnologia da Informação para melhorar a comunicação e <i>feedback</i>, e reduzir erros durante o desenvolvimento do serviço (FROEHLE et al., 2000).
<p>Quarto eixo: ORGANIZAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO</p> <p>(Organização da Equipe de Desenvolvimento; Investimentos no PDS; Medição de Desempenho; Arranjo Físico)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de um orçamento que suporte os recursos necessários para o desenvolvimento (COOPER e EDGETT, 1999). • Reuniões constantes, durante o desenvolvimento, para a realização de revisões progressivas e resolução de problemas (COOPER e EDGETT, 1999). • Uso de pessoas qualificadas e com tempo suficiente para dedicar-se ao projeto (COOPER e EDGETT, 1999). • Zelar pela disciplina interna da equipe (COOPER e EDGETT, 1999). • Equipe multifuncional coesa (COOPER e EDGETT, 1999). • Líder ou coordenador engajado durante todo o projeto que “faça as coisas acontecerem” e que tenha flexibilidade e capacidade para motivar a equipe durante a execução (COOPER e EDGETT, 1999; EDVARDSSON et al., 2000). • Adoção de multi-times (EDVARDSSON et al., 2000).
<p>Quinto eixo: INFORMAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de uma base de dados com o aprendizado e registro das melhores práticas (EDVARDSSON et al., 2000). • Gerenciamento da comunicação interna e externa, inclusive disponibilizando informação via sistemas interativos a clientes e funcionários (EDVARDSSON et al., 2000).

4. Considerações finais

O modelo proposto serve como uma referência para que o PDS seja explicitado em termos dos seus componentes. Algumas considerações podem ser feitas sobre o modelo apresentado:

- Com relação à definição das etapas/fases, vale notar que a seqüência representada no modelo não ocorre necessariamente de um modo seqüencial, pois existem interações entre as diferentes etapas/fases. O encadeamento de etapas/fases deste modelo serve apenas como uma referência, podendo o usuário preencher este eixo a seu modo em cada caso de desenvolvimento observando suas circunstâncias;
- Os três elementos fundamentais que caracterizam o objeto de um PDS podem ser vistos como entidades separadas, mas sem negligenciar a interdependência que existe entre os mesmos. Se tomarmos como exemplo o conceito de serviço, deve-se observar que ele não pode ser definido livremente, pois depende do processo de serviço e do sistema de serviço para que seja atendido. Cabe ressaltar que esta interdependência é também caracterizada pela existência de trade-offs entre os três elementos e seus sub-elementos;
- O modelo proposto é flexível, na medida em que cada usuário poderá preencher seus quadros de modo diferenciado. Portanto, este modelo de PDS pode ser adotado como uma estrutura conceitual que possibilitaria a comparação dos processos de desenvolvimento de diferentes empresas ou setores de negócio ou mesmo entre os diferentes serviços desenvolvidos por uma mesma empresa.

Espera-se que o presente trabalho possa proporcionar um entendimento abrangente do PDS e uma visão atualizada das suas melhores práticas de desenvolvimento. O modelo de referência para o PDS articulado servirá de base para futuras pesquisas empíricas dos autores deste trabalho sobre as atividades de desenvolvimento em empresas de serviços.

Agradecimentos

O presente trabalho contou com apoio financeiro da Pró-Reitoria de Pesquisa (PRP) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) através do Fundo de Incentivo à Pesquisa (FIP). A colaboração da Coordenação do Curso de Graduação em Administração bem como da PRP foram extremamente relevantes à pesquisa. A todas essas pessoas, os nossos agradecimentos.

5. Referências Bibliográficas

CHASE, R.B.; STEWART, D.M. Fail-Safing Services. In: SCHEUING, Eberhard E. e CHRISTOPHER, William F. (Eds.) **The Service Quality Handbook**. New York: American Management Association, 1993, p.347-357.

CLARK, G.; JONHSTON, R.; SHULVER, M. Exploiting the Service concept for service design and development. In: FITZSIMMONS, J.A., FITZSIMMONS, M.J. (Eds.) **New Service Development—Creating Memorable Experiences**. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

COOPER, R.G.; EDGETT, S.J. **Product Development for the Service Sector: Lessons from Market Leaders**. Basic Books, 1999, 278p.

CORRÊA, H.L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002, 480p.

- DE BRENTANI, U. New Industrial Service Development: Scenarios for Success and Failure. **Journal of Business Research**, v.32, p.93-103, 1995.
- EDVARDSSON, B. Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference. **Int. J. Production Economics**, v.52, p.31-46, 1997.
- EDVARDSSON, B., *et al.* **New Service Development and Innovation in the New Economy**. Lund: Studentlitteratur, 2000, 227p.
- FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2005, 564p.
- FROEHLE, C.M.; CHASE, R.B.; VOSS, C.A. Antecedents of New Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices. **Journal of Service Research**, v.3, n.1, p.3-17, 2000.
- GOLDSTEIN, S. MEYER, *et al.* The service concept: the missing link in service design research? **Journal of Operations Management**, v.20, p.121-134, 2002.
- GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M. D. **Competing in a Service Economy: how to create a competitive advantage through service development and innovation**. John Wiley & Sons, 2003, 190p.
- HAKSEVER, C. *et al.* **Service Management and Operations**. New Jersey: Prentice Hall, 2000, 584p.
- JOHNSON, S.P., *et al.* A critical evaluation of the new service development process: integrating service innovation and service design. In: Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. (Eds.), **New Service Development—Creating Memorable Experiences**. Sage Public.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Editora Atlas, 2002, 562p.
- JONG, J.P.J.; VERMEULEN, P.A.M. Organizing successful new service development: a literature review. **Management Decision**, v.41, n.9, p.844-858, 2003.
- MENOR, L.J.; TATIKONDA, M.V.; SAMPSON, S.E. New service development: areas for exploitation and exploration. **Journal of Operations Management**, v.20, p.135-157, 2002.
- OLIVA, R.; KALLENBERG, R.. Managing the transition from products to services. **International Journal of Service Industry Management**, v.14, n.2, p.160-172, 2003.
- RAMASWAMY, R. **Design and Management of service Process: keeping customers for life**. Addison-Wesley Publishing Company, 1996, 424p.
- ROTONDARO, R.G. SFMEA: Análise do Efeito e Modo da Falha em Serviços - aplicando técnicas de prevenção na melhoria de serviços. **Revista Produção**, v.12, n.2, p.54-62, 2002.
- SHOSTACK, G.L. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**, p.133-139, Jan./Fev.1984.
- SILVA, S.L.; AMARAL, D.C.; ROZENFELD, H. Portais da internet como ferramenta para a gestão de conhecimentos no desenvolvimento de produtos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO (CBGDP). **Anais do II CBGDP**, 2000.
- SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- STAUSS, B. Service Problem Deployment: transformation of a problem information into problem prevention activities. **International Journal of Service Industry Management**, v.4, n.2, p.41-62, 1993.
- STOREY, C.; KELLY, D. Measuring the Performance of New Service Development Activities. **Service Industries Journal**, v.21, n.2, p.71-90, 2001.
- STUART, F.I.; TAX, S.S. Planning for service quality: an integrative approach. **International Journal of Service Industry Management**, v.7, n.4, p.58-77, 1996.
- TAX, S.S.; STUART, I. Designing and Implementing New Services: the challenges of integrating service systems. **Journal of Retailing**, v.73, n.1, p.105-134, 1997.
- TÉBOUL, J. **A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999, 295p.
- ZEITHAML, V.A; BITNER, M.J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003, 536p.