

QUALIDADE EM SERVIÇOS: O PAPEL DA FUNÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS.

Glauco Henrique de Sousa Mendes

Universidade Federal de São Carlos - Departamento de Engenharia de Produção
CP 676, São Carlos-SP, CEP 13565-905

José Carlos de Toledo

Professor Doutor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos
CP 676, São Carlos-SP, CEP 13565-905

Abstract:

The demand for better services has made the service firms adopt the Total Quality paradigm. This cannot be “copied” from manufacture, it must be adapted to the features and the dynamic of service delivery system. In the same way, organizational processes like the New Services Development need to be reviewed as a way for increasing the service quality as yet in its phase of planning and creation. The proposal of this article is to present the importance of a development methodology more structural for overcoming the problems that lead to consumer dissatisfaction.

Key-words: total quality; service quality; new service development

1 - Introdução

Atualmente é inquestionável a importância do setor de serviços para o bem-estar de muitas economias mundiais. Isto é devido ao vertiginoso crescimento apontado pelo setor, decorrente de alterações sociais, econômicas e tecnológicas. Contudo, ao mesmo tempo em que o crescimento dos serviços desperta interesse e euforia, é acompanhado de preocupações em relação a seu desempenho.

Nos anos noventa, as companhias de serviços estão apresentando as mesmas dificuldades para responder a novas demandas, como as encontradas pela manufatura há duas décadas atrás. O paradigma da produção em massa, amplamente difundido no setor, não é capaz de solucionar problemas como a insatisfação dos consumidores pelos serviços de qualidade inferior, alta rotatividade de pessoal, vendas declinantes e sobretudo, falta de uma visão estratégica aplicada aos serviços e mais sincronizada aos novos tempos. Nesse sentido, vão os apontamentos de SCHELESINGER e HESKETT (1991), ao indicarem que os problemas do setor de serviços têm origem estrutural, ou seja, são decorrentes de seu próprio sistema produtivo, tratando questões relativas a pessoas, tecnologia e sistemas de gerenciamento utilizando-se de velhos paradigmas industriais.

A Qualidade Total enquanto modelo gerencial, abrange um conjunto de princípios, metodologias e ferramentas que envolve toda a organização no controle e melhoria dos processos de trabalho. Em muitos casos, a qualidade não se limita ao perímetro da própria empresa, excedendo-se para toda cadeia produtiva, englobando fornecedores e clientes no processo de melhoria. Contudo, para ser vitoriosa depende da incorporação de novos

valores à cultura da empresa, da liderança exercida pela alta administração neste processo, do apoio da média gerência ao programa e da reformulação de políticas e estruturas de trabalho.

Cada vez mais, as empresas de serviços vêm se conscientizando do papel que a Qualidade Total desempenha na sociedade moderna como novo paradigma produtivo, tornando-se um importante fator de diferenciação das empresas de sucesso, pois está diretamente ligada à manutenção e conquista de clientes. Logo, a adoção da qualidade como ponto central do desenvolvimento de estratégias competitivas por parte das empresas de serviços é no atual momento, um fator indispensável. A qualidade deve ser o elemento propiciador de profundas transformações na cultura empresarial em serviços.

O objetivo do trabalho é ampliar as discussões sobre a qualidade em serviços, enfocando o tema do desenvolvimento de novos serviços. Ao contrário do que ocorre na indústria, onde a área de Desenvolvimento de Produto assume uma importância estratégica, esta mesma função tem sido relegada no setor de serviços, tanto pelos próprios empresários como por universidades e centros de pesquisas. Partindo-se da hipótese de que a qualidade de um serviço depende muito da forma em que ele foi planejado e projetado é essencial a revitalização da função de Desenvolvimento. Assim, as seções posteriores discutirão temas referentes à qualidade em serviço e ao desenvolvimento de novos serviços.

2 - A natureza dos Serviços

Apesar de muitos estudiosos se esforçarem para criar uma definição que consiga abraçar a abrangência e diversidade dos serviços, estes são melhor caracterizados por sua própria natureza, ou mais especificamente, por quatro características que os distinguem dos produtos físicos e que lhes impoem dificuldades e restrições à importação de programas e modelos gerenciais da indústria sem as devidas adaptações. A compreensão de tais características e seus relacionamentos é um ponto-chave para estratégias bem sucedidas na implementação da qualidade em serviços.

A primeira característica é a intangibilidade que faz do serviço uma atividade ou um processo. Portanto, é uma experiência que não pode ser acessada pelo consumidor antes da compra, já que não pode ser tocada, provada, ouvida ou cheirada. A inexistência de atributos pesquisáveis e de uso gera dificuldades em se avaliar a qualidade do serviço pelo cliente, pois a cada compra do serviço associa-se uma percepção de risco, devido a insegurança do cliente quanto ao processo de fornecimento, que ele não possui nenhum controle, como pelo resultado, dada a ausências de sinais que mostrem a qualidade do serviço que está sendo comprado. Assim, a intangibilidade é uma característica que afeta diretamente a percepção da qualidade pelo cliente.

A simultaneidade entre produção e consumo é a característica dos serviços, que implica em maior contato entre empresa e cliente. Dada a esta proximidade, a administração deste relacionamento é uma variável fundamental para a qualidade do serviço. 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. Desta maneira, o cliente levará em consideração aspectos tangíveis do ambiente e aspectos comportamentais das pessoas envolvidas no processo (COWELL, 1988).

LEFREVE (1990) argumenta que os serviços são altamente variáveis e suas principais fontes de variações são as pessoas, o tempo e o próprio serviço. A existência de alta variabilidade dificulta a padronização dos resultados, o que pode ser encarado como um problema a ser superado, necessitando de investimentos na “industrialização” dos serviços (LEVITT, 1976) ou como uma vantagem de flexibilização, permitindo à adequação dos

serviços às necessidades de cada cliente. Estas, são decisões decorrentes da característica da heterogeneidade dos serviços e dependem das estratégias de operações de cada empresa.

Por fim, a perecibilidade impossibilita que os serviços sejam estocados depois de produzidos, tornando o equilíbrio entre capacidade produtiva e demanda uma questão-chave para o gerenciamento estratégico dos serviços. Pois a incongruência entre ambos, tanto no caso de uma superestimação da capacidade produtiva, gerando excedentes de recursos e equipamentos, como na situação inversa na qual parte da demanda não pode ser atendida devido a uma capacidade de produção limitada, incorre em aumento de custos para a empresa prestadora do serviço.

A figura 1 demonstra que tais características afetam a qualidade em serviço, influenciando temas relativos à percepção da qualidade do serviço pelo cliente, fazendo dos relacionamentos entre empresa-cliente uma variável importante da própria qualidade do serviço, acarretando obstáculos ao dimensionamento da capacidade produtiva e nas decisões sobre as estratégias de operações. Avançando um pouco mais, temos que estas características dão um tom específico à função do desenvolvimento de novos serviços (D.N.S.), pois esta é uma função que está contida no contexto da qualidade em serviços e que precisa ser desempenhada respeitando a natureza dos mesmos.

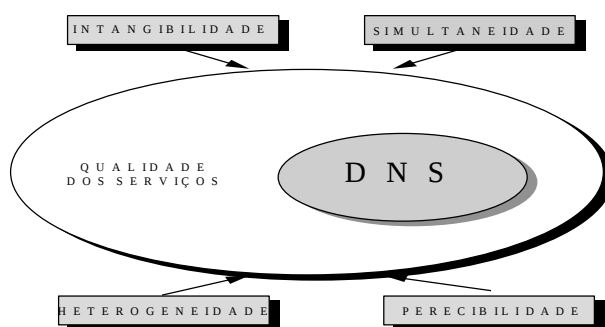


figura 1 - A influência da natureza do serviço sobre o universo da qualidade em serviços

Ainda, para a obtenção de um melhor entendimento sobre os serviços, é necessário expandir as discussões, não se limitando apenas às suas especificidades, mas compreender a forma e o papel do sistema de fornecimento do serviço.

3. A Oferta e o Sistema de Fornecimento dos Serviços

Conforme aponta Normann (1993), a oferta do serviço geralmente é feita através de um pacote, no qual o serviço total corresponderia ao serviço núcleo e serviços auxiliares ou periféricos, que complementam a oferta e influenciam positivamente nas expectativas dos consumidores, agregando valor à oferta principal. Outros autores (SASSER et al 1978 e GRONROOS 1990), compartilham da mesma idéia combinando bens físicos e serviços na oferta total ao cliente. Assim, de forma geral, conforme apontam GIANESI & CORREA (1994) o pacote de serviços oferecido por uma empresa pode ser dividido nos seguintes elementos: instalações de apoio (local e equipamentos usados para prestar o serviço), bens facilitadores (elementos que fornecem elementos tangíveis ao serviço), serviços explícitos (oferta principal da empresa e fator motivador para o cliente) e serviços implícitos (serviços auxiliares).

Apesar de ser uma dimensão importante, podendo funcionar como um elemento de diferenciação da qualidade em serviço, o pacote por si só não assegura a qualidade total do serviço. O cliente de serviço não está somente interessado no resultado final (desempenho

do pacote), mas importa-se também com o processo de prestação. Pensando desta maneira, GRONROOS (1990) desenvolveu o conceito de oferta ampliada, agregando aos componentes básicos do pacote, ponderações em relação ao seu processo de fornecimento.

O conceito de oferta ampliada abrange questões inerentes ao próprio conceito do serviço, à sua acessibilidade, às interações com a organização prestadora e à participação dos clientes. Para garantir a qualidade do serviço, a empresa prestadora deve atender às necessidades dos clientes não só por meio dos atributos do conceito de serviço, mas também quanto às necessidades e expectativas em relação ao processo de prestação do serviço, ou seja, pontos relativos à disponibilidade do serviço, a cordialidade dos funcionários no atendimento aos clientes, informações sobre o como o cliente deve proceder em determinadas situações etc. Portanto, a oferta do serviço é uma questão que precisa ser planejada tanto em seus elementos intrínsecos (conceito do serviço) como no modo em que ela é processada.

O fato do processo de produção do serviço ser uma variável julgada pelo cliente, decorre da própria natureza do sistema de fornecimento do serviço, que na maioria das vezes exige a participação do cliente, quer somente como observador ou como um recurso ativo necessário à produção do serviço (ex: self-services). A qualidade da interação entre o cliente e outros consumidores, sistemas operacionais, pessoas e equipamentos que constituem o âmbito visível do sistema de prestação do serviço é o fator primordial que irá compor o julgamento da qualidade do processo pelo cliente.

O sistema de fornecimento do serviço não é composto apenas por esta parte visível e interativa, mas também por uma área de suporte, onde não ocorre a presença do cliente. Enquanto a primeira caracteriza-se pelo alto grau de contato com o cliente, incerteza, variabilidade e difícil controle, as atividades da segunda podem ser realizadas com maior previsibilidade e padronização. Ainda que não avaliadas diretamente pelos clientes, a sua execução com qualidade é extremamente importante para a consecução da qualidade final do serviço.

4. Modelo da Qualidade em Serviço

Os modelos da qualidade são construções teóricas que explicam os relacionamentos entre o comportamento do consumidor na percepção e avaliação da qualidade dos serviços e os elementos que constituem seu processo de fornecimento. Todos os modelos apresentados na literatura, trazem o cliente como o elemento definidor da qualidade do serviço, confirmando o movimento de soberania do consumidor, na qual a qualidade de um serviço estaria relacionada ao grau de adequação/superação de seus atributos às necessidades e expectativas dos consumidores.

O modelo das cinco falhas (5 gaps) foi desenvolvido (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1985) a partir de pesquisas junto quatro diferentes ramos do setor de serviços: bancos, seguradoras, empresas de cartão de crédito e empresas de reparo e manutenção de bens. Considerado por muitos como o mais consistente modelo da qualidade em serviço, recebe este nome por ter identificado cinco falhas ou discrepâncias entre o sistema de prestação do serviço e a qualidade esperada pelo consumidor.

Segundo o modelo, demonstrado na figura 2, a qualidade que um cliente espera de um serviço é resultado de um esquema de referências formado a partir de suas experiências passadas com a empresa prestadora do serviço, suas necessidades pessoais e informações obtidas junto a pessoas de seu relacionamento ou não (comunicação boca-a-boca). Quando tais expectativas mostram-se negativas, o consumidor encara a compra do serviço como uma ação de alto risco (financeiro, psicológico etc), preferindo não fazê-la.

A qualidade percebida do serviço representa a maneira como o qual o cliente vê o resultado e esforço da empresa em atender suas necessidades. Logo, a avaliação da

qualidade está sujeita ao subjetivismo do cliente, tanto no momento da formação das expectativas como na maneira em que ele compreende o desempenho da empresa. O GAP 5 reflete a divergência entre a qualidade esperada e a qualidade percebida, tendo como causadores os demais Gaps apresentados no modelo.

O GAP 1 consiste numa discrepância na comparação entre a expectativa do consumidor e percepção gerencial. Isto ocorre quando clientes e a gerência possuem visões diferenciadas sobre o que seja a qualidade do serviço. Quando a empresa não consegue captar corretamente as expectativas de seus clientes e transformá-las em atributos do pacote de serviço surge uma lacuna do tipo 1.

O GAP 2 revela uma falha na tradução dos requisitos dos serviços em especificações do sistema de fornecimento. Isto é, o sistema de prestação de serviços desenvolvido não consegue atender todas as necessidades e expectativas dos clientes em virtude tanto da escassez de recursos, condições de mercado ou da incompetência da gerência.

Uma discrepância entre o real desempenho do fornecimento e às especificações previamente estabelecidas caracteriza as falhas do GAP 3. Mesmo quando estiver tudo correto entre a formatação do sistema de prestação do serviço, devido a alta influência do fator humano, alguns erros poderão ocorrer.

As falhas do tipo 4 (GAP 4) decorrem da discordância entre o conceito do serviço e os sistemas de comunicação, contribuindo para a formação de falsas expectativas.

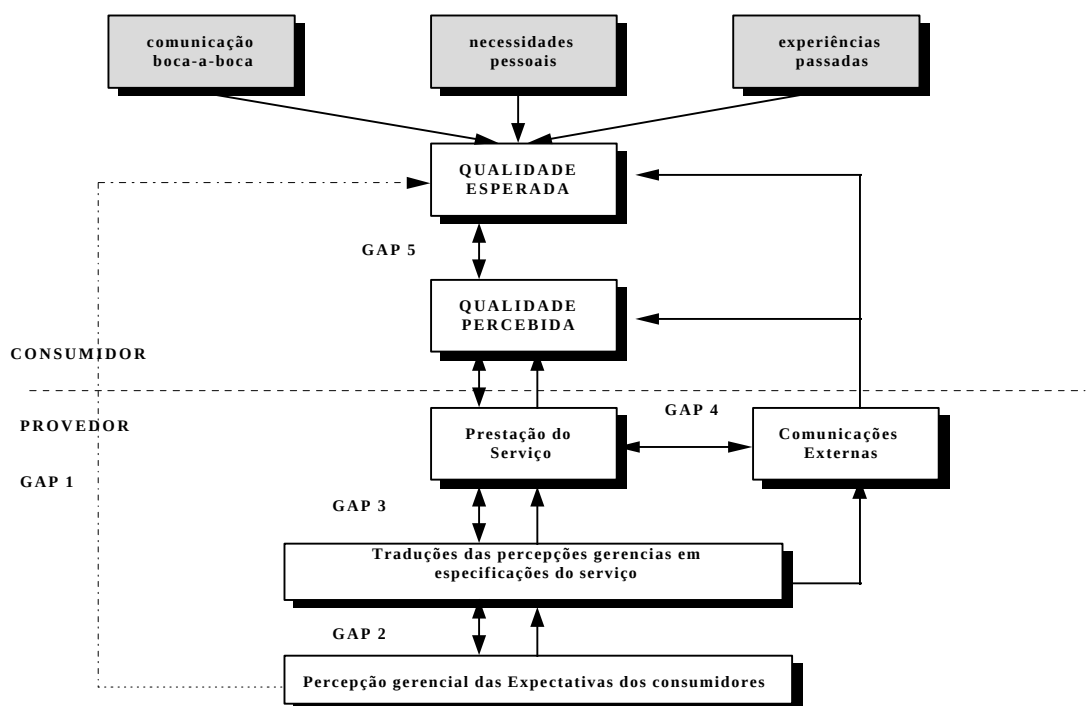


figura 2 - modelo da qualidade me serviços de Parasuraman, Zeithaml & Berry

Uma proposta de solução para problemas evidenciados neste modelo é a conscientização por parte das empresas de serviços de maior racionalização no processo de desenvolvimento de novos serviços. No entanto, o processo somente passa ser viável se incorporar na sua filosofia, as características descritas na natureza do serviços e no sistema de oferta.

5. O Desenvolvimento de Novos Serviços

Os estudos realizados nesta área de conhecimento são bastante escassos e sua base teórica deriva de conhecimentos produzidos pelas áreas de Marketing de Serviços e de Desenvolvimento de Produto. 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 da matéria.

As mudanças tão comuns a estes novos tempos, caracterizadas pela busca de maior competitividade, novas tecnologias e a necessidade de melhoria do setor de serviços têm exigido novas respostas em termos de qualidade para os serviços criados. E isto nos remete ao papel-chave do desenvolvimento. COWELL (1988) apresenta uma série de razões para que as organizações de serviços invistam num processo de desenvolvimento mais estruturado. O autor lista os seguintes fatores: a obsolescência dos serviços e a necessidades de substituí-los por novos, a competição, uso produtivo da capacidade de reserva e de efeitos sazonais, melhor aproveitamento de novas oportunidades e redução de risco por meio da diversificação da oferta.

Para autores como DE BRENTANI (1989) e BOWERS (1989), as empresas de serviços utilizam-se de abordagens incompletas para a criação de novos serviços, o que ocasiona deficiências no projeto e no lançamento, conforme as apontadas pelo modelo das cinco falhas. Isto significa, que importantes etapas do processo de desenvolvimento não são executadas corretamente ou simplesmente não realizadas. 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 para se avaliar a confiabilidade do serviço são algumas prováveis causas para o lançamento de serviços que não satisfazem seus consumidores.

Por outro lado, contrapondo a atitude de negligência das empresas de serviços, existem os estudos realizados por COOPER e DE BRENTANI (1989) e EASINGWOOD (1986) que em suas investigações para descobrir os fatores comuns ao sucesso de novos serviços, convergem no ponto relativo de que a qualidade de execução das atividades de desenvolvimento é um fator primordial para sucesso do serviço.

Assim sendo, na seção posterior apresentamos uma metodologia para o desenvolvimento de novos serviços, divididas em etapas que precisam ser cumpridas pela empresa durante seu esforço de criação, afim de assegurar maior qualidade ao serviço criado.

6. Abordagem para o Desenvolvimento de Novos Serviços

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 pelo cliente. É claro que alguns detalhes operacionais podem não ser previstos, dada a incerteza inerente ao contexto dos serviços, mas procura-se aqui assegurar alguns meios para se substituir a maneira fortuita utilizada pela maioria das empresas de serviços por um modelo mais formalizado e sistemático.

A abordagem tem como base o modelo de desenvolvimento de novos produtos apresentado por BOOZ, ALLEN E HAMILTON (1982) com algumas adaptações voltadas à criação de serviços. A seguir, as fases são apresentadas, assim como suas principais características.

6.1 Desenvolver uma Estratégia Comercial

Fundamental para qualquer organização, a estratégia consiste num conceito sistêmico que dá coerência e direção ao crescimento da empresa. As empresas de serviços

precisam, inicialmente, estabelecer um conjunto de regras (missão, visão e princípios) que devem nortear suas tomadas de decisões, estabelecendo seu tipo de relacionamento com o ambiente, os produtos, a tecnologia, os nichos de mercado que serão explorados e a maneira com eles serão abordados.

6.2 Desenvolver uma Estratégia de Novo Serviço

Deriva da estratégia comercial, representa um plano que delineie o tipo de novos produtos/serviços que serão desenvolvidos pela empresa.

6.3 Geração de Idéias

O processo de geração de idéias deveria ser tratado de uma maneira mais formal, assim como, os momentos de contato entre a empresa e clientes deveriam ser melhor aproveitados pelo pessoal de atendimento como uma importante fonte de avaliação da qualidade dos serviços prestados e de novas idéias para novos produtos. Ferramentas como o Brainstorming usados em grupos internos ou em grupos de clientes auxiliaria neste processo de geração de idéias.

6.4 Seleção de Idéias

Esta fase é importante para eliminar as idéias que não mereçam o dispêndio de tempo, recursos e pessoal. É necessário que a empresa disponha de um conjunto de critérios preestabelecidos e consensado por todos os setores envolvidos no processo de desenvolvimento para pesar e ranquiar as melhores idéias.

6.5 Desenvolvimento do Conceito

Consiste na tradução da idéia do serviço em atributos do serviço. Nesta fase, será especificado qual será o serviço núcleo, que bens e serviços auxiliares farão parte do pacote de serviço a ser criado. A metodologia do QFD, por meio de suas fases de pesquisa de mercado, planejamento do serviço, desdobramento do serviço em atributos críticos e planejamento do processo de produção, permite a superação do GAP 1 do Modelo das Cinco Falhas, pois auxilia na correta identificação das expectativas dos clientes quanto aos resultados e ao sistema de prestação do serviço. Através de suas ferramentas, possibilita que as especificações dos serviços sejam traçados com base nas expectativas identificadas, eliminando também o GAP 2 do modelo.

6.6 Desenvolvimento do Processo

Por ser uma questão crítica à qualidade do serviço, o planejamento do processo de produção do serviço deve ser simultâneo ao desenvolvimento do conceito, integrando as expectativas sobre ambos. A parte interativa do sistema, aquela que entra em contato com o cliente, deve ser planejada de maneira a diminuir a percepção de risco sentido pelo cliente ao adquirir um novo serviço pelo fornecimento de evidências tangíveis e disponibilização de informações. A melhoria das interações pode ser obtida através de funcionários devidamente treinados para o desempenho do trabalho e o uso de tecnologias/equipamentos mais “amigáveis”. Assim, a adequação do processo, tecnologia e desempenho dos funcionários às expectativas dos clientes e o estabelecimento de padrões de operações são maneiras de se evitar a ocorrência do GAP 3.

6.7 Análise de Viabilidade

Antes de ser implementado é preciso que a rentabilidade e a viabilidade do novo serviço seja medida.

6.8 Implementação

Representa a transformação do planejado no processo de produção propriamente dito. Assim, pessoas são treinadas conforme às expectativas identificadas, lay-outs são montados, equipamentos são instalados e sistemas de comunicação são estabilizados.

6.9 Teste de Mercado

Os testes de mercado, que normalmente não são executados pelas firmas de serviços, deveriam ser realizados com maior frequência afim de garantir o lançamento do serviço isento de falhas. A exposição controlada do serviço ao mercado (lançamento aos funcionários, em um único centro etc) é uma saída eficaz e eficiente para testar o comportamento do cliente quanto ao serviço e suas variáveis mix. Esses instrumentos são importantes para avaliar a adequação entre a qualidade esperada e a qualidade percebida pelo cliente.

6.10 Comercialização

Corresponde ao lançamento do novo serviço em larga escala no mercado. Para a superação do GAP 4, é necessário que a campanha publicitária do novo serviço tenha sido planejada com base no desempenho real do serviço e seu processo, não criando assim, falsas expectativas aos consumidores que prejudicariam a sua avaliação da qualidade.

7. Considerações Finais

O artigo procurou chamar a atenção para a importância de uma metodologia de desenvolvimento de novos serviços mais elaborada como forma de se garantir a qualidade do serviço. Por isso, discutiu temas específicos ao gerenciamento dos serviços e que precisam ser considerados no processo de decisão relativos a criação de novos serviços. Por fim, apresentou alguns procedimentos, que em conjunto forma a metodologia de desenvolvimento, necessários para a superação das divergência apresentadas no modelo das cinco falhas.

8. Referências Bibliográficas

- Bowers, M.R. Developing New Services: Improving the Process Makes it Better. Journal of Services Marketing. v.3, n.1,p.15-20 (Winter 1989).
- Bozz-Allen. Model of New Product Development (1982) in: Bowers, M.R. Developing New Services: Improving the Process Makes it Better. Journal of Services Marketing. v.3, n.1,p.15-20 (Winter 1989).
- Cooper, R.G.; de Brentani, U. New financial Services: What Distinguishes the Winners. International Journal of Bank Marketing. 8:75-90 (June 1991)
- Cowell, D.W. New Service Development. Journal of Marketing Management. Spring, p.296-312, 1988.
- Easingwood, C.J. New Product Development for Services Companies. International Journal of Bank Marketing. 3:264-275 (December 1986).
- Edgett, S. Developing New Financial Services within U.K. Building Societies. International Journal of Bank Marketing. v.11, n.3, p.35-43.
- De Brentani, U. Sucess and Failure of New Industrial Services. Journal of Product Innovation Management. 6:239-258 (1989)
- Gianesi, I.G.N; Correa, H.L. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo, Atlas, 1994.
- Gronroos, C. **Service management and marketing: managing the moments of the truth in service competition**. Lexington, Lexington Books, 1990.
- Lefreve, H.L. Variation in the Service Sector. Quality Progress, v.23, n.12, p.60-62, 1990.

- Levitt, T. The industrialization of service. Harvard Business Review, v.54, n.5, p.63-74, 1976.
- Normann, R. **Administração de serviços**. São Paulo, Atlas, 1993.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research (1985). In: Rebelato, M.G. **A qualidade em Serviços: uma Revisão e uma Proposta Gerencial**. São Carlos, USP, 1995. Mestrado.
- Sasser Jr. Match supply and demand in service industries. Harvard Business Review, v.54, n.6, p.133-140.
- Schelesinger, L.A.; Heskett, J.L. The service-driven company. Harvard Business Review, v.69, n.5, p.71-91, 1991.