

PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA METODOLOGIA ESPECÍFICA PARA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE BELEZA

Barbara Brenda de Oliveira¹
barbarabrenda.oliveira28@gmail.com

Débora Cristina dos Santos Reis²
deborareis.uniube@outlook.com

Wagner Cardoso³
wagner.cardoso@uniube.br

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo propor uma metodologia para o desenvolvimento de novos serviços, a fim de padronizar os processos de desenvolvimento de empresas prestadoras de serviço. O P&D busca apontar soluções para que as empresas tenham um crescimento sustentável, visto que analisa o mercado e propõe formas de desenvolvimento que traga resultados significativos. Através de estudo de caso, realizado em uma empresa do segmento de beleza do triângulo mineiro – Brasil, busca-se propor melhorias no desenvolvimento de novos serviços.

Palavras-chave: Metodologia, Padronização, Desenvolvimento.

PROPOSAL TO CREATE A SPECIFIC METHODOLOGY FOR THE DEVELOPMENT OF NEW SERVICES: A CASE STUDY IN A BEAUTY SERVICES PROVIDER

ABSTRACT

This present article has as objective to propose a methodology for the new services development, in order to standardize the development process of a service provider company. The R&D search to point solutions for companies having a sustainable growth, as it analyses the marketplace and to propose forms of development that will produce high results. Through the case study realized at a company of the segment of beauty of the Triângulo Mineiro – Brazil, on seeks to propose improvements to the new services development.

Keywords: Methodology, Standardization, Development.

¹Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade de Uberaba

²Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade de Uberaba

³Orientador da Universidade de Uberaba, graduado em Engenharia de Produção e Mestre em Engenharia de Produção

1. INTRODUÇÃO

Criar um produto ou serviço já não é uma tarefa tão simples, é necessário considerar diversos fatores para que se possa obter sucesso como público alvo, qualidade, preço, equipes, entre outros, e essa criação é imprescindível em qualquer empresa para que ela se mantenha no mercado, este que por sua vez está cada vez mais competitivo.

Existem diversas etapas até chegar no lançamento do produto ou na disposição do serviço, estas etapas devem ser bem geridas para que não haja contratempos para atrasar os processos acarretando custos e prazo maiores que os pré-estabelecidos.

Para evitar qualquer tipo de empecilho será proposto uma criação de uma nova metodologia para criação e desenvolvimento de serviços, para que todas as vezes que a empresa for criar um serviço exista um passo a passo padronizado, diminuindo a complexidade de um processo tão trabalhoso.

A demanda por novos serviços é cada vez maior com a globalização, novas ideias são criadas a todo o momento e junto com isso novos modelos de gestão asseguram o sucesso de muitas empresas, essas se diferem na percepção de valor que atribuem ao serviço.

Empresas diferentes observando o mesmo espaço podem encontrar oportunidades iguais ou distintas, conforme sua visão de mercado. É nessa hora que ter um procedimento bem elaborado, padronizado e com a interação de toda a equipe é um grande passo para estar à frente e ter ideias mais promissoras.

O desenvolvimento de serviços envolve toda a empresa, portanto a integração das áreas funcionais permite que sua produção ou prestação seja realizada com qualidade e eficiência, minimizando os problemas causados pela troca de informações.

A criação de um modelo de referência que seja mais adequado para a empresa se mostra indispensável, pois baseado nele todos os novos produtos e serviços criados serão desenvolvidos, tornando toda sua produção menos complexa e mais clara.

Para Amaral (2011, p.32),

A ideia de modelo é o da representação de um processo de negócio, isto é, das atividades, atores, métodos e todas as demais dimensões de um negócio. Essa descrição é mais específica, e o Modelo Referencial não é, portanto, um corpo de conhecimentos. É um subconjunto das práticas gerais, escolhido e representado na forma

de um modelo de processo, estabelecido para domínio de projetos inovadores.

Não haverá nenhum conteúdo que ensine a criar ou inovar um produto ou serviço no modelo referência, será um documento de instrução para que quando houver um novo produto ou serviço a ser lançado, as próximas etapas estarão de fácil acesso e bem definidas, facilitando o entendimento e desenvolvimento do projeto.

Rosenfeld afirma que:

A compreensão e o gerenciamento do fluxo de informações são importantes à medida que o PDP gera e faz uso de entradas e saídas de conhecimentos e informações, nas atividades e no processo como um todo, interagindo com as mais diversas fontes de informação, principalmente as áreas funcionais da empresa, fornecedores e clientes. (ROZENFELD et al., 2006 p.10)

Para um bom desenvolvimento de todo o projeto é extremamente necessário que todos os setores da empresa tenham acesso as mesmas informações para que não haja divergências e possíveis retrabalhos, atrasos e perda de recursos materiais e financeiros investidos.

Nem todo produto ou serviço terão a mesma quantidade de processos/atividades, pois eles podem ser mais simples ou mais complexos, exigir mais tecnologias ou apenas trabalhos manuais, portanto quando o gerente responsável pelo projeto for utilizar o modelo de referência ele poderá fazer alguns ajustes para cada tipo de projeto. O objetivo principal é que o modelo seja único, mas que possa ser útil para todas as necessidades.

Rosenfeld ainda afirma que:

Ao documentar e disseminar o PDP de uma empresa, a gerência está definindo um padrão de como desenvolver seus produtos. Esse padrão pode ser aplicado pelas equipes e pelo gerente de cada projeto. Eles adaptarão as práticas descritas no modelo do processo conforme as necessidades do projeto. Com isso cada projeto de desenvolvimento “beberá na mesma fonte”, havendo assim uma linguagem comum e garantia de que certas práticas e ferramentas serão aplicadas em todos os projetos de desenvolvimento. (ROZENFELD et al., 2006 p.41)

Muitas vezes os colaboradores da empresa veem o projeto de formas diferentes, isso pode fazer com que nem todos tenham o mesmo objetivo no desenvolvimento deste novo produto/serviço, surgindo a necessidade de padronização. O modo com que a empresa desenvolve os serviços pode ditar o quão ela estará à frente dos

concorrentes, pois com a padronização as chances de desvios serão mínimas e será possível maximizar lucros, visto que terá uma maior carteira de trabalho.

A criação de um novo serviço não se limita apenas as áreas de P&D e deve ser visto como um processo de inovação e cooperação, na qual todos da organização atuam de maneira simultânea para conquistar os objetivos da empresa e atender as expectativas dos clientes de forma criativa. Esse processo é feito para se obter padronização do processo, a fim de organizar a estrutura de criação de um novo serviço assim como o seu desenvolvimento.

Para o presente artigo foi utilizado o método de pesquisa exploratória com a finalidade de descrever como irão ocorrer os processos de desenvolvimento de serviço, explicar quais serão os resultados obtidos com esse método, por meio de um estudo a fundo partindo de uma revisão bibliográfica composta pelos principais autores da área. O objetivo é traçar um “padrão” de desenvolvimento de serviços.

Para Kotler (2010, pág. 460) “as empresas podem ser separadas em dois grupos: o das que oferecem um serviço ‘meramente bom’ e o das que oferecem um serviço totalmente inovador, visando um serviço 100 por cento perfeito”.

Para que as empresas possam oferecer um serviço 100 por cento perfeito é necessário que o seu desenvolvimento também seja, quando há uma padronização das etapas para concluir este desenvolvimento a probabilidade da perfeição da sua prestação é bem mais assertiva.

Kotler (2010, pág. 460) ainda afirma que “as empresas prestadoras de serviço mais eficientes avaliam regularmente tanto o desempenho das concorrentes quanto o seu”.

Uma empresa que deseja estar à frente dos seus concorrentes deve saber qual o desempenho deles, desta forma consegue determinar suas metas e o quanto é necessário para alcançá-las e assim chegar ao topo.

Com este intuito, será necessária uma pesquisa bibliográfica, o estudo terá caráter qualitativo e levantamento de dados em um estúdio de beleza e em seguida propor uma metodologia para desenvolvimento de novos serviços.

2. PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS

Para desenvolver novos serviços é necessário ter criatividade, uma boa estratégia de mercado, estruturar bem as etapas de desenvolvimento e inovar para que o serviço prestado seja um diferencial para o público alvo.

A efetividade da pesquisa e desenvolvimento de novos serviços é possível quando se entende que nem sempre todas as ideias serão bem aceitas e terão prosperidade, fato esse que faz com que o planejamento inicial seja imprescindível para dar continuidade ao desenvolvimento, evitando assim perda de tempo com ideias sem fundamentos.

Segundo Bhote (1992, apud Mello, 2005),

A maioria das organizações se conscientizou de que quem projetar um produto mais rapidamente do que suas concorrentes e apresentar este produto ao mercado primeiro partirá com uma grande vantagem no que diz respeito ao fator competitivo. Contudo, não basta lançar esse produto com pioneirismo, é preciso lançá-lo com alta qualidade, com baixo custo e atendendo às expectativas dos clientes.

Essa afirmação pode ser aplicada também para o setor de serviços, visto que não basta apenas sair na frente se o que for entregue ao cliente não atende aos padrões de qualidade e um custo de acordo com o que se espera pelo serviço prestado.

2.1. Evolução conceitual de projeto de serviço

A prestação de serviços acontece desde meados do século IV, com atividades de alfaiataria, engraxate, dentre outros. Com o passar dos anos e com o avanço da tecnologia, o que pode ser considerado um dos principais agentes nessa evolução, foi possível aprimorar consideravelmente o ramo de serviços e ainda vem se aprimorando.

É possível perceber que ocorreram mudanças quando se observa os métodos aplicados, os controles de processo e a forma de enxergar o quanto a qualidade é importante para um bom serviço.

De acordo com Albrecht (2000, pág. 4),

Um serviço é profundamente diferente de um produto físico. Um serviço é um resultado psicológico e fundamentalmente pessoal, ao passo que um produto físico é geralmente “impessoal”, quanto ao seu impacto sobre o cliente.

A prestação de serviço vem gerando bastante impacto, sendo um dos principais agentes de movimento da economia.

De acordo com Ramos (2013, pág. 19),

Segundo estudos do Banco Mundial, o setor de serviços no Brasil, corresponde a mais de 55% do PIB (Produto Interno Bruto), e é o segmento que mais tem gerado empregos atualmente, de forma semelhante ao que acontece nos principais países do mundo.

Nos últimos anos foi possível perceber o quanto o setor de serviços se desenvolveu através da expertise das empresas de atuar nos serviços com padronização e cautela.

2.2. Definição de projeto de serviço

Projeto de serviço é um plano, uma descrição escrita e detalhada da criação de uma proposta para uma nova prestação de serviço. O projeto é um esboço de como todas as etapas serão realizadas com o objetivo de desenvolver e fazer o lançamento da nova prestação de serviço no mercado.

Neste projeto há o início, meio e fim do planejamento e desenvolvimento deste objetivo, no qual cada passo é definido e esmiuçado para que não haja nenhuma lacuna e que quando colocado em prática, a execução seja realizada da melhor forma possível.

Segundo Gummesson (1994, apud Reinert, 2017) “o projeto de serviços diz respeito às atividades necessárias para comunicar e detalhar um serviço, incluindo o sistema de serviços, de uma forma geral, e o processo do serviço”.

Os projetos de desenvolvimento de serviços, buscam a partir de uma demanda do mercado, atender ou superar as necessidades dos clientes, de forma confiável e com um custo benefício bom e atrativo para estar à frente da concorrência.

A figura 1 a seguir traz a tarefa do marketing nos projetos, como argumenta Slack, Chambers e Johnston (2002, pág. 139) “a tarefa do marketing é reunir informações dos clientes (e, às vezes, de não-clientes) para compreender e identificar suas necessidades e expectativas e também para procurar possíveis oportunidades de mercado”.

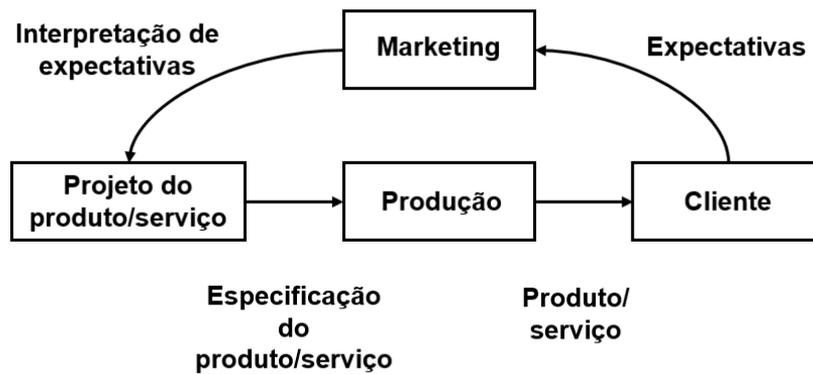


Figura 1: O ciclo de realimentação cliente-marketing-projeto.

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002, pág. 140)

2.3. Relacionamento entre projeto de serviço e pesquisa de desenvolvimento

Quando se está projetando um novo serviço, é impossível não utilizar de pesquisa e desenvolvimento, pois a partir do momento que algo será criado, todo o desenvolvimento desta criação precisa ter bases sólidas.

É neste momento que entra a parte da pesquisa, com a função de encontrar caminhos, técnicas, processos que facilitam este desenvolvimento, este, por sua vez, deve ser bem planejado utilizando os melhores referenciais teóricos e metodológicos.

Com a competitividade do mercado é preciso ter bases sólidas do serviço que está sendo desenvolvido a fim de evitar que possa ter erros e garantindo que o serviço esteja em constante evolução não havendo brechas para que outro concorrente ocupe o posto de liderança do mercado, é aí que a pesquisa atua, levantando todos os dados possíveis para serem desenvolvidos para garantir a efetividade do processo.

2.4. Importância e aplicabilidade de P&D

Atualmente o P&D é uma área muito importante para as instituições pois pode ser um diferencial para a competitividade das empresas no mercado.

Os clientes, nos dias atuais, estão voltados para a tecnologia, quanto mais tecnologia a empresa oferecer para resolução de problemas mais à vontade o cliente se sentirá. E para as empresas conseguirem cada vez mais estarem próximas ao cliente é necessário que ela invista em pesquisa e desenvolvimento.

Para que as empresas possam ter este diferencial e assim aumentar sua competitividade podem apostar em P&D, por exemplo, para inovar nos processos, marketing e até na estrutura organizacional.

Alguns dos retornos esperados em P&D em processos é que haja mais agilidade na realização de cada etapa, podendo alterar ou introduzir um novo método para a realização ou apenas melhorar um processo já existente, além de que com um maior uso da tecnologia pode-se até alcançar um dos maiores níveis esperados, a automatização.

No P&D em marketing pode-se alterar a visão do consumidor perante o serviço prestado, a identidade visual do serviço. Isso pode ser possível agregando valor ao serviço, como por exemplo, promoções, prazos diferenciados e até mesmo no preço.

Já na estrutura organizacional pode analisar novos métodos organizacionais, com o objetivo de redução de custos ou para adequar a empresa para novas demandas que surgirão.

Estudos mostram que unidades separadas de P&D podem ser mais eficientes do que apenas um setor de P&D para toda a empresa.

Segundo Jaakkola e Hallin (2017),

Desenvolvimento de Novos Serviços organizados em unidades de P&D separadas proporcionam um melhor potencial para desenvolvimento dimensionável eficiente de serviços que são efetivamente espalhados na organização.

Essas unidades separadas são basicamente diferentes setores dentro de uma mesma empresa, contudo com um mesmo objetivo que é o desenvolvimento de novos serviços. Para cada setor pode-se entregar funções distintas que agregam valor ao processo, o setor comercial é o responsável por receber a demanda do cliente e entender o mercado, o setor de processos é aquele que irá colocar em prática o que foi proposto pelo comercial, a qualidade por garantir que todo o serviço foi bem estruturado e evitar falhas do mesmo e o setor de marketing é o responsável por divulgar e fazer a publicidade do serviço em questão.

2.5. Etapas de implantação de P&D eficiente

Para Rosa (2002, pág. 26) “a empresa tem de formalizar o processo de P&D, para torná-lo mais eficiente. Isso consiste, entre outras coisas, em estabelecer os passos e as etapas a serem seguidas”.

Segundo Avlonitis, Papastathopoulou e Gounaris (2001, apud Jaakkola e Hallin, 2017) a formalização no contexto do Desenvolvimento de Novos Serviços pode estar associada à extensão e intensidade da documentação e a consequente disponibilidade e conhecimento internalizado em toda a organização para os fins de Desenvolvimento de Novos Serviços.

De modo geral, tudo começa com a ideia, em seguida é feita uma análise preliminar para definir se é um serviço em potencial para a empresa. Em seguida o item é avaliado rigorosamente, considerando mercado, viabilidade econômica e formas de desenvolver.

Gracioso (1996, pág. 113) afirma que,

A escolha de uma estratégia genérica de competição (inovação ou produtividade) não depende apenas de nós, pode ser inerente ao nosso tipo de indústria e resulta, também, da adequação entre os recursos à nossa disposição (tecnológicos, financeiros, comerciais etc.), além das diversas pressões exercidas pelos fatores componentes (fornecedores, concorrentes, consumidores) do sistema de negócios em que nos inserimos.

A figura 2 a seguir traz quatro estratégias de competição diferentes, onde, Gracioso (1996), mostra que “a única forma de melhorar a nossa posição competitiva (em relação aos nossos concorrentes) é através do reforço das nossas vantagens competitivas específicas”.

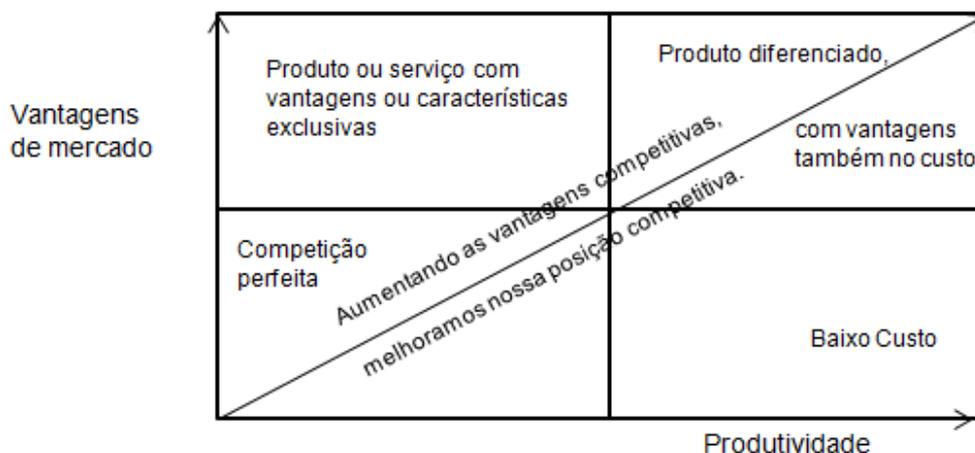


Figura 2: Quadrado de Gilbert.

Fonte: Gracioso (1996, pág. 114).

Em um terceiro momento é feito um planejamento das etapas do serviço, as características, resultados esperados, materiais necessários, tempo de execução e em seguida são feitos testes iniciais.

A próxima etapa é a de treinamento dos colaboradores com cursos específicos e troca de experiência. Os colaboradores devem estar bem integrados na empresa, pois eles fazem parte de cada processo do novo serviço e é extremamente necessário que haja sinergia.

Há sinergia quando todas as partes estão focadas no todo, ou seja, quando o todo é maior que a soma das partes. Os esforços de todos da equipe, todos os setores estão direcionados única e diretamente para alcançar o objetivo principal da empresa.

Albrecht (2000) ainda afirma que “seus funcionários são o seu primeiro mercado; você precisa primeiro convencê-los da ideia de “serviço”, ou eles nunca conseguirão passar aos clientes”.

O ideal é que a equipe esteja bem integrada e que tenha facilidade para expressar a opinião em relação ao que está sendo criado, pois uma equipe onde os integrantes têm habilidades diferentes podem ajudar muito com sugestões e até críticas construtivas. Ver o serviço de formas diferentes bem como será após o lançamento no mercado.

Segundo Zomerdiijk and Voss (2011, apud Jaakkola et al., 2017) “outro fator de êxito no Desenvolvimento de Novos Serviços discutido na literatura é o uso de equipes multifuncionais”.

As equipes multifuncionais são aquelas formadas por colaboradores de diversas áreas, por ter experiências e habilidades diferentes tornam as equipes mais “ricas” em conhecimento e melhora o desempenho da empresa.

Por fim é feito o lançamento, monitoramento e gerenciamento do serviço, para que se obtenha o máximo de rendimentos do mesmo.

Na parte de monitoramento do serviço um dos principais focos é a análise da qualidade do serviço prestado. Crosby (1989, apud Edvardsson et al. 1995) argumenta que “70-90% de todos os problemas de qualidade são repetitivos e incorporados ao processo”. É necessário ter um retorno dos clientes para saber quão satisfeitos estão após a prestação do serviço, uma das maneiras de obter este retorno é fazendo uma pesquisa de satisfação, que pode ser feita pessoal ou virtualmente.

Qualidade em prestação de serviço pode ser definida como um conjunto de atributos para atender as necessidades dos clientes e o padrão de serviços disponibilizados pela empresa.

Os atributos da qualidade podem ser divididos em: moral, qualidade intrínseca, entrega, custo e segurança.

Segundo Batista (2014),

Moral representa o estado de espírito do trabalhador e deve ser elemento base da organização, qualidade intrínseca refere-se a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa e deve estar de acordo com o que foi especificado e dentro do que foi prometido aos clientes, entrega significa apresentar um resultado, ou seja, entregar exatamente o que o cliente espera, custo significa proporcionar o melhor custo-benefício possível e segurança que deve ser entendido tanto como segurança no momento de fazer o serviço quando após o serviço ser prestado.

Quando se monitora a qualidade da prestação do serviço, a empresa se aproxima mais do cliente, neste momento ela consegue verificar onde há possibilidade de melhoria no seu processo, e após atuar onde há “lacunas” no seu serviço ela está mais perto do que chamamos de “excelência na prestação de serviços”.

Albrecht (2000, pág. 13) define a excelência de serviços da seguinte forma,

Excelência de serviços: Um nível de qualidade de serviços, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes.

2.6. Peculiaridades do P&D para áreas de serviço

Pilat (2000, apud Papastathopoulou e Hultink, 2012) afirma que,

A grande maioria dos estudos em Desenvolvimento de Novos Produtos se concentram em produtos manufaturados em oposição a ofertas intangíveis, ou seja, serviços. No entanto, serviços constituem uma parte considerável da economia nos países desenvolvidos e espera-se que o crescimento econômico e do emprego previsto para o século XXI seja dominado pelos serviços.

Diferente do desenvolvimento de produtos, o desenvolvimento de serviços usa formas diferentes de testar o que será oferecido. Para a pesquisa e desenvolvimento de produto apesar de se ter uma prévia de como o produto irá se comportar no mercado, só é possível ter um *feedback* quando o produto já está com bastante tempo de mercado. Em contrapartida no desenvolvimento de serviços a prestação de serviço constitui-se da união de vários serviços, seus testes são individuais e se aprovados a prestação engloba a junção de todas as partes, neste caso o *feedback* é imediato.

Outra peculiaridade do desenvolvimento de serviços, considerada também como um fator dificultador do desenvolvimento de serviços é ter uma prévia do que o cliente espera, ou seja, suas expectativas sobre serviço somente no momento da contratação. Isso dificulta o fator de previsibilidade da entrega do serviço se comparado ao setor industrial, onde é possível prever o desejo do cliente sendo transformado no produto.

Outra desigualdade entre produtos e serviços é que em serviços não existe a etapa de prototipagem, que é uma etapa muito importante quando se trata de produtos. Em serviços são feitos testes da própria prestação do serviço, com os testes é possível avaliá-lo e caso necessário fazer as alterações.

Lievens and Moenaert (2000, apud Storey et al. 2015) afirmam que,

Em relação aos produtos, os serviços são amplamente reconhecidos como intangíveis, inconsistentes e inseparáveis. Como resultado, práticas de inovação desenvolvidas para produtos podem ser inadequadas para serviços. Intangibilidade significa que os serviços exigem trocas intensivas de informações entre funcionários e clientes do serviço.

O treinamento dos colaboradores também se difere quando o assunto é prestação de serviços. Dentro da fábrica os colaboradores estão acostumados com uma rotina específica, onde suas ações são estritamente determinadas e devem ser seguidas à risca para que a produtividade permaneça no seu nível mais alto. Na prestação de serviços, na maioria das vezes os serviços são customizados, fazendo com que sempre haja diferenças dos serviços anteriores. É evidente a necessidade de uma formalização dos processos para a melhor realização da prestação do serviço, porém não haverá muitas semelhanças em todos os casos. Os colaboradores estarão em contato direto com o consumidor, e além do serviço de boa qualidade deve haver

uma boa comunicação, transparência e empatia para cativar aquele cliente e o mais importante, fidelizá-lo.

Albrecht (2000, pág. 4) afirma que,

O controle de qualidade se altera drasticamente quando o produto é uma interação e não um objeto. A qualidade do produto “serviço” encontra-se num estado precário - está na mão dos empregados que prestam o serviço, que o “produzem” e entregam ao cliente. Os administradores só podem afetar a qualidade do serviço indiretamente, dando inspiração e motivação ao pessoal de frente.

Os administradores devem estimular e induzir o pessoal da linha de frente a manter uma atenção redobrada, para que em um momento relevante sintonize a situação, o pensamento e a necessidade do cliente. Desta forma, uma boa atenção, disposição e reação a qualquer situação que ocorra o cliente percebe que o serviço tem uma alta qualidade. (ALBRECHT, 2000)

3. ESTUDO DE CASO

Busca-se por meio deste estudo demonstrar a aplicação do P&D de serviços como forma de padronização e efetividade dos processos de implantação de novos serviços, e conseqüentemente conseguir melhores resultados e melhores lucros. O estudo de caso foi realizado em uma empresa, que atua no segmento de beleza há vinte e quatro anos.

A empresa estudada já oferece serviços considerados de qualidade e com boa aceitação do mercado, porém com um leque de opções restrito ao que diz respeito às demandas do mercado atual.

3.1. Caracterização da empresa

A empresa do presente estudo foi fundada em 1995 e está localizada no Triângulo Mineiro. Inicialmente, os serviços eram prestados apenas pela própria fundadora e com o passar dos anos aumentou a gama de serviços e conseqüentemente a demanda por novos colaboradores. Atualmente tem em seu quadro de funcionários seis colaboradoras.

Hoje a empresa opera um moderno centro de atendimentos, inaugurado em 2011, com um considerável número de serviços prestados. A empresa atende por semana aproximadamente cem clientes de segunda a sábado.

Sua visão é conquistar excelência no segmento da beleza, a missão é entregar serviços de qualidade e valor agregado. Os valores passados pela empresa são respeito pelo cliente e colaboradores comprometimento para entregar serviços de qualidade, ter compaixão pelo trabalho e ética, fazendo o que é certo de forma responsável.

A empresa foi premiada por seis anos consecutivos como o melhor salão de beleza da cidade onde se localiza.

3.2. Diagnóstico da situação atual: referente a P&D serviços

A empresa em estudo não tem uma estruturação, padronização para criação e desenvolvimento de novos serviços. Nos últimos anos está prestando serviços comuns, mesmo com o mercado de beleza em alta, não aderiu as inovações o que acarretou a sua estagnação no mercado.

A empresa não dispõe de um serviço de apoio como marketing para divulgar os serviços prestados no mercado, não conta com estratégias para trazer novas clientes.

Devido à desorganização dos processos adotados pela empresa e seu leque de serviços estagnado o atual faturamento não é crescente, sua posição no mercado está cada vez mais estática.

3.3. Proposta de melhoria

De acordo com os dados levantados, foi proposto implementar uma metodologia eficiente para o desenvolvimento de novos serviços.

O serviço que foi escolhido como base para o trabalho é o “Dia da Noiva”, a escolha foi feita a partir de uma análise dos serviços já prestados na região, e que não são prestados ainda nesta empresa.

A partir da escolha do novo serviço, é necessário seguir alguns passos para obter o resultado desejado.

1° passo: fazer uma análise que mostre se o novo serviço que pretende-se ofertar é um potencial para a empresa, isso inclui uma análise aprofundada do mercado para verificar se há demanda por este serviço, se há viabilidade econômica, ou seja, um estudo que mostre ao empresário o real potencial de retorno sobre este investimento que será feito: quais os custos, se há mão de obra qualificada para esta prestação, os materiais e equipamentos necessários, tempo necessário para entregar

o que for proposto ao cliente de forma eficaz e eficiente, o possível preço final do serviço em questão e para finalizar, definir quais os resultados esperados com a entrega desse serviço.

2° passo: verificar como todo o serviço será desenvolvido, quais serão todos os processos inclusos, lembrando que o “Dia da Noiva” é composto por vários serviços (massagens, limpeza de pele, depilação, manicure, pedicure, cabelo, penteado e maquiagem, entre outros), a ordem com que será realizado determinado serviços, quais serão os profissionais que irão realizar, isso deve ser feito para que as decisões não tenham que ser tomadas na hora da prestação do serviço e assim a empresa demonstra ao cliente organização e empenho para satisfazer as suas vontades.

3° passo: treinamento dos colaboradores, onde cada colaborador precisa fazer um curso para aperfeiçoar suas técnicas para desempenhar sua tarefa a fim de evitar amadorismos no processo. Todos os colaboradores deverão fazer um curso de atendimento aos clientes assim aprimorando seus conhecimentos e utilizando suas experiências para fazer com que os clientes se sintam em um ambiente extremamente agradável.

Para a equipe estar bem integrada deverá acontecer uma reunião com todos presentes para que tudo que foi definido seja apresentado a equipe e que eles possam ter espaço para opiniões, e assim quando todo o processo estiver alinhado, a equipe saiba exatamente o que deverá ser feito e qual os principais objetivos.

4° passo: fazer testes e ter um retorno do que foi realizado, se foi realizado da forma correta que foi pré-determinada, quais as impressões que foram passadas e se foi satisfatório.

Após a aprovação dos testes o serviço será lançado no mercado, isso acontecerá com estratégias de marketing, para obter sucesso nesta divulgação.

5° passo: monitorar a prestação deste serviço. Todos os clientes devem receber um questionário (impresso ou online) com perguntas pré-definidas estrategicamente para verificar qual é a concepção dos mesmos ao receber o serviço e haverá um espaço caso ele queira fazer alguma reclamação ou sugestão para a empresa, sempre demonstrando ao cliente que a opinião dele é crucial pois o principal intuito da empresa é a excelência na prestação de serviços.

Com as pesquisas de satisfação dos clientes deverá ser avaliado o que é necessário ser alterado e fazer as modificações.

Os colaboradores deverão estar a par das sugestões e principalmente dos elogios, pois é a motivação e comprometimento que leva ao sucesso.

O fluxograma de decisões a seguir mostra o passo a passo da proposta de melhoria:

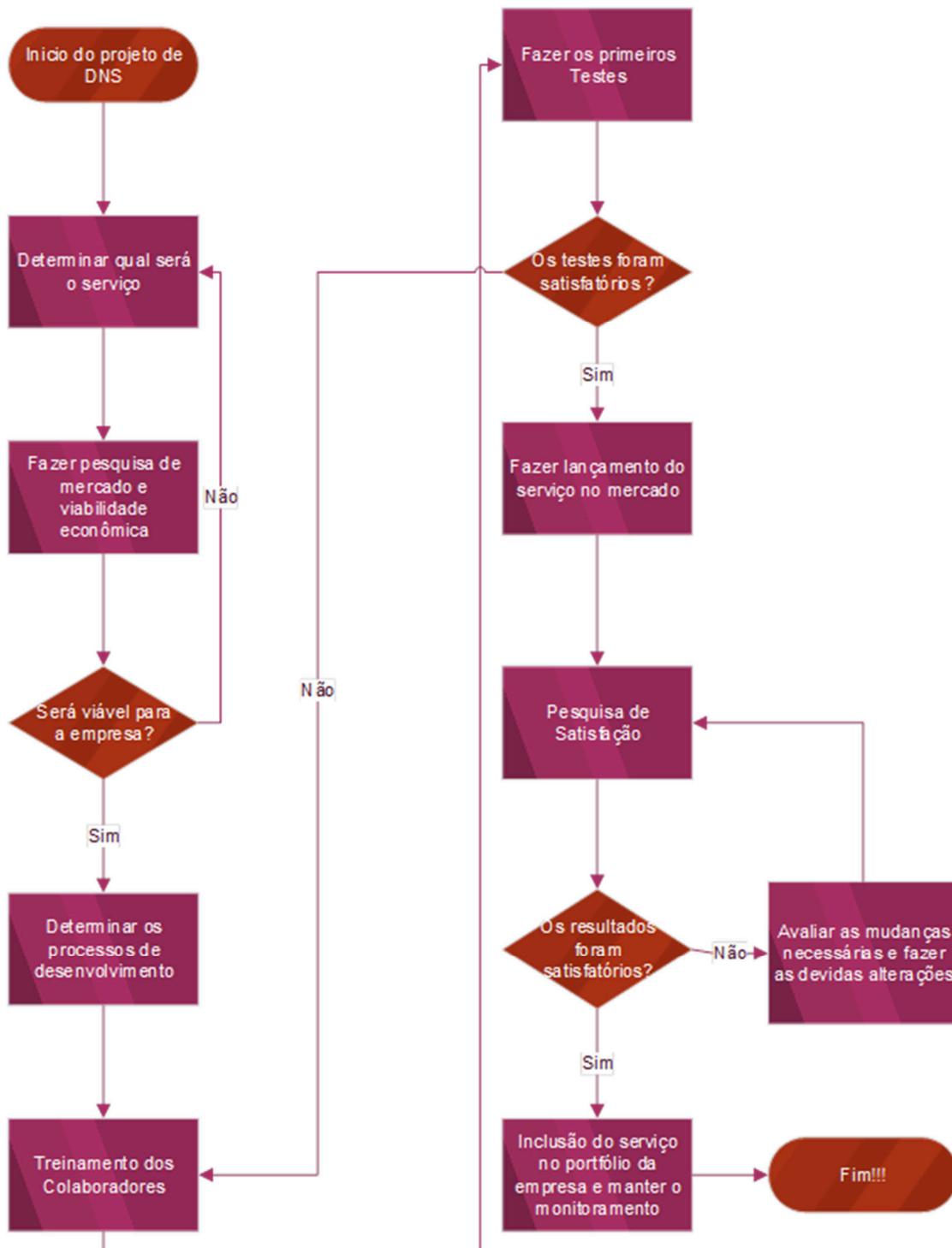


Figura 3: Fluxograma de decisões.

Fonte: Autores (2019).

3.4. Dificuldades na implantação futura das propostas

Um dos principais pontos quando se fala em mudanças é a cultura da organização, neste caso trata-se de uma empresa que atua no mercado desde 1995, é comum que haja resistência por parte dos colaboradores e principalmente da proprietária, pois o costume de todos ali presentes era de desorganização, e quando o assunto é mudar algo cultural trata-se de uma tarefa árdua, pois normalmente existe medo do desconhecido, das mudanças que estão por vir e de não conseguir se adaptar ao novo.

Outra provável dificuldade é deficiência de mão de obra qualificada para exercer novas funções que serão necessárias, pois a cidade onde a empresa está localizada é pequena e não há instituições de ensino profissionalizante, o que traz outra dificuldade que é treinar os colaboradores, neste caso específico os colaboradores deverão ser encaminhados para cidades próximas onde é possível fazer cursos para aprimorar suas habilidades e para que após estes treinamentos é importante mostrar aos colaboradores o porquê eles devem permanecer na empresa, algumas formas de demonstrar isso é incentivá-los a ter novas ideias para melhorar os processos, realizar *feedbacks* para saber como o colaborador se sente na empresa e ter um bom relacionamento com todos, sem favoritismo.

Ainda assim é possível que o colaborador se desligue da empresa, isso não é um problema visto que é importante que o colaborador seja bem treinado para prestar serviços a empresa, assim como pode ser feito o treinamento de outros que venham compor o time de desenvolvimento e prestação de serviço.

Ter maior controle dos custos do estabelecimento, uma sugestão para a proprietária é fazer um curso sobre finanças, para que o salão tenha uma administração dos custos fixos, variáveis, destinar uma parte dos lucros para investimentos, pois atualmente a empresa não tem um controle financeiro, o que é necessário para conseguir bons investimentos em novos serviços.

E por fim, a aceitação das críticas dos clientes. Os colaboradores deverão receber as críticas com uma percepção construtiva, perceber que são o caminho para entender a visão do cliente e que é a melhor forma de melhorar o atendimento. Entender que são através delas que o estabelecimento tem condição de buscar o aperfeiçoamento e em consequência crescimento e melhor visibilidade no mercado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A constante busca pela padronização dos processos é considerada um diferencial competitivo, sendo assim, obter e manter a padronização e qualidade são desafios contínuos e que no setor de serviços, especialmente nos prestados em salões de beleza, tornam-se ainda mais complicados quando o produto em questão não é palpável.

A partir do presente estudo foi possível perceber que quando bem estruturado é possível extrair bons resultados desse processo de desenvolvimento de serviços, seja ele interno como exemplo o desenvolvimento da equipe, quanto externo como o alto índice de aceitação do serviço no mercado.

4.1. Resultados esperados

Espera-se que a partir da implantação das etapas propostas seja possível: reduzir esforços desnecessários, visto que serão feitas análises iniciais para afirmar a viabilidade do negócio, padronizar os processos para que todos os colaboradores da empresa consigam a partir de uma ideia desenvolver serviços de qualidade e rentáveis para a empresa.

Almeja-se que com a implantação da metodologia entregar resultados mais assertivos em todos os desenvolvimentos de novos serviços, através dessa metodologia os gestores das empresas prestadoras de serviço poderão traçar uma estratégia de expansão do seu mercado, mapear as demandas e controlar a produtividade da empresa.

Além de uma estrutura sólida para o desenvolvimento dos projetos de desenvolvimento de serviço, espera-se que com a metodologia todos os funcionários da empresa estejam capacitados a criar e desenvolver qualquer serviço da empresa.

Outro ponto que se espera alcançar a partir da padronização dos processos é o aumento do lucro da empresa, visto que só será implantado serviços que gerem um alto valor agregado.

Por fim espera-se que a entrega seja mais efetiva, com profissionais qualificados e serviços bem estruturados para atender a demanda dos clientes, e procurar sempre a excelência na prestação de serviços.

4.2. Conclusões

A partir destes resultados é possível perceber que a metodologia proposta pode gerar grandes avanços para o empreendimento em questão, e que apesar das limitações do salão estudado é importante fazer o planejamento do projeto que será desenvolvido, evitando contratempos.

É importante ressaltar a importância da inovação para conseguir uma posição de prestígio no mercado atual, pois a cada dia que passa as exigências dos clientes estão mais aguçadas procurando por serviços de qualidade e que possam facilitar suas vidas.

4.3. Propostas de trabalhos futuros

Pode-se sugerir para trabalhos futuros uma reestruturação do salão, para que um espaço seja destinado como estúdio. Neste espaço deverá conter um ambiente diferenciado no qual a noiva e as madrinhas possam compartilhar momentos de interação e com cenários apropriados para fotografias, e quando o novo serviço for ofertado, o salão terá um diferencial agregando mais valor ao novo serviço.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

AMARAL, Daniel Capaldo; CONFORTO, Edivandro Carlos; BENASSI, João Luis Guilherme. **Gerenciamento Ágil de projetos: Aplicação em produtos inovadores**. São Paulo: Saraiva, 2011.

BATISTA, Fernando de Mello. **O que é mesmo qualidade?** 2014. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/o-que-e-qualidade/>>.

EDVARDSSON, Bo et al. Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services. **International Journal Of Service Industry Management**, [s.l.], v. 6, n. 2, p.24-35, maio 1995.

FERNANDES, António Augusto. **Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços: Modelos e Estratégias para Inovar**. 10. ed. Lisboa: Lidel, 2017.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

GUMMESSON, E. Making relationship marketing operational. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.

JAAKKOLA, Elina et al. Does one size fit all? New service development across different types of services. **Journal Of Service Management**, [s.l.], v. 28, n. 2, p.329-347, 18 abr. 2017.

JAAKKOLA, Elina; HALLIN, Anette. Organizational Structures for New Service Development. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 35, n. 2, p.280-297, 19 jun. 2017.

KOTLER, Philip. **Administração do Marketing**. São Paulo: Pearson, 2000.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços**. 2005. 332 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

PAPASTATHOPOULOU, Paulina; HULTINK, Erik Jan. New Service Development: An Analysis of 27 Years of Research*. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 29, n. 5, p.705-714, 17 maio 2012.

RAMOS, Sandra Regina Giocondo. **Gestão de Serviços**. Uberaba: Universidade de Uberaba, 2013.

REINERT, Diego Bittencourt; ROECKER, Rejane; MAYER, Beatrice Maria Zanellato Fonseca. **Projeto de Serviço: Uma Proposta para facilitar a localização de**

bagagens nas aeronaves da Avianca Brasil. 2017. 21 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia, Unisul, Florianópolis, 2017.

ROSA, José Antônio. **Desenvolvimento de novos produtos.** São Paulo: Ata Publicações e Serviços Ltda, 2002.

ROZENFELD, Henrique; FORCELLINI, Fernando Antônio; AMARAL, Daniel Calpado. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos:** Uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STOREY, Chris et al. Success Factors for Service Innovation: A Meta-Analysis. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 33, n. 5, p.527-548, 23 dez. 2015.