

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS FINANCEIROS

Glauco Henrique S. Mendes (glauco@dep.ufscar.br) - Universidade Federal de São Carlos

Guilherme Benevides de Souza (lguilhermebene@gmail.com) - Universidade Federal de São Carlos

Resumo

O setor de serviços é responsável pela maior parcela do PIB mundial e ocupa uma posição de destaque nas economias e na geração de empregos de muitos países, inclusive o Brasil. Ainda que as pesquisas sobre o desenvolvimento de novos serviços (DNS) tenha crescido nos últimos vinte anos, a área ainda permanece fragmentada e menos desenvolvida do que a área de produtos. O objetivo do artigo é analisar o processo de desenvolvimento de um novo serviço em uma instituição financeira. O trabalho adota o estudo de caso como abordagem metodológica, cujas evidências foram coletadas de diversas fontes. Os resultados ajudam a compreender as práticas adotadas e a formular recomendações que podem auxiliar as empresas de serviços a melhor gerenciarem seus processos de DNS. O presente estudo tem o propósito de oferecer uma contribuição empírica.

Palavras-chave: Desenvolvimento de novos serviços, modelo de referência; serviços financeiros.

Área: Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos

1. INTRODUÇÃO

Os primeiros estudos sobre o desenvolvimento de novos serviços (DNS) foram introduzidos no início dos anos oitentas, influenciados pelas concepções da área de desenvolvimento de produto (BOOZ ALLEN HAMILTON, 1982; EASINGWOOD, 1986; BOWERS, 1989, de BRENTANI, 1991). A partir daí, diferentes abordagens (“*New service development*”, “*Service Design*” e “*Service Engineering*”) surgiram na literatura (CAVALIERI; PEZZOTTA, 2012).

Segundo Cavalieri e Pezzotta (2012), a abordagem “*New Service Development*” é influenciada pela área de marketing de serviços e concentra-se na estruturação e organização do processo de DNS, abordando suas etapas e atividades, desde a geração da ideia até o lançamento do novo serviço no mercado. A abordagem “*Service Design*” é focada na concepção do serviço, seus elementos e na interação do serviço com seus

usuários (KIMBELL, 2011). A partir o início dos anos noventas, surgiu a “*Service Engineering*”, com a proposta de aplicação de uma perspectiva mais racional e influenciada pela engenharia no projeto e criação de novos serviços (CAVALIERI; PEZZOTTA, 2012).

Ainda que as pesquisas sobre o desenvolvimento de novos serviços (DNS) tenha crescido nos últimos vinte anos, a área permanece fragmentada e menos desenvolvida do que a área do PDP (JOHNE; STOREY, 1998; MENOR et al, 2002; PAPASTATHOPOULOU; HULTINK, 2012). Papastathopoulou e Hultink (2012) caracterizaram as pesquisas sobre o DNS. Para os autores, a maioria delas apresentava natureza empírica e adotava métodos quantitativos de pesquisa, seguindo uma linha já consagrada no PDP. Por fim, concluem que há grandes desafios para consolidação da área de conhecimento do DNS.

Johne e Storey (1998) apontam que uma quantidade considerável de pesquisas na área do DNS tem como foco investigar como se dá o processo de desenvolvimento de um novo serviço. Embora, Stevens e Dimitriadis (2005) apontem que essas pesquisas são menos desenvolvidas daquelas voltadas para produtos e que não há consenso sobre um modelo de referência formalizado para o DNS.

O objetivo do presente trabalho é demonstrar o processo de desenvolvimento de um novo serviço em uma instituição bancária. O estudo contribui ao compreender práticas e formular recomendações que podem auxiliar as empresas de serviços a melhor gerenciarem seus processos de DNS. O presente estudo não tem o propósito de geração ou refinamento da teoria associada ao DNS, mas de oferecer uma contribuição empírica.

O trabalho foi conduzido em uma instituição de serviços financeiros, que pertencente a um grande banco do país. O trabalho adotou o estudo de caso como abordagem metodológica (YIN, 2001). Para Eisenhardt (1989), o método de casos tem sido amplamente utilizado na área de gestão como forma de análise de dados qualitativos e para suportar a construção de novas teorias.

Para cumprir seus objetivos, o trabalho primeiramente estabelece o referencial teórico do trabalho, seguido pelos métodos e técnicas adotados, resultados alcançados e, finalmente, suas considerações finais.

2. MODELOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS

Muitos autores (SAREN, 1984; CUNHA; GOMES 2003; ROZENFELD et al., 2006) discutem o uso de modelos para representar e estruturar o PDP. Para Vernadat (1996) um modelo pode ser definido como uma representação (com maior ou menor grau de formalidade) de

uma realidade expressa em algum tipo específico de formalismo.

Bastante comum no PDP, o uso de modelos de referências para o DNS também é defendido por Chimendes (2007). Mendes (1998) acredita que a aplicação de um modelo mais elaborado para criar e melhorar serviços já existentes permite agregar maior qualidade ao novo serviço. Para Stevens e Dimitriadis (2005) empresas que adotam procedimentos mais formais para o DNS atingem o sucesso com mais frequência.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) classificam os modelos para o DNS em três categorias: (i) modelos parciais: descrevem o processo em etapas e, portanto, apresentam apenas uma visão parcial do DNS; (ii) modelos convergentes: são baseados nos modelos de referência desenvolvidos para o PDP; e (iii) Modelos completos: apresentam uma visão holística do DNS, ou seja, todos os aspectos relevantes são considerados e sintetizados em um modelo.

Os primeiros modelos para o DNS foram baseados no PDP (BOOZ ALLEN HAMILTON, 1982; COWELL, 1988; BOWERS, 1989). Tais contribuições descreveram o DNS como um processo composto de etapas bem definidas, que adota uma concepção sequencial e que flui logicamente a partir da ideia inicial para o lançamento do novo serviço. Entretanto, nos serviços podem ser identificadas particularidades que têm limitado à incorporação de modelos sequenciais do PDP para o DNS (MENOR et al, 2002). Ressalta-se neste ponto, que a evolução de sistemas integrados de produtos e serviços (*Product Service System*) tem questionado a validade da distinção clássica entre produtos e serviços (VARGO; LUSCH, 2004).

Diversas dimensões organizacionais também foram utilizadas para compreender o DNS. Padrões de comunicação, de organização das equipes de DNS, processo de tomada de decisão, integração interfuncional, padrões de autoridade e gerenciamento de equipes são temas abordados pelos estudos sobre DNS (PAPASTATHOPOULOU; HULTINK, 2012).

O objetivo do estudo dessas dimensões é identificar fatores críticos de sucesso no DNS, uma linha derivada do PDP (KAHN et al, 2006; ERNST 2002). Para Stevens e Dimitriadis (2005), esses estudos fornecem visões úteis, mas parciais sobre o DNS e não têm força para substituir os modelos sequenciais. Ainda segundo os autores, seria necessário o desenvolvimento de modelos holísticos para o DNS.

3.1. O processo de desenvolvimento de novos serviços

Apesar das críticas que são feitas aos modelos sequenciais para o DNS, muitas das quais relacionadas à lentidão e formalização na execução de suas etapas, aos obstáculos para organização de equipes multifuncionais ou às dificuldades na combinação dos diversos

elementos que formam o serviço (STEVENS; DIMITRIADIS, 2005), os modelos sequenciais explicitam a visão do processo no DNS.

O conceito de processo está presente em muitos modelos para o DNS. Assim, vários esforços têm sido dedicados para o desenvolvimento de abordagens mais sistemáticas (JOHNE; STOREY, 1997). A seguir, será apresentada uma descrição de alguns modelos de DNS.

O modelo proposto por Cowell (1998) explora algumas similaridade e divergências entre o DNS e o PDP (CHIMENDES, 2007). É classificado como um modelo parcial por contemplar apenas o processo e é composto por sete etapas: geração de ideias, seleção de ideias, desenvolvimento e teste da concepção, desenvolvimento, análise e comercialização. Portanto, apresenta uma sequência simples de etapas sem considerar atividades comuns relacionadas ao pré-desenvolvimento (análise estratégica) e pós-desenvolvimento do DNS.

O modelo de Ramaswamy (1996) demonstra um caminho sistemático para o DNS por meio de uma estrutura conceitual, dividida em duas partes. A fase de Projeto engloba as etapas de definição dos atributos do projeto, especificação do projeto de desempenho, geração e seleção da concepção do projeto e desenvolvimento. Já a fase de Gerenciamento é composta por implementação do projeto, mensuração de desempenho, avaliação da satisfação e melhoria. Uma inovação do modelo é conceber etapas para a criação do serviço, assim como a sua prestação do serviço ao entender a especificidade de simultaneidade dos serviços. Outra diferenciação deste modelo é incorporar uma etapa de melhoria, que deve ocorrer durante todo o ciclo de vida do serviço (CHIMENDES, 2007).

O modelo proposto por Tax e Stuart (1997) foi desenvolvido para a melhoria de serviços já existente. Pode ser considerado um modelo completo. Compreende um ciclo de planejamento do projeto e inclui considerações específicas no desenvolvimento de serviço como: planejamento do serviço, definição das instalações físicas e o impacto que um novo serviço pode ter sobre outro já existente. Para os autores, o DNS começaria com a etapa de auditoria dos serviços e esta permearia todas as demais, uma vez que fornece um guia para uma avaliação completa dos processos, instalações físicas e participantes no sistema de serviço da organização (TAX; STUART, 1997).

O modelo proposto por Mello et al (2006) foi desenvolvido a partir da análise de outros modelos e incorpora aspectos e características mais sistêmicas. Os autores procuraram integrar as principais fases identificadas nos modelos já existentes. O modelo possui quatro etapas: (i) projeto da concepção do serviço; (ii) projeto do processo do serviço; (iii) projeto das instalações do serviço e (iv) avaliação, melhorias e lançamento do serviço. Outras

características deste modelo são a utilização de ferramentas para dar suporte as atividades, a importância de equipes multifuncionais que facilite o desenvolvimento e a entrega do serviço, a orientação para o mercado e a avaliação de resultado interno e externo no momento de lançamento.

Com base nas análises de diversos modelos para o DNS (RAMASWAMY, 1996; TAX; STUART, 1997; COWELL, 1998; MENDES, 1998; MELLO et al, 2005; STEVENS DIMITRIADIS, 2005) foi elaborado o quadro 1, identificando as principais etapas do DNS, os objetivos de cada etapa, suas atividades-chave e o produto esperado de cada etapa.

QUADRO 1 - Etapas do Processo de Desenvolvimento de Novos Serviços

Fase	Objetivo	Atividades-chaves
1) Estratégia do novo serviço	definir objetivos para o desenvolvimento de novos serviços	Desdobramento da estratégia competitiva da empresa
2) geração de idéias	identificar novas oportunidades para novos serviços ou melhorias para os já existentes	reunir grupo avaliar pesquisa de mercado promover sessões de brainstorming
3) seleção de idéias	identificar idéias com maior potencial de sucesso.	utilizar critérios de avaliação para selecionar a melhor ideia
5) Definição das especificações do serviço	Definir pacote de serviço e traçar o processo de fornecimento	estabelecer procedimentos definir plataforma tecnológica definir instalações
6) Análise de viabilidade	verificar o retorno financeiro e mercadológico.	avaliações financeiras, tecnológicas e mercadológicas
7) Desenvolvimento.	-transformação do planejado no processo de prestação propriamente dito.	adequar instalações desenvolvimento de equipamentos endomarketing treinamento dos atendentes
8) Teste de Mercado	eliminar defeito antes do lançamento oficial	lançar o serviço em pequena escala.
9) Lançamento/comercialização	lançar o serviço em grande escala	promover lançamento campanhas publicitárias
10) Avaliação/aprendizagem	descobrir falhas no processo e implementar ações corretivas	Estabelecer sistema de mensuração Avaliar resultados Avaliar o processo de DNS

3. MÉTODO DA PESQUISA

O presente trabalho pretende trazer uma contribuição empírica. A questão de pesquisa é a associada a como ocorre o desenvolvimento de um novo serviço numa instituição financeira. A abordagem metodológica utilizada foi o estudo de caso realizado com base no trabalho de Yin (1994). A escolha dessa abordagem foi justificada em função de que o pesquisador praticamente não tem controle sobre os eventos (a participação de um dos autores aconteceu como observador passivo) e o contexto é relevante (pois se trata de uma implementação e tem-se então a oportunidade de relatar e analisar como foi conduzida a

partir do estabelecido na literatura).

O caso foi realizado numa das maiores instituições financeiras do país e foi concebida a partir de dois grandes bancos de capital nacional. Em relação à área de crédito ao consumidor, o banco é um dos líderes no mercado de cartões no Brasil e se tornou a maior emissora de cartões do país depois da consolidação das operações diversas operadoras nacionais de cartões. O porte e a importância da instituição financeira estudada, associado ao acesso facilitado aos dados, resultaram, portanto, em uma oportunidade para a condução da pesquisa, justificando a escolha da unidade de análise.

Para detalhar as etapas do processo de DNS aplicadas pela empresa foram consultados os arquivos de requisitos de projetos utilizados no processo, já que estes arquivos contêm o histórico de boa parte do desenvolvimento dos serviços. Também foram realizadas entrevistas com o gerente da área de Crédito, responsável pelas etapas iniciais e finais do desenvolvimento do serviço estudado; e a gerente da área de Engenharia de Produtos, responsável pelo gerenciamento do desenvolvimento deste produto. As entrevistas seguiram um roteiro com questões abertas com o objetivo de conhecer as etapas e as práticas adotadas.

Os dados são de natureza qualitativa, o que também conduz para a estratégia do estudo de caso, devido ao caráter usual da natureza dos dados nesse tipo de abordagem. A análise dos dados seguiu o método indutivo, no qual, a partir de constatações particulares, busca-se chegar a conclusões genéricas. Para maior confiabilidade da pesquisa, foi usada a técnica da triangulação dos dados por meio da utilização de várias fontes de evidências, quando possível. Para a validade da pesquisa foram considerados: a validade interna para constatar se a interpretação dos dados e os resultados eram advindos das fontes de evidência; e a validade de conteúdo, para analisar se o planejamento e a execução da pesquisa sustentam o domínio dos conteúdos investigados.

A partir da construção de uma narrativa, decorrente das fontes de evidência adotadas e da consideração dos tipos de validade anteriormente apontados, o caso foi construído redigido. Nota-se que ao se decidir pela estratégia do estudo de caso, deve-se ter clara a limitação quanto à impossibilidade de que seus resultados sejam generalizados para uma população. Contudo, essas limitações não comprometem as contribuições dos resultados desta pesquisa.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. O novo serviço

Foi analisado o desenvolvimento de uma nova modalidade de crédito pessoal (CP). Este novo serviço pode ser entendido como “novo para empresa”, já que havia produtos similares no mercado. O CP era destinado aos portadores de cartão de crédito.

Os clientes elegíveis podiam ligar para a central de atendimento (principal canal de contratação) para simular e contratar o CP, que seria creditado em conta-corrente e as parcelas do empréstimo seriam debitadas nas próximas faturas do cartão de crédito. O limite do CP era apartado do rotativo, sensibilizando-o apenas no caso de atraso e caso o cliente não efetuasse os pagamentos das parcelas, estas seriam majoradas com juros do cartão de crédito.

4.2. Organização para o DNS

Na unidade de Crédito ao Consumidor não existe uma área dedicada ao DNS. O processo é dividido entre várias áreas envolvidas, que se organizam por meio de uma estrutura matricial. São formadas equipes multifuncionais para os projetos de DNS. Porém, nenhuma equipe é integralmente alocada ao projeto e muitas áreas são envolvidas apenas em determinadas etapas do DNS.

No caso do projeto do CP, duas áreas participaram praticamente de todas as etapas do DNS. A primeira é área de Gestão de Produtos, que tem a responsabilidade de identificar as necessidades e sugerir melhorias em serviços já existentes, bem como acompanhar o desempenho dos produtos/serviços depois de lançados no mercado. A segunda foi a área de Engenharia de Produtos, que é responsável por dar suporte à área de gestão no desenvolvimento das propostas e por coordenar o processo de desenvolvimento após a definição das idéias e do conceito do serviço. É também responsável pelo envolvimento e coordenação de outras áreas no processo, além de ser a área que é responsável pelo envio dos projetos para aprovação pela governança do banco.

Outras áreas são também consultadas e envolvidas em virtude de necessidades do projeto. Em especial, a participação da área de Tecnologia da Informação, que é responsável pelo desenvolvimento dos sistemas utilizados pelos novos serviços ou produtos.

O processo de DNS é assessorado por comitês com executivos das áreas envolvidas para a

discussão e priorização dos projetos, alinhamento estratégico dos projetos, avaliação dos riscos e análise de viabilidade das propostas. Esses comitês são responsáveis pela coordenação executiva e supervisão dos projetos de novos serviços. Em última instância há a governança corporativa, pois todos os projetos de novos serviços precisam ser submetidos a uma avaliação de diversos aspectos para determinar se o projeto recebera verbas e se terá a aprovação do seu desenvolvimento e implantação.

4.3. Processo do desenvolvimento

Em relação ao processo do DNS foi identificado que a instituição financeira segue um processo que contempla as principais etapas indicadas nos modelos revistos na literatura. Porém nem todas as etapas e ferramentas eram padronizadas, podendo haver variações de um projeto para outro. Outro ponto é que não foram identificadas a utilização de ferramentas de apoio tradicionais ao desenvolvimento de produto e serviços.

Na etapa de avaliação estratégica para a concepção do CP considerou-se o posicionamento do produto perante a concorrência e os produtos já existentes. O objetivo era criar um produto para concorrer com os empréstimos pessoais oferecidos pelos concorrentes no chamado “mar aberto”. Para a avaliação estratégica foi usado um documento chamado “*Product Plan*” (PP) que condensa as principais informações sobre a proposta e era usado como referencia nesta etapa. São levantados dados estratégicos, financeiros e comerciais que eram analisados e se aprovados, o projeto poderia ter sequência.

Na etapa de geração e seleção de ideias, coordenadas pela equipe de Gestão de Produtos, foi identificado que não havia no mercado um produto de empréstimo ligado especificamente aos cartões de crédito. Foram encontrados produtos semelhantes que permitiam o saque de dinheiro em caixas eletrônicos com o pagamento parcelado nas faturas do cartão. Estes produtos cobravam tarifas de saque e altas taxas de juros. Também possuíam um valor limitado para saques (devido às limitações do canal) e maior risco quando comparado com outros empréstimos.

A ideia do CP veio da direção da administradora de cartão de crédito, que enxergou a necessidade de criar um empréstimo pessoal mais seguro e com oferta controlada, o que possibilitava menores taxas e riscos, além de aprofundar o relacionamento com o cliente. Não foram observados um processo formal ou critérios definidos para selecionar as ideias geradas, apenas foram realizadas discussões nos Comitês de executivos.

Na etapa de definição do conceito do serviço definiu-se que o CP seria um crédito pessoal ofertado através do cartão de crédito, com valores superiores, maior comodidade e menor

risco que os produtos já existentes. O produto também deveria ser usado para fortalecer o relacionamento do cliente com os cartões da empresa, possibilitando o aumento do chamado *share of wallet*, que é a participação do cartão no orçamento do consumidor.

Uma vez definida a ideia e os conceitos do serviço definiu-se então o pacote de serviços em que o serviço principal é o crédito ao cliente na sua conta em qualquer banco. Um dos serviços secundários é a contratação impessoal por ser um crédito pré-aprovado, em que o cliente não precisa justificar a ninguém o motivo do seu empréstimo. Outro serviço secundário é a oferta de crédito em uma linha apartada que não compromete o limite do cartão do cliente. Os bens facilitadores do pacote de serviços são o próprio cartão de crédito, necessário para a contratação; e a fatura do cartão, usada para controle dos pagamentos, onde são postadas as parcelas do crédito pessoal. A instalação de apoio utilizada é a central telefônica que é o canal usado para contratação e para atendimento dos clientes, cuja vantagem é a conveniência e facilidade de acesso.

Na etapa de teste do conceito, o conceito definido foi testado antes do desenvolvimento por meio do uso de grupos focalizados de clientes e questionários enviados pelos correios para avaliar a opinião dos clientes sobre o serviço projetado.

A especificação do serviço foi registrada em um documento chamado “*Business Requirements*” (BR), que descreve as informações necessárias para o desenvolvimento sistêmico e operacional do novo serviço. Na etapa de análise de viabilidade do negócio, os documentos PP e BR contendo as principais informações sobre a proposta do novo serviço foram enviados pelas áreas de Gestão e Engenharia de produtos para serem avaliados para a Governança corporativa para nova a análise da viabilidade do serviço projetado e a decisão de liberação de recursos para a continuidade do seu desenvolvimento.

O projeto do processo teve contribuição de todas as áreas envolvidas no desenvolvimento do serviço. Nesta etapa foram definidos e mapeados os principais processos e atividades que constituem o serviço. O mapeamento foi útil para que os funcionários pudessem entender melhor o processo, embora não se tenha aplicado nenhuma ferramenta ou técnica específica para isso. As atividades mapeadas do processo foram documentadas e padronizadas, por meio da construção de *scripts* que são roteiros usados para garantir que as atividades sejam executadas conforme o planejado. O projeto do processo não contemplou a inclusão de sistemas a prova de falhas, pois o foco dado no desenvolvimento foi a implantação rápida. Consequentemente, após sua implantação foram encontradas falhas no serviço, das quais muitas estão vinculadas ao desenvolvimento dos sistemas.

Já as falhas operacionais são evitadas pelo uso dos scripts e falta de autonomia dos

operadores para modificar o serviço oferecido. Depois que o processo do serviço foi projetado, foram criados treinamentos pela equipe de engenharia que foram aplicados aos funcionários de linha de frente e retaguarda antes da implantação do serviço.

Para o CP não foi necessária a execução da etapa de projeto das instalações de serviços, pois o serviço foi projetado para ser ofertado pela central telefônica de atendimento e não foram projetadas novas instalações, uma vez que foram usadas instalações e estruturas já existentes. A avaliação da capacidade produtiva contou com a participação das equipes de Canais de atendimento, Tangíveis e Logística. Para se determinar a capacidade de atendimento demandada pelo produto foram considerados tanto o tempo médio de atendimento quanto a relação entre o plano de comunicação do produto e a taxa de adesão esperada.

A etapa de teste do serviço contou com a participação de todas as áreas envolvidas no processo. Antes do lançamento oficial, o serviço foi lançado em pequena escala no mercado para avaliação de seu comportamento em produção. Os erros que surgiram nesta etapa foram corrigidos e em seguida o produto pôde ser lançado em grande escala. Pouco antes do lançamento ocorreu o treinamento dos funcionários de linha de frente e retaguarda que estariam envolvidos no processo. Os treinamentos normalmente são aplicados pela equipe de Engenharia de produtos, no máximo uma semana antes do lançamento do serviço, para garantir que os funcionários não se esqueçam do que foi ensinado.

Depois do lançamento, a equipe de Gestão de Produtos ficou responsável pelo acompanhamento do desempenho do novo serviço que no CP foi semelhante ao dos outros produtos. Foram observados os indicadores de conversão de clientes em relação ao volume ofertado; plano médio dos clientes (numero de parcelas contratadas); ticket médio contratado (média do valor emprestado); penetração sobre o limite (quanto do limite disponível é contratado); taxa média de juros; número de contratos por cliente e a quantidade de devedores por parcelas. Já a equipe de Engenharia permaneceu monitorando o serviço por algum tempo para garantir que o mesmo não apresentasse nenhum erro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado com foco no desenvolvimento de novos serviços devido à crescente atenção que este tema vem recebendo. Por muito tempo o desenvolvimento de serviços foi estudado com a mesma ótica do desenvolvimento de produtos, porém os serviços apresentam características únicas que requerem uma abordagem diferenciada no seu processo de desenvolvimento, o que vem incentivando as pesquisas no setor.

O presente trabalho se concentrou em entender o processo de desenvolvimento de serviços e como ele é aplicado na prática em uma empresa de serviços financeiros. Para isso, foi elaborada uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa que utilizou o estudo de sobre a criação de um novo serviço por um grande banco brasileiro.

Com base no estudo foi possível observar que existe uma estrutura composta por diversas áreas responsáveis pelo DNS, organizadas de forma matricial para a execução dos projetos de novos serviços. Porém não há uma área dedicada a esta tarefa e nem existe um modelo de referencia que padronize todas as etapas do DNS. Mesmo assim, existem diversos comitês e uma estrutura de assessoramento, que executa “Gates” durante o processo.

Com base no trabalho observa-se que a principal melhoria necessária é a adoção de um processo de DNS que considere as principais etapas, que não seja dirigido pelo senso de urgência na implantação do produto. Considera-se que o estudo contribuiu para melhor compreensão do processo de desenvolvimento do serviço pesquisado na empresa e mostrar como o senso de urgência neste processo pode influenciar as etapas de desenvolvimento e formalização do processo.

REFERÊNCIAS

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

BOOZ ALLEN HAMILTON. **New Product Management for the 1980s**, Booz Allen Hamilton, New York, NY. 1982.

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.

BRENTANI, U. Success factors in developing new *business* services. **European Journal of Marketing**. v.25, n.2, p.33-59, 1991.

CAVALIERI, S.; PEZZOTTA, G. Product–Service Systems Engineering: State of the art and research challenges **Computers in Industry**, 63, p. 278–288. 2012.

CHIMENDES, V. C. G. **Análise de modelo para projeto e desenvolvimento de serviços: pesquisa-ação em empresa de transporte rodoviário de passageiros**. 2007. 233p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2007.

COWELL, D.W. New Service Development. **Journal of Marketing Management**, Spring, p.296-312, 1988.

CUNHA; P.M.; GOMES, J.F.S. Order and disorder in Product Innovation Models. **Creativity and Innovation Management**. v.12, n.3, p. 174-187, 2003.

EASINGWOOD, C.J. New Product Development for Services Companies. **International Journal of Bank Marketing**, n.3, p.264-275, December, 1986.

EDGETT, S. The new product development process for commercial financial services, **Industrial Marketing Management**, v. 25, p. 507-15. 1996.

EISENHARDT, K. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review, 14, 4, p. 532-550, 1989.

ERNST, H. Success factors of new product development: a review of the empirical literature. **International Journal of Management Review**, v.4, n. 1, p.1-40. 2002.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **New service development: creating memorable experiences**Sage Publications, Inc. London, New Delhi, 2000.

JOHNE, A.; STOREY, C.: New service development: a review of literature and annotated bibliography. **European Journal of Marketing**. v.32, n.3/4, p.184-251, 1997.

KAHN, K.B.; BARCZAK, G.; MOSS, R. Perspective: Establishing an NPD best practices Framework. **Journal of Product Innovation Management**. v. 23, p.106-116, 2006.

KIMBELL, L. Designing for service as one way of designing services. **International Journal of Design**. v.5, n.2, p. 41–52. 2011.

MELLO, C. H. P.; NETO, P. L.; TURRIONI, J. B. Modelo para o projeto e desenvolvimento de serviços: uma proposta brasileira. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. a.1, n.2, p.61-73, 2006

MENDES, G. H. S. **O processo de desenvolvimento de novos serviços: o caso do setor bancário brasileiro**. 1999. 168p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1998.

MENOR, L. J., TATIKONDA, M. V.; SAMPSON, S. E..New service development: Areas for exploitation and exploration. **Journal of Operations Management**. v.20, n.2, p.135–57. 2002.

PAPASTATHOPOULOU, P.; HULTINK, E.J. New Service Development: An Analysis of 27 Years of Research* **Journal of Product Innovation Management**. v.29, n.5, p.705–714. 2012;

RAMASWAMY, R. **Design and management of service processes. Keeping customers for life**. Engineering Process Improvemet Series. Addison – Wesley Publishing Company, massachusetts, 1996.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006. 542 p.

SAREN, M.A. A classification and review of models of the intra-firm innovation process. **R&D Management**. v. 14, n.1, p.11-24, 1984.

STEVENS, E.; DIMITRIADIS, S.: Managing new service development process: towards a systemic model. **European Journal of Marketing**. v.39, n.1/2, p.175-198, 2005.

TAX, S. S.; STUART, I. Designing and implementing new service: the challenges of integrating servicesystems. **Journal of Retailing**: Vol. 73, Nº 1, p.105-134, 1997.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The four service marketing myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model. **Journal of Service Research**. v. 6, p. 324–35. 2004.

VERNADAT, F.B. **Enterprise modelling and integration: principles and application**. London : Chapman & Hall, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.