

Desenvolvimento de Produtos em Empresas de Serviços

Desenvolvimento de produtos é atividade inerente à vida de muitas empresas. É competência a ser por elas dominadas, visto guardar relação direta com as peculiaridades do negócio. Em algumas organizações pode mobilizar enormes departamentos, demandar investimentos vultosos.

Nosso foco, entretanto, é a pequena e média empresa de serviços que sem dispor de tais recursos, decide organizar como produtos, serviços que já disponibiliza, sistematizando o extenso conhecimento interno que possui, simultaneamente capitalizando sobre o conceito e referências que estabeleceu no mercado.

No setor de serviços podemos conceituar produto como **serviço que é oferecido a diferentes clientes de modo padronizado, com nenhuma variação, ou gama limitada de variações**. Por exemplo: a concessão de empréstimo bancário, o transporte de determinado tipo de carga, a condução de certo tratamento pós-operatório.

Definir e praticar tais padrões traz vantagens óbvias em termos de efetividade operacional, agilidade comercial, ganhos de escala, prevenção de erros, redução de re-trabalho. Entretanto, o dilema que quase sempre surge é: como fica a personalização dos serviços, pela qual a empresa é reconhecida?

Afinal, tais empresas muitas vezes se regem por valores elevados e possuem histórico de quase heroísmo, no modo como servem os clientes. Em certas empresas da área de logística de transportes, por exemplo, o setor dedicado ao rastreamento de cargas praticamente as empurra, por falta de alinhamento entre processos e sistemas. Os custos, de todos os tipos, são elevados.

Para muitas dessas empresas, novas tecnologias abrem amplas possibilidades de proporcionar maior valor aos clientes. Porém, adotá-las como simples modismo, sem reavaliar o modelo de negócio, nem redesenhar sistemas e processos, pode ser desastroso. Então, é essencial discutir a extensão e ritmo das mudanças que podem provocar nos processos, sistemas e capacitação das pessoas.

Consideremos o seguinte: se modularidade forma a base dos produtos customizados da indústria, na área de serviços, processos de negócio moldam o fundamento dos sistemas que devem guiar e customizar a operação, em todas as etapas. Porém, freqüentemente os processos atuais estão nas cabeças de algumas pessoas, ou são documentados de modo superficial e impreciso.

Desenhá-los, tal como são, coloca luz sobre a maneira da customização ocorrer. Redesenhá-los é buscar o modo mais adequado de conciliar o ideal de servir os clientes com os limites (principalmente de orçamento) da organização para a aquisição de tecnologias e sistemas habilitadores dos novos processos. E isto é passo primordial ao sucesso da empresa organizar-se por produto.

Contudo, se processos e sistemas constituem a infra-estrutura que captura a inteligência da empresa de serviços e lhe dá efetividade operacional, produtos devem expressar a forma de potencializar resultados com tais serviços, levando-os ao mercado de modo focado na criação de valor para grupos de clientes com necessidades específicas similares, sob determinados requisitos.

Realizar isso exige, porém, método adequado sob abordagem estratégica. Em nosso trabalho vimos considerando produto (e seus requisitos) segundo 4 componentes distintos, tomando por referência o framework proposto por Gary Hamel para conceito de negócio em *Leading the Revolution*:

- Definições e Conceitos – a definição do produto (e de suas versões), os grupos de clientes que serão servidos pelo mesmo (e a maneira como serão servidos), os diferenciais que apresenta;
- Recursos Necessários – os recursos que a empresa precisará dispor e potencializar em termos de ativos, competências e certificações, processos de negócio, sistemas;
- Interação com o Cliente – a maneira como os clientes serão atingidos, o tipo de suporte que lhes será dado, o que é coletado dos clientes em termos de informação (e usado em favor dos mesmos), a dinâmica do relacionamento (direto, indireto, ...), a estrutura de preços;
- Rede de Valor – terceiros dos quais a empresa depende (em diferentes graus) ao criar valor para o cliente, assunto de nosso editorial, “Parcerias e Outras Intenções”.

O assunto é vasto e a empresa deve estar pronta para tratá-lo com seriedade, face às crescentes exigências do mercado. Daí o método abranger também a integração entre esses componentes, um processo consistente de avaliação de riscos e a formação da estrutura do produto.



Metaphor – Clientes e Projetos

Brainstorm
 Casa & Vídeo
 Sun
 Livraria e Editora Rúbio
 Unisys
 PROATIVA
 LOCUS
 Bio-Rad
 Sybase
 Banco do Estado do Maranhão
 DATAMEC
 CHESF
 Instituto Cohen

Redesenho de Processos

Planejamento Estratégico

Previsão de Demanda

Pesquisa de Satisfação de Clientes

Venda Consultiva

Programa de Conscientização Estratégica

Gerência de Relacionamento com o Cliente

Planejamento de Marketing

Gestão de Mudança

Avaliação de Projetos de T.I.

Integração de Marketing

Avaliação Estratégica de Parceria entre Empresas

Desenvolvimento de Produtos

Identidade Visual e Corporativa

Editorial Metaphor – Artigos Publicados

- O Permanente Desafio de Fidelizar Clientes
- Fidelização de Clientes – Reavaliando Algumas Verdades
- Mensurando o Valor do Relacionamento com o Cliente
- Investindo em Fidelização de Clientes – Uma Abordagem
- Fidelizando o Cliente Certo
- Implementando a Fidelização de Clientes
- Deserção Progressiva, Latente, ... Despercebida
- Fidelizando Clientes, Fidelizando Intermediários
- Fidelização e o Relacionamento Produtor-Comerciante
- Venda Consultiva e Colaboração
- Tecnologia e Criação de Valor
- Fidelização de Clientes e Modelo de Negócio
- A Morte do Marketing?
- Tecnologia e Valor Estratégico
- De Crises e Mudanças
- O Mundo de 2020
- As Novas Regras da Gerência de T.I.
- O Futuro e os Fornecedores de T.I.
- “De Volta ao Básico”
- O Básico do Crescimento
- Parcerias e Outras Intenções
- Surpreender, Encantar, ... o Cliente
- Ouvindo Certo
- O Processo de Marketing
- Desenvolvimento de Produtos em Empresas de Serviços