

# UNIDADE 3

## A NATUREZA DOS SERVIÇOS E O SEU PLANEJAMENTO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Distinguir bens de serviços;
- ▶ Caracterizar os elementos do pacote de serviços;
- ▶ Descrever os elementos que devem ser explorados numa ficha de serviço (ou as informações necessárias em projeto de produto quando este é um serviço);
- ▶ Explicar a utilidade dos projetos de processo de serviços; e
- ▶ Elencar formas de estabelecimento da capacidade em pelo menos três serviços diferentes.



# A NATUREZA DOS SERVIÇOS E O SEU PLANEJAMENTO

Caro estudante,

Nesta Unidade vamos abordar as características distintivas dos serviços. Você também verá os componentes básicos do planejamento de um sistema de produção de serviços: como se dá o projeto, como se descreve o processo de serviços e como se determina o volume na prestação de serviço.

Desejo a você uma boa leitura e, em caso de dúvida, não hesite em procurar o seu tutor.

Como de qualquer sistema no campo organizacional resultam bens ou serviços ou uma combinação entre os dois, cabe caracterizá-los. Essa distinção nem sempre é tão clara quanto pode parecer a primeira vista. Bens são vendidos acoplados a serviços; máquinas têm o suporte da garantia, equipamentos devem ter orientação e instalação para serem usados.

Muitos serviços também dependem de bens, como um conserto de um carro em uma oficina, que depende das peças para se completar.

Mas os bens se distinguem dos serviços. Vamos a algumas dessas distinções:

## O QUE SÃO BENS E O QUE SÃO SERVIÇOS

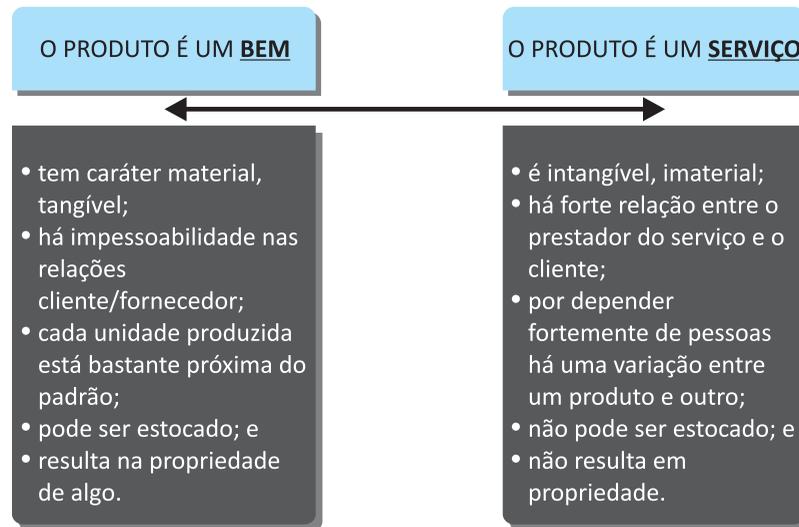


Figura 6: Diferenças entre bens e serviços

Fonte: Elaborada pelo autor

A característica mais evidente e esclarecedora é, provavelmente, aquela na qual os bens têm materialidade e os serviços são essencialmente imateriais. Quando essa característica não for suficiente para se fazer a distinção entre bens e serviços, devemos recorrer às demais.

Vejamos algumas definições de serviços, adaptadas dos autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), Schmenner (1999) e Müller (1996):

- ▶ qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico;
- ▶ uma ação ou uma atividade ou produção que é consumida onde é produzida;
- ▶ um trabalho executado por uma pessoa em benefício de outra; e
- ▶ há uma interface, um local, onde o cliente e o prestador de serviços interagem.

Os serviços, como vimos, têm características diferentes. Vamos então conferir essas características?

## CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS

Schmenner (1999) propôs uma matriz do processo de serviço na qual os serviços são classificados através de duas dimensões: a intensidade de mão de obra e o grau de interação e personalização.

A intensidade de mão de obra é o grau de presença ou de dedicação da mão de obra; e o grau de interação e personalização é o quanto esse esforço é dedicado, com características específicas, a cada cliente.

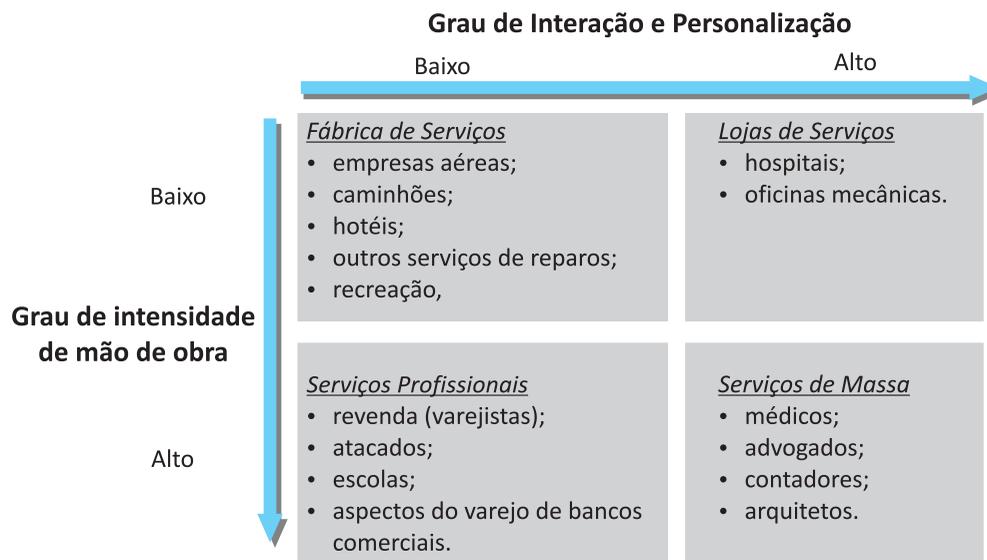


Figura 7: Matriz do processo de serviço  
 Fonte: Schmenner (1999, p. 50)

- ▶ **A fábrica de serviços:** alguns processos apresentam intensidade de mão de obra relativamente baixa (com custos maiores associados às instalações e aos equipamentos) e também um grau de interação baixo com o cliente, além de pouca personalização. É algo similar à produção em massa de uma fábrica, como grande parte do setor de transporte, hotelaria e centros de recreação.
- ▶ **A loja de serviços:** a intensidade da mão de obra continua baixa, mas aumenta a interação ou personalização do serviço. É o caso de hospitais e serviços de reparo de todos os tipos.
- ▶ **Serviços de massa:** há grande intensidade de mão de obra, porém com baixa interação ou personalização; são exemplos, as operações de varejo, serviços bancários não automatizados e escolas.
- ▶ **Serviços profissionais:** nesse caso, há tanto alta intensidade quanto alta interação e personalização da mão de obra; é o caso de médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, advogados, consultores.

*A partir da Matriz apresentada na Figura 7, realize a atividade 1, constante na seção Atividades de aprendizagem.*

Outra classificação é aquela denominada Pacote de Serviços (FITZMMONS; FITZMMONS, 2005), a qual apresentamos a seguir e que independe da intensidade e personalização da mão de obra. Esse pacote é definido como o conjunto de serviços e bens associados, oferecido em determinado ambiente.

Percebemos então que, além do serviço propriamente dito, tal pacote envolve questões materiais. Desse modo, salientamos o aspecto material envolvido no serviço.

Em última análise, isso reforça a definição de produto, ao se evidenciar que há materialidade e imaterialidade presentes. Lembremos que o serviço resulta de um sistema de produção, ou seja, é antes de tudo um produto.

O Pacote de Serviço é definido como um conjunto de bens e serviços oferecido, composto de quatro características:

- ▶ **Facilidades (ou suporte):** recursos físicos necessários para que determinado serviço seja oferecido (quadra de esporte, prédio do hospital, aeroporto).
- ▶ **Mercadorias facilitadoras:** material adquirido ou consumido pelo cliente (os alimentos, peças de reposição em automóveis e eletrodomésticos).
- ▶ **Serviços explícitos:** os resultados ou benefícios perceptíveis logo após o término do serviço (ausência de dor após um tratamento, incêndio debelado após a ação dos bombeiros).
- ▶ **Serviços implícitos:** benefícios psicológicos, sentidos ao longo do tempo (*status* advindo de uma formatura, tranquilidade de um empréstimo).

*Já vimos algumas características que distinguem os bens dos serviços. Seguem mais alguns pontos que devemos ter em mente ao concebemos e ao oferecermos um serviço objetivando dotá-lo da qualidade adequada.*

- ▶ **O sistema de serviços interage com os consumidores como participantes do processo:** esse momento de interação deve ser cercado de cuidados para passar a impressão que se deseja.
- ▶ **Alguns serviços, como o dos bancos, têm foco na atividade de processar as informações:** as pessoas não são os alvos diretos, o que dispensa a presença do cliente, que poderá processar suas transações através de máquinas cujo acesso e bom funcionamento são responsáveis pelo êxito.

- ▶ **O consumidor é um participante no processo de serviço, algumas vezes de forma muito intensa:** uma clínica odontológica só será eficiente se seus pacientes colaborarem no tratamento. Os estudantes precisam se esforçar na escola. As lanchonetes envolvem o cliente, já que é ele quem se serve e descarta os restos. O envolvimento e a motivação do cliente são determinantes.
- ▶ **A produção e o consumo são simultâneos:** a demanda impacta diretamente a produção; não há estoques reguladores. Muitas vezes é a formação de uma fila que faz as vezes de um estoque. A intervenção no controle da qualidade fica muito limitada. Um bem pode ser inspecionado a qualquer tempo; a qualidade do serviço deve ser avaliada durante sua execução, pois ao final não será possível corrigi-lo. Ele teria que ser refeito. Assim, projetar um serviço e treinar pessoal são fundamentais.
- ▶ **Serviços são precípeis relativamente ao tempo:** o desafio é muito grande, pois eles dependem diretamente da demanda do consumidor. Podem oscilar muito; enquanto em certos períodos a demanda é grande, em outros ela é quase nula. E quando a demanda é grande, a espera causa a percepção da perda de qualidade.
- ▶ **A localização:** o consumidor e o prestador devem se encontrar. O prestador pode ir ao encontro do consumidor (equipes de socorro de saúde) ou o consumidor pode buscar o prestador (comércio varejista). Há também serviços feitos por telefone ou pela *internet*, como as transações bancárias. Distâncias oneram o custo do serviço. A comparação entre custo e qualidade do serviço é inevitável.

- ▶ **Economias de escala:** o fato de o consumidor ter que se deslocar fez com que muitos fornecedores de serviço incrementassem a variedade de sua oferta. A percepção de qualidade, além das características intrínsecas, estará ligada a quantidade de serviços oferecidos, ou seja, a resolutividade associada ao ônus do deslocamento.
- ▶ **O controle de serviços descentralizados exige atenção redobrada, pois várias pessoas e setores exigem padrões para garantir qualidade uniforme:** a diminuição da variedade e a automatização e o cronograma dos atendimentos estão ao lado da manutenção dos padrões. A não uniformidade é contrária a muitos serviços.
- ▶ **A força de trabalho determina a eficiência e a eficácia da organização de serviços:** muitos serviços são intensivos em mão de obra. As ações de recrutamento e de treinamento determinarão a qualidade que será julgada pelo cliente.
- ▶ **A automação elimina as relações pessoais, mas essas relações podem justamente fazer a diferença a favor de seus serviços:** quando, para os clientes, as relações pessoais são relegadas, a automação é favorável. Do contrário, quando o contato humano é necessário ou é apreciado, não se pode ter empregados insatisfeitos porque a boa qualidade estará diretamente ligada ao desempenho deles.
- ▶ **Dado a intangibilidade e a não estocabilidade dos serviços, estes não podem ser testados:** assim, o cliente se baseará pela reputação do prestador, pela aparência das instalações e pela interface oferecida.

- ▶ **Dificuldade em medir a produção:** o número de clientes, a ação sobre o cliente e o tempo de trabalho são parâmetros que podem ser utilizados para medir a produção e a produtividade. Essa análise pode refletir-se sobre a percepção do cliente acerca da capacidade de atendimento da organização, o que se desdobra em mais ou menos tempo de espera e, conseqüentemente, na presteza do atendimento.

A organização de serviços tem na sua gestão uma simbiose entre as funções de produção e de marketing, em constante interação com o cliente/consumidor. O Marketing tem o papel de influenciar o consumidor para que ele seja um participante ativo no processo de produção de serviço e de incentivar o aumento da demanda.

Nos serviços, o processo confunde-se com o produto. Os fornecedores interagem com os consumidores, aumentando a responsabilidade de sua formação. Isto implica boa base educacional e treinamento.

O consumidor tem acesso aos bastidores, vê as instalações, coproduz; o que acarreta certa vulnerabilidade quanto à formação do conceito de qualidade por parte dele.

As pessoas, as instalações, os equipamentos e os métodos são fundamentais; tudo o que vemos o modo de operar e de tratar as pessoas, além do efeito explícito dos serviços, formam o conceito de boa/má qualidade.

Já dissemos na seção *Apresentação* que a Produção pode ser tanto de bens como de serviços; logo, podemos afirmar que os conceitos de produção de serviços guardam relação com aqueles da produção de bens.

Gerenciar a produção implica planejar, organizar e controlar. O planejamento de um sistema de serviços deve ser entendido como aquele conjunto de itens antecipados no tempo e que podem ter uma duração relativamente longa. Já a programação, que igualmente projeta o futuro, faz a projeção para horizontes mais próximos.

Apresentaremos na sequência uma composição de atividades de Planejamento. O planejamento da produção de serviços pode ser composto das seguintes etapas (usamos a expressão “pode” porque esta não é uma questão fechada nem unânime):

- ▶ Projeto do Produto (que pode ser um bem ou, neste caso, serviço);
- ▶ Projeto do Processo; e
- ▶ Definição das quantidades (capacidade e demanda).

*Passamos então a descrever brevemente cada uma dessas etapas.*

O **Projeto do Produto** trata de definir como será o serviço. A sua caracterização se prestará a orientar o projeto do processo e as operações, interagindo continuamente na direção de seu aperfeiçoamento. Consiste em definir o *que* será produzido, que resultado deverá ser alcançado ou para que servirá o produto. Utilizam-se desenhos, listas de materiais, fluxogramas, descrições e quaisquer outros instrumentos que contenham caracterizações do serviço. No nosso caso, tratando-se de serviços, podemos descrevê-los em termos de efeitos a serem observados sobre algo ou sentidos se a ação se der sobre a pessoa.

O **Projeto do Processo** determina como, onde, com que recursos o serviço projetado poderá ser produzido. Consiste em estabelecer métodos e processos para a fabricação de um produto. O processo constitui um conjunto ordenado de atividades. Em outras palavras, é a especificação dos processos, as etapas e a sequência das tarefas necessárias, satisfazendo o determinado no projeto; é o plano de execução ou de elaboração. Apresenta-se sob a forma de um roteiro ou descrição das operações em que indicamos as máquinas ou os equipamentos utilizados, a mão de obra e, inclusive, o tempo estimado. Junto com o projeto do serviço, o projeto do processo é determinante do custo do produto.

A **Definição das quantidades** é a definição do volume de serviço a ser fornecido. A capacidade é o potencial de produção do sistema e é normalmente expressa em termos de volume de saídas. A definição de quantidades depende, além da capacidade, da demanda, que é a quantidade que o mercado está disposto a absorver.

## O PROJETO DOS SERVIÇOS

O projeto de um serviço é a sua descrição detalhada, de forma a caracterizá-lo para finalidades como as de informar o cliente; de permitir que o sistema de produção possa produzi-lo; de oferecer subsídios para determinação e controle de custos. Neste momento, você verá como se dá o projeto e quais as características a serem observadas em sua concepção. Então, vamos lá?

Os serviços devem levar em conta as peculiaridades inerentes a eles, como o encontro entre o fornecedor e o consumidor. Assim, necessitamos caracterizar o **encontro** e a interação entre o cliente, o pessoal de contato e a organização de serviço. Isso implica identificar os **momentos da verdade** para a avaliação e a obtenção da qualidade de serviço.

Momento da Verdade é uma expressão utilizada por Normann (1993) para simbolizar o momento de contato (encontro) entre o fornecedor do serviço e o cliente. A percepção do cliente (avaliação do serviço) a respeito do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade.

Cada momento é uma oportunidade para influenciar na qualidade de serviço. O passageiro de uma empresa aérea, por exemplo, experimenta vários encontros, desde a reserva da passagem por telefone até o *check-in* da bagagem.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) apresentam a tríade do encontro de serviço, como mostra a Figura 8, uma forma de interpretação e análise útil para projetar novos serviços.

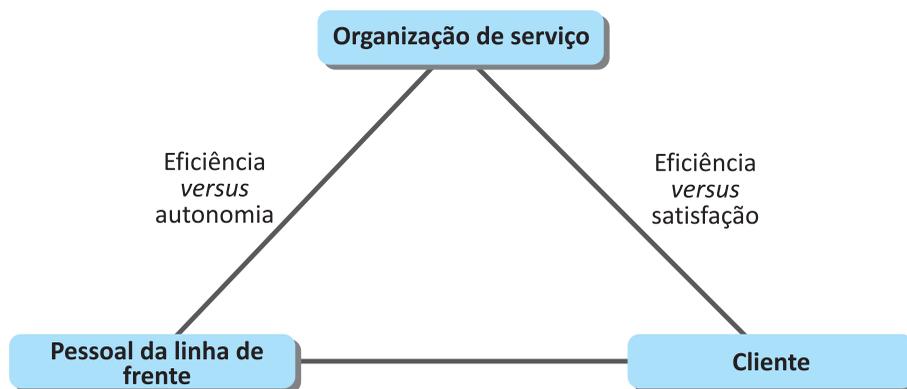


Figura 8: A tríade do serviço

Fonte: Adaptada de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005)

Uma das características do serviço é a presença e a participação do cliente no processo de produção de serviço. Cada momento da verdade (encontro fornecedor-cliente) envolve uma interação (de interesses) do cliente, da organização de serviço e do pessoal de contato (os que atendem diretamente). Essas três partes em interação podem levar a possíveis fontes de conflito. O domínio de alguma das partes é perfeitamente possível.

Quando a Organização de Serviço é dominante temos, geralmente, um cenário com predomínio da burocracia. Haverá uma comunicação com os clientes com o objetivo de não frustrar suas expectativas, informando-os sobre o que não devem esperar do serviço. Esta relativa rigidez pode resultar na falta de autonomia da linha de frente para lidar com os clientes. Isso é restritivo da satisfação do empregado que estará limitado no exercício de sua autonomia e de sua criatividade. Também o cliente estará tolhido das suas interações. Há exemplos de sucesso baseados na adoção desses padrões, como é o caso de grandes redes de lanchonetes que adotam o sistema de franquia.

O domínio pode ser do Pessoal de Contato. É o que acontece quando esse pessoal tem autoridade concedida ou então está numa posição autônoma. A autonomia requer competência, maturidade e responsabilidade e o seu exercício proporciona a criatividade, consequentemente o incremento da qualidade. Portanto, deve ser vista como positiva. Mas há situações em que esse domínio decorre

de situações absolutamente técnicas (domínio por conhecimento), caso do médico com o paciente. O paciente é colocado numa posição subordinada e tende a aceitar tal situação naturalmente. Nesse caso, o hospital é um aliado organizacional, que respalda as decisões e as atividades do profissional.

O encontro dominado pelo Cliente é verificado em situações extremas. No caso de serviços muito padronizados (posto de autosserviço), eles podem significar controle completo do cliente, o qual fica limitado ao que lhe é oferecido. Ou então no caso de serviços personalizados, como no atendimento em uma barbearia onde o serviço é totalmente adaptado ao cliente.

A eficiência do sistema é baseada na harmonia entre as três partes. As pessoas da linha de frente devem ser bem treinadas, portanto, hábeis e competentes para se posicionarem no atendimento aos clientes, com alguma dose de autonomia para permitir o crescimento e a melhoria dos serviços. A comunicação com o cliente deve ser eficaz.

O cliente, por ser participante do processo, quer ser ouvido e ouvir; ele necessita expressar suas demandas que, se não puderem ser atendidas, devem merecer uma explicação.

Já a organização precisa manter o seu domínio sobre as informações e os processos e assim garantir o fornecimento dos produtos.

Essa composição de forças é naturalmente influenciada pelo tipo de negócio, isto significa entre outras coisas, a capacidade do pessoal, a maturidade e o grau de informação da clientela sobre o serviço fornecido, a participação dela no processo e a flexibilidade requerida para a obtenção do resultado.

Essas questões todas passam pelo filtro da cultura organizacional. Cultura implica maneiras de ver e de pensar sobre as coisas, refletindo-se nas atitudes que as pessoas tomam diante das situações cotidianas. São códigos de conduta que determinam o comportamento dos que atendem, dos que compram o serviço e da organização quanto à prescrição e estruturação da situação.

Em outras palavras, cultura organizacional é um conjunto de crenças e expectativas que são compartilhadas pelos membros de uma organização e produz normas que definem o comportamento dos indivíduos; as tradições e crenças que distinguem as formas organizacionais, dando vida à estrutura; sistema de orientações compartilhado que mantém a organização e dá uma identidade distinta.

As pessoas (clientes e prestadores de serviço) estabelecem seus contatos em meio a um contexto cultural. A cultura faz o fornecedor valorizar ou não o papel dele e também ajuda o cliente a determinar o valor do serviço recebido.

Os agentes do processo de elaboração de um serviço são as pessoas. Como o serviço implica produção e consumo simultâneos, o pessoal que produz o serviço ou o pessoal da linha de frente deve ter atributos como competência técnica, autonomia para as alterações e melhorias necessárias e possíveis, flexibilidade e tolerância para ambiguidade, habilidade para monitorar e mudar o comportamento de acordo com a situação e a empatia pelos clientes. Há sujeitos que apreciam a interação com variedade de pessoas, enquanto outros consideram isso cansativo e desinteressante.

Essa inclinação, natural e intrínseca em algumas pessoas, deve ser levada em consideração quando da seleção delas, o que se constitui em um elemento importante e decisivo para a garantia de qualidade no serviço.

*Você saberia dizer quais são as dificuldades entre o cliente e os serviços? Vamos esclarecer acerca dessas dificuldades para que tenhamos uma boa qualidade no serviço prestado.*

Muitas são as dificuldades de interação entre o cliente e o pessoal de contato. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000),

aproximadamente 75% das dificuldades começam com falhas não técnicas na prestação de serviço. São falhas de comunicação ou mesmo tentativas de burla nas regras estabelecidas, o que também tem relação com questões culturais, anteriormente abordadas.

*Vamos conferir alguns exemplos. Você também pode pensar em alguns relacionados com sua experiência:*

- ▶ são passageiros que levam bagagens muito grandes dentro do ônibus ou avião.
- ▶ fumar em lugares fechados (há uma reorientação cultural nessa questão e que tende a provocar choques de interesses enquanto a nova ordem não estiver consolidada). Você sabe onde não se deve fumar?
- ▶ relacionamento com o uso de linguagem ou expressões inapropriadas ou agressivas. Como caracterizar isso?
- ▶ comportamento inadequado (assédio, por exemplo, inclusive decorrente de embriaguez). Não deve ser difícil achar um exemplo, não é?
- ▶ ruptura de normas sociais (uso de trajes não apropriados para o ambiente). Onde você já viu isso?
- ▶ linguagem ou forma de comunicação do prestador de serviço não conhecida pelo cliente. Exemplo?
- ▶ indisponibilidade de algum ingrediente ou aspecto que componha o serviço (o local; a mesa; o equipamento; o atendente, que pode não ser o da preferência pessoal do cliente.). Nós todos temos as nossas preferências. Em que momento vivemos uma experiência como essa?
- ▶ a rapidez que se espera não é correspondida, muitas vezes por desconhecimento ou desinformação. Onde, como cliente, você percebe essa lentidão? Como melhorar?

Como vimos até aqui, os serviços devem considerar, na sua concepção, diferentes aspectos relativos aos três componentes da tríade de serviço: o cliente, o pessoal que presta o serviço e a organização desse serviço. E tudo isso é fortemente influenciado pela cultura, não só da organização, mas de todo o contexto que a envolve.

## O POSICIONAMENTO DE UM SISTEMA DE SERVIÇOS QUANTO À COMPLEXIDADE E À DIVERGÊNCIA

As dimensões, de complexidade e divergência, permitem posicionar o serviço no mercado e conseqüentemente em relação aos concorrentes.

O grau de divergência diz respeito à variação no processo de serviços, conforme o tipo de cliente que se quer atingir. O serviço padronizado significa baixa divergência e se caracteriza por grandes volumes e detalhada definição, visando a altos volumes. São serviços não personalizados (como lava-rápido de carros e venda de peças). O serviço de alta divergência é para clientes especiais e requer alto nível técnico e pessoal altamente qualificado (como os consultores).

O grau de complexidade é determinado pelo número e complexidade dos passos de um processo. Como exemplo, a preparação de um PF (prato feito) é menos complexa do que a de um prato em um restaurante sofisticado.

*Portanto, existem dimensões e variáveis importantes na definição de um serviço. Em relação às dimensões, à complexidade e à divergência, realize a atividade 2, constante na seção Atividades de aprendizagem.*

Vamos agora apresentar a sequência de passos, geralmente aceitos e citados na literatura pertinentes à concepção de um novo produto. Como um produto pode variar, desde um bem até um serviço, você deve entender os passos como genéricos e abrangendo de um extremo ao outro.

Vamos conferir as etapas para o desenvolvimento do projeto de um serviço, conforme mostra a Figura 9:

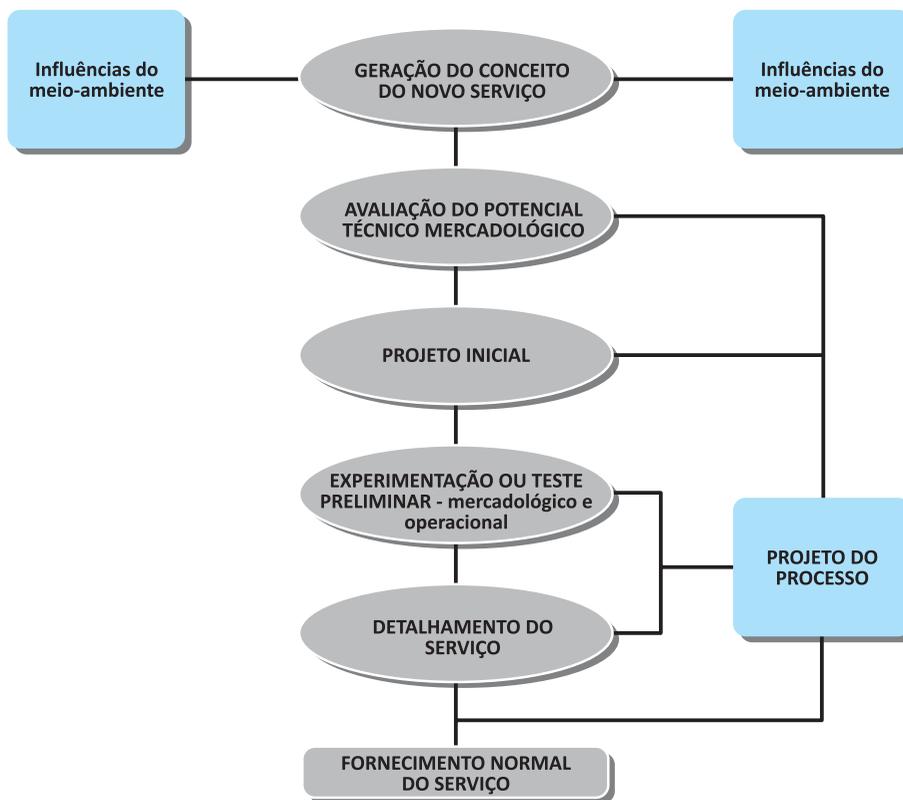


Figura 9: Fluxo do produto  
 Fonte: Adaptada de Erdmann (2007)

Após conferir essas etapas, realize a atividade 3, constante na seção *Atividades de aprendizagem* para, assim, apropriar-se dos conhecimentos.

## O PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Processo diz respeito ao modo como o serviço é feito. Nesta seção você se defrontará com a descrição do processo de serviços. O resultado dessa descrição é um parâmetro para a manutenção de um padrão de execução e qualidade; e serve também como instrumento referencial para a busca de melhoria.

Num ambiente concorrencial, o serviço precisa ser criativo e apresentar diferenciais em relação aos outros competidores. E quando não há outros competidores, a busca pelo aperfeiçoamento se justifica pela economia de recursos, esforços e riscos, levando a serviços cuja aceitação seja mais fácil e desejada. Lembremos que o desejo de fornecer um serviço só se justifica se ele for útil a alguém; caso contrário o sistema não terá sustentabilidade.

Para conseguir isso, precisamos, a partir da identificação das alternativas, projetar o serviço levando em conta o local, o fluxograma do trabalho, o desenho de um plano de captação de clientes, a determinação dos fornecedores, a determinação da qualidade de matérias-primas e as estratégias de aproximação e de manutenção de clientes. E isso tudo tem um caráter dinâmico, exigindo melhorias constantes no serviço.

O serviço é operacionalizado considerando-se as **linhas de frente\*** e **de trás\***. Essas atividades têm efeito indireto sobre o cliente, pois podem originar demora na entrega, por exemplo, e outros problemas que interferem na qualidade dos serviços. O gerenciamento das operações, a linha de trás e de frente, deve estar atento e possuir competência e dinamismo para evitar consequências negativas de serviço, tais como formação de filas no atendimento, desconforto no local de espera etc.

\***Linha de frente** – é tudo o que vai aparecer à vista do cliente e que deve impressionar e causar impacto, que sempre deve ser positivo. Faz parte a decoração, o *layout*, a apresentação dos atendentes ou recepcionistas e o atendimento. Fonte: Elaborado pelo autor.

\***Linha de trás** – são os controles do escritório e todas aquelas operações que devem conferir um processo eficiente para o cliente. Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos conceitos de linha de frente e linha de trás, siga até a seção *Atividades de aprendizagem* e realize a atividade 4.

## A DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE SERVIÇO

O processo de um serviço é essencialmente descrito em um documento, geralmente denominado ficha de processo. A literatura norte-americana propõe o “desenho” de serviço, denominando-o simbolicamente de *blueprint* (impressão azul), numa referência às cópias impressas com linhas azuis empregadas na confecção de plantas na construção civil. Esses documentos mostram como será executado o serviço, com as especificações necessárias para a sua elaboração.

Como exemplo de produção de serviços, tomemos o caso de um banco. A reprodução das instalações (a planta baixa, por exemplo) e do fluxo de operações configuram um mapofluxograma. Várias informações podem ser estabelecidas, além da descrição genérica do processo, que deve conter todas as etapas da prestação de serviço:

- ▶ etapas de processamento de informações;
- ▶ pontos de interação com o cliente;
- ▶ pontos de decisão;
- ▶ sugestão de oportunidade de melhorias;
- ▶ abertura (ligação) para descrições mais detalhadas;
- ▶ linha de visibilidade com o cliente (com a qual se deve atentar para o ambiente físico, a decoração e habilidades interpessoais);
- ▶ identificação de potenciais pontos de falha;
- ▶ projeto de pontos à prova de erros;
- ▶ tempos determinados para execução; e
- ▶ identificação de pontos de espera dos clientes.

Devemos considerar, na descrição do processo, que o contato com o cliente, genericamente entendido como participante do

serviço, pode ocorrer sem a direta presença dele. O contato com o cliente pode ocorrer de três formas básicas:

- ▶ o cliente pode estar fisicamente presente e interagir diretamente com o serviço e, dessa maneira, tem ampla percepção de como está sendo executado;
- ▶ o contato pode ser indireto e acontecer por via eletrônica (como no caso do telemarketing); e
- ▶ em alguns serviços pode não haver nenhum contato com o cliente (operações em bolsas de valores, por exemplo).

A descrição de um processo, em sua forma mais completa, é uma descrição detalhada da prestação de serviço, que permite antever potenciais pontos de falha e antecipar-se com soluções, mediante o incentivo ao pensamento criativo.

## ESTABELECIMENTO DE PADRÕES E ENCAMINHAMENTO DOS CONTROLES

Padrões são controles, os guardiões da qualidade e da eficiência de custos dos serviços e da organização. Padrões são mensuráveis, o que permite avaliações, através de instrumentos de verificação da qualidade.

Alguns serviços são tão diversificados e personalizados que afastam a possibilidade de obediência a padrões. De um extremo a outro, isto é, de uma (quase) total padronização até a ausência de padrões, esses devem ser muito diversificados.

Alguns padrões são bem definidos e fáceis de medir, como os de tempo, que são admitidos em muitas situações. Podemos citar como exemplos o tempo de espera para o atendimento em um banco, o tempo para o atendimento ao cliente nos restaurantes *fast-food* e o tempo estabelecido para concessão da aposentadoria

na previdência oficial. Também alguns atendimentos ao telefone costumam ter padrões definidos de tempo, tanto para iniciá-lo (números de toques de chamada máximos) como de tempo despendido para terminar a chamada.

*Assim, pense na seguinte questão, considerando-se a necessidade de você precisar ligar para uma repartição pública cujos atendimentos se dão, preferencialmente, via chamada telefônica: Qual o tempo máximo de espera admitido por você com relação a esse tipo de prestação de serviço?*

O padrão tempo é evidentemente associável ao conceito de qualidade de serviço. Mas há outros padrões de qualidade (poderíamos dizer, da qualidade intrínseca do serviço), que podem ser subjetivos ou ambíguos. Não é fácil avaliar uma consultoria, um serviço de propaganda ou mesmo um serviço de alimentação.

*O que seria de alta qualidade nos casos exemplificados anteriormente? Que medidas estritamente objetivas poderiam dar conta disto?*

De qualquer forma, e ainda assim, podemos conviver com a ambiguidade. Vamos estabelecer alguns padrões sob os quais poderíamos avaliar o serviço de fornecimento de uma refeição em um restaurante de luxo. Esses padrões poderiam ter sido estabelecidos por gerentes e projetistas para assim detalhar as expectativas deles diante de suas respectivas operações. Os padrões, além de permitir a verificação e o *feed-back* aos responsáveis pelo projeto, execução e gestão do serviço, podem também ter uma função orientadora e pró-ativa. Em especial, permite orientar o que deve ser cuidado e realçado, tanto pelo pessoal de atendimento quanto pelo pessoal da operação (produção) do serviço propriamente dita. Não só o

resultado imediato para o cliente (tomador do serviço) está em jogo, mas também os custos, que podem ser diretamente afetados.

*Imagine que você esteja cuidando da reforma de seu escritório e contratou o serviço de uma vidraçaria para a colocação de vidros novos em várias janelas. Sob quais padrões você avaliaria o serviço prestado? Seguem alguns exemplos. Sintase à vontade para acrescentar outros.*

- ▶ quantidade de retornos necessários para terminar o serviço;
- ▶ disponibilidade de ferramentas por ocasião da visita para instalação;
- ▶ material para executar a limpeza ao final do serviço;
- ▶ disposição para realizar a limpeza;
- ▶ posse, pela equipe, de um roteiro de processo, de materiais e de ferramentas;
- ▶ conferência e coincidência das medidas dos vidros com os valores levantados; e
- ▶ tolerância das folgas depois da instalação.

A ausência de referenciais e também o seu excesso geram falhas no processo de serviço. O primeiro por razões óbvias e o segundo pela impossibilidade de serem seguidos, gerando descrédito e abandono. Além disto, são prejudiciais:

- ▶ à generalização dos padrões de serviço, logo a sua imprecisão;
- ▶ à comunicação/entendimento deficiente dos padrões de serviço; e
- ▶ à falta de correlação entre padrões de serviços e os sistemas de medição de desempenho e avaliação.

É preciso, pois, definir os padrões de maneira clara e objetiva. Há vários caminhos para se estabelecer padrões, entre eles recorremos:

- ▶ ao estudo de tempos e métodos, que é uma área fundamental em processos; é através desses estudos que podemos estabelecer os tempos, permitindo detectar desperdícios e também aperfeiçoamentos;
- ▶ ao fluxograma detalhado (descrição das etapas), em que os detalhes de um trabalho são diagramados e examinados para fins de melhoria e estabelecimento de padrões;
- ▶ à observação do ponto exato e da origem das insatisfações (onde há/onde começam as reclamações dos clientes);
- ▶ à promoção de reuniões com grupos de clientes a fim de detectar possíveis padrões; e
- ▶ à realização de comparações, fazendo o *benchmarking* da concorrência.

Schmenner (1999) apresenta alguns exemplos de padrões, conforme mostra o Quadro 1:

PADRÃO	TIPO	MECANISMO DE CONTROLE
Tempo para servir o cliente	tempo	Estudo cronometrado casual
Tempo de atendimento ao telefone	tempo	Medição automática ao telefone
Reclamações atendidas por dia	produtividade	Reclamações ao fim do dia
Grau de satisfação	qualidade	Estudo/percepção da satisfação
Grau de demanda de retrabalho	qualidade	Tempo medido de retrabalho
Nível de estoque	custo	Registro e controle de estoque
Cientes por período	demanda	Contagem de clientes
Índice de serviços rejeitados	qualidade	Contagem de rejeitos

Quadro 1: Padrões de controle de serviços  
Fonte: Adaptado de Schmenner (1999)

O controle, para sua efetivação, depende da existência de registros. O registro das informações colhidas serve de comparação com os padrões estabelecidos.

## VOLUME DE SERVIÇOS

O volume a ser obtido em qualquer sistema de prestação de serviços levará em conta os dois lados de uma mesma moeda: o que se é capaz de produzir e o que o mercado está disposto a absorver. Em outras palavras, a capacidade do sistema e a demanda do mercado considerado. Vamos conferir as formas de determinar o volume na prestação de serviços.

### A CAPACIDADE

Segundo Corrêa e Giansesi (1994), as decisões sobre capacidade envolvem:

- ▶ previsão de necessidades futuras de capacidade;
- ▶ identificação de diferentes modos de alterar a capacidade no curto, médio e longo prazo;
- ▶ avaliação da capacidade existente;
- ▶ identificação de diferentes modos de alterar a demanda;
- ▶ avaliação econômica, operacional e tecnológica de alternativas para incrementar a capacidade;
- ▶ seleção de alternativas para a obtenção de capacidade adicional; e
- ▶ avaliação do impacto de decisões a respeito de capacidade relativa à qualidade de serviço prestado.

Você pode ver então que as decisões sobre a capacidade, dentre as várias implicações, têm uma relação com a qualidade de

serviço prestado. Assim, siga até a seção *Atividades de aprendizagem* e realize a atividade 5 que trata da capacidade.

Corrêa e Giansesi (1994) também citam algumas formas usuais de expressar a capacidade, conforme mostra o Quadro 2:

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	MEDIDA DE CAPACIDADE USUAL
Transportador aéreo	número de lugares
Hospital	número de leitos
Cinema	número de lugares
Restaurante	número de cadeiras e mesas
Empresa de consultoria	número de homens-hora
Escola	número de professores/alunos
Armazém	número de metros quadrados/cúbicos
Oficina mecânica	número de mecânicos

Quadro 2: Formas de expressão da capacidade em serviços

Fonte: Adaptado de Corrêa e Giansesi (1994)

O Quadro 2 estabelece uma unidade de medida da condição de produzir que um sistema apresenta. A capacidade dele será então expressa em número de produtos finais na unidade de tempo que o sistema pode produzir. Isso envolve, além de recursos físicos e tecnológicos, as pessoas que prestam e as que recebem o serviço. No caso de uma organização de transporte, a capacidade é determinada quase exclusivamente pelo número de assentos. Já no caso de uma oficina mecânica ou de um hospital, além do número de mecânicos e de leitos/profissionais de saúde, respectivamente, é fundamental e determinante o tipo de serviço executado e suas características particulares e complicadores, que podem se manifestar de forma imprevisível. Isso é particularmente importante quando o serviço decorre da interação pessoa-pessoa. De qualquer modo, a capacidade só poderia ser determinada se conhecêssemos o processo e, conseqüentemente, quanto tempo o produto requer de cada recurso para ser elaborado.

Logo, além da expressão da capacidade em número de horas e espaço físico para produzir, podemos citar as seguintes formas para determinarmos capacidades (em número de serviços prestados/hora) para sistemas de produção de serviços:

- ▶ **Consulta a dados históricos de produção:** é uma maneira simplificada, porém realista de quantificar a capacidade de produção. Consiste em verificar o que foi produzido no passado e sob quais condições tecnológicas, quantitativo de equipamentos e de pessoal, entre outros aspectos.
- ▶ **Consideração da capacidade do recurso-gargalo para um só serviço e cujo processo seja perfeitamente conhecido:** quando temos um só tipo de serviço (consequentemente um só processo para obtenção), bastará verificarmos a capacidade produtiva de cada um dos recursos (pessoas, por exemplo) envolvidos. Aquele de menor capacidade (recurso-gargalo) determinará o resultado possível de ser alcançado.
- ▶ **Consideração da capacidade do recurso-gargalo para mais de um serviço quando eles forem similares e cujos processos sejam conhecidos:** quando existir a possibilidade de estabelecer uma relação entre os vários serviços e um referencial, em que os tempos de processo guardam similaridade (todos aumentam ou diminuem na mesma proporção), o problema da determinação da capacidade se reduz ao caso anterior.
- ▶ **Acumulação da carga para os recursos disponíveis:** se tomarmos como base um serviço que se componha de várias etapas, a determinação da capacidade implicará no conhecimento dos tempos requeridos de cada recurso. À medida que as ordens de serviço forem alocadas, os respectivos tempos serão acumulados (atribuição de carga) aos recursos (horas de capacidade) disponíveis. Ao chegarmos ao limite de disponibilidade, a capacidade terá sido esgotada e será, então, conhecida.
- ▶ **Determinação da capacidade por simulação:** seguimos a ideia apresentada no item anterior, apenas

usando um recurso de simulação que permita verificar, em curto espaço de tempo, diversas combinações de tipos e quantidades de serviços. O aperfeiçoamento dessa técnica poderia apontar o grau de aproveitamento (ociosidade) dos recursos disponíveis, como forma de indicar a eficiência da solução.

Observamos que as formas exatas para determinação da capacidade requerem dados exatos do processo, cujas dificuldades são inerentes a vários serviços. Os processos (e respectivos tempos) podem ser determinados pelo estabelecimento de tempos-padrão para determinadas atividades. Isso passa pela observação de tarefas repetidas vezes, pela cronometragem e pela formação de um banco de dados; é o caso de várias oficinas mecânicas. A mesma iniciativa é verificada em algumas áreas da saúde. Tanto num como em outro caso os processos podem ser pré-definidos, porém, não se sabe quais deles serão empregados. Normalmente se requer um diagnóstico para revelar a extensão do serviço, o que dificulta a programação *a priori*.

Temos então a necessidade de fazer investigação preliminar (diagnóstico) da situação apresentada; isto, ajustado à percepção decorrente da experiência do observador, permite programar ou prever. Existe ainda a possibilidade de recorrer a auxílios para a tomada de decisão como os *expert systems* que, armazenados com uma grande quantidade de dados e uma lógica de decisão, oferecem os caminhos lógicos a serem seguidos (processo); e cada passo do processo deve ter seus tempos conhecidos.

A demanda, ou seja, o que o mercado quer, é determinada por análises qualitativas e quantitativas:

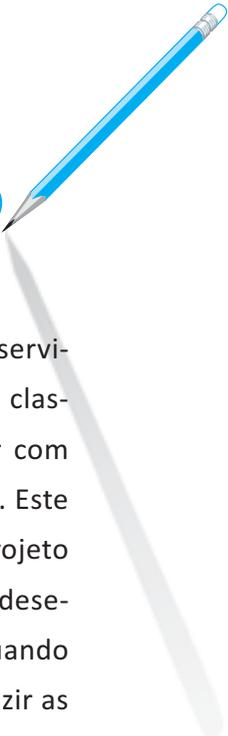
- ▶ **Qualitativas:** pesquisa de mercado com o consumidor/ usuário, profissionais vendedores e compradores, análise de demanda que guarde relação com o produto pesquisado, entrevista/questionário referente ao produto oferecido.
- ▶ **Quantitativas:** análise de séries históricas, mediante cálculo de médias: médias móveis, média móvel ponderada; séries sazonais; mínimos quadrados.

A coerência e o equilíbrio entre capacidade e demanda têm fortes implicações na qualidade do serviço. Os serviços, por serem em muitos casos fortemente impregnados pelo fator humano, requerem uma condição de serenidade para os seus protagonistas, especialmente para o prestador do serviço.

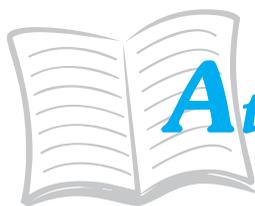
Assim, o acúmulo de demanda para uma capacidade limitada pode levar à inquietude e a uma condição não ideal para o executor do serviço e também para quem o recebe.

Da mesma forma, uma demanda reprimida ajuda a formar um sentimento de insatisfação.

# Resumindo



Vimos nesta Unidade algumas características dos serviços, em contraposição aos bens, assim como algumas classificações ou tipologias. Mas o que você deve guardar com muita ênfase é a estrutura do planejamento de serviços. Este é o marco inicial para a construção da qualidade. No projeto de serviço tratamos de estabelecer as características desejadas de um serviço, seus resultados e seus efeitos. Quando projetamos os processos, definimos a maneira de conduzir as operações. É dizer como o serviço será elaborado ou como será fornecido, o que é decisivo para atingir o que estiver preconizado no projeto de serviço. Além disso, e para completar o planejamento, você viu algumas considerações sobre a determinação do volume de produção.



## Atividades de aprendizagem

Se você realmente entendeu o conteúdo não terá dificuldades para responder às questões a seguir. Mas, caso isso não aconteça, volte, releia o material e procure discutir com seu tutor.

1. A título de fixação de conceitos, considere determinado serviço fornecido pelo setor público e enquadre-o numa das categorias estudadas, explicando sua posição.
  - ▶ Serviço considerado;
  - ▶ Posição desse serviço na matriz de serviço; e
  - ▶ Quais características do serviço considerado sustentam seu ponto de vista?
2. Você pôde conferir, nesta Unidade, que existem dimensões e variáveis importantes na definição de um serviço. No quesito complexidade-divergência cite, no contexto do serviço público, um caso de serviço de:
  - ▶ alta complexidade (muitos e/ou complexos passos) e baixa divergência (sem variações);
  - ▶ baixa complexidade (poucos e/ou passos simples) e alta divergência (muitas variações/personalização); e
  - ▶ alta complexidade (muitos e/ou complexos passos) e alta divergência (muitas variações/personalização).

3. Eleja um serviço que você imagine poder prestar ou que você conheça e faça a descrição de cada uma das etapas para o desenvolvimento do projeto de um serviço, apresentadas na Figura 9, para a situação criada.

Geração do conceito do novo serviço	
Análise do potencial técnico-mercadológico	
Projeto inicial	
Experimentação ou teste preliminar	
Especificação detalhada do serviço	

4. Com o objetivo de fixação dos conceitos sobre o processo de produção de serviços, responda às seguintes questões, levando em conta sua experiência como consumidor de serviços, públicos ou não. Fixe-se em um serviço determinado (identificando-o) e responda:
- ▶ Como é a linha de frente (mencione virtudes e defeitos)?
  - ▶ Quais os problemas de qualidade percebidos no resultado final e a quem ou a que você os atribui?
5. Levando em conta uma escola de ensino básico, reconhecida como competente e por isso frequentemente demandada por novos alunos, faça uma análise das possíveis implicações relativas ao aumento de sua capacidade de prestar serviços sobre a qualidade.