

UNIDADE 4

A PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DE SERVIÇOS E ASPECTOS ESTRUTURAIS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Explicar as etapas da programação e controle de serviços;
- ▶ Apontar formas de ajuste entre capacidade e demanda;
- ▶ Descrever pelo menos três aspectos sobre os quais são fundamentadas as expectativas do cliente de serviços; e
- ▶ Delinear duas maneiras para promover a melhoria em serviços

A PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DE SERVIÇOS E ASPECTOS ESTRUTURAIS

A administração operacional pressupõe uma organização em dois grandes momentos: o primeiro de caráter geral e de maior alcance no tempo, o Planejamento da Produção, ocupa-se primordialmente de projetar os produtos e os processos correspondentes, além de avaliar demandas e capacidades; o segundo restrito às atividades imediatas, e alimentando-se com as informações do primeiro, trata de programar e de controlar as operações.

A Programação é composta da definição da quantidade necessária de serviços a serem fornecidos, da correspondente necessidade de materiais de consumo ou peças, da determinação de datas para fornecimento e capacidades correspondentes a cada tarefa e o Controle, da liberação/sequenciamento de cada etapa e controle propriamente dito.

O controle, por sua vez, envolve quantidades, qualidade e custos. Ao final desta Unidade você saberá identificar as principais etapas da Programação e Controle de Serviços.

Bons estudos!

Vamos conferir uma síntese das etapas na Programação e no Controle de Serviços, apresentada no Quadro 3:

Definição quantidade de serviços	A programação se inicia com a elaboração do programa que é composto por dados quantitativos e pela sua situação no tempo relativamente à produção futura.
Necessidade de materiais	Esta etapa ocupa-se basicamente em atender as necessidades da etapa anterior, definindo a necessidade de insumos em prazos adequados.
Prazos e capacidade	O prazo é o período de tempo planejado previamente para que uma atividade seja realizada. A capacidade é a quantidade máxima de serviços que podem ser fornecidos numa unidade produtiva num dado intervalo de tempo.
Liberação	A liberação deve ser entendida como a função de verificar a disponibilidade de materiais, de equipamentos e de pessoas para as ordens de serviço a serem iniciadas e decidir sobre a sequência de processamento delas.
Controle	O controle serve para guiar e para regular as atividades da organização por meio de decisões e de ações, com a finalidade de alcançar os objetivos. Os principais métodos são: visual, global, exceção e autocontrole. As principais funções de controle são: fazer comparações com o programado e realizado; fazer relatório para a alta administração; e informar outras seções e clientes sobre a produção na organização.

Quadro 3: Etapas na programação e controle de serviços

Fonte: Adaptado de Erdmann (1998)

DEFINIÇÃO DA QUANTIDADE DE SERVIÇOS

A projeção a partir do histórico de demanda para antecipação do número de produtos a produzir é uma prática comum e útil em qualquer sistema de produção. Para os produtores de bens, a própria formação de estoques, apesar de todos os problemas decorrentes dessa prática, é uma forma de prevenir-se de eventuais oscilações de demanda.

E é quando ocorrem as oscilações de demanda que um sistema de serviços se encontra em desvantagem, pois como os serviços não podem ser estocados, não existe uma forma de se antecipar e formar estoques para suprir a demanda. A organização de serviços frequentemente deve supor a demanda e definir então sua capacidade, em limites razoavelmente estreitos, de tal forma a supri-la. Caso a demanda caia abaixo das projeções, ter-se-á prejuízo ao se jogar fora o investimento que se fez em sua capacidade, como em sua estrutura e equipamentos ou inventário de materiais auxiliares e insumos. Inversamente, se a demanda exceder as projeções, a organização incorre em custos de oportunidade perdidas. Pode ser um negócio delicado, especialmente se considerarmos que um não atendimento pode significar perdas futuras.

A OFERTA

Quer-se que exista capacidade suficiente para atender os períodos de pico. Ao mesmo tempo, o custo dessa capacidade não deve ser um fardo insustentável nos períodos de baixa demanda.

Nas organizações privadas, o período de pico é muitas vezes fundamental à saúde financeira da organização, caso de datas festivas para muitos varejistas. Em geral, cada tipo de serviço tem seu ponto de pico específico. Outros negócios têm suas épocas assoberbadas durante determinados dias da semana ou em horas específicas do dia (hora das refeições em restaurantes). O pico exigirá decisões antecipadas, com incremento da capacidade de produção (espaço, equipamento, materiais e pessoas).

Já nas organizações públicas o critério poderá ser a estrita necessidade de não haver falha em momento algum, não se relevando os ganhos financeiros eventualmente obtidos. Não podemos abrir mão de serviços essenciais de transporte público, de segurança, de saúde, de abastecimento de água, de esgoto e de energia elétrica, áreas típicas do setor público.

Enquanto no setor privado há possibilidade de grande lucratividade no pico, no setor público a linguagem poderia referir-se a ausência de erros, de desabastecimento e de reclamações.

É necessário, no entanto, que os custos de manter capacidade adicional sejam compensadores, tanto num como no outro caso, cada qual considerando seus critérios.

São exemplos clássicos os serviços regulados pelo setor público, como o abastecimento de água no verão em praias, o consumo de energia elétrica nos horários de pico e a demanda por segurança em eventos com grande aglomeração de pessoas.

Quando o setor público não é tão intensamente demandado, podemos oferecer serviços intersazonais, compensando o investimento. Seria o caso de as universidades e outras instituições de ensino oferecer cursos de férias, aproveitando as instalações ociosas naquele período. Esse exercício pode revelar inclusive novas possibilidades de atendimento ao público, com novos serviços.

A DEMANDA

Para um grande número de serviços, principalmente aqueles que têm valor intrínseco elevado para o cliente, a demanda pode ser controlada com o sistema de reservas. O setor público adota essa prática em serviços médicos e em outros cuidados relativos à saúde. Uma grande gama de serviços do setor privado procede dessa forma. A título de exemplos, podemos citar os restaurantes, viagens de avião e muitos serviços profissionais.

O sistema de reservas serve para direcionar a demanda de acordo com os interesses das partes. Isso pode acontecer com quartos de hotel e de hospital ou no atendimento personalizado em alguma repartição pública.

A reserva regula a demanda, reduzindo, por exemplo, a possibilidade de formação de filas, levando à ocupação da capacidade em horários de menor procura etc. Na prática isso significa um aumento efetivo da capacidade.

Também devemos ter claro que um sistema de reservas tem seu custo (para instalação e operação). E, ainda, que ele requer uma ação antecipada dos consumidores e, por isso, não é um sistema adequado a qualquer tipo de serviços.

O usual em serviços é a obediência à ordem de chegada, que pode conviver com as reservas.

Uma forma de distribuição da demanda é induzir os consumidores, que originariamente buscam determinado serviço na época de pico, a buscá-lo em épocas de não pico. Um instrumento usado é a variação dos preços conforme a procura: preços mais baixos atraem para épocas de baixa demanda. Vamos conferir como é utilizado esse instrumento em alguns tipos de negócio, como mostra o Quadro 4:

TIPO DE NEGÓCIO	POLÍTICA ADOTADA
Telefonia	Horários mais baratos, originalmente de baixa demanda
Eletricidade	Preços aumentados em horários de pico; contratos com previsão da distribuição do consumo ao longo do dia
Hotelaria	Diárias promocionais em dias ou épocas de baixa demanda

Quadro 4: Indução ao consumo pelos preços

Fonte: Elaborado pelo autor

A operação dos serviços também influi sobre a distribuição das atividades; o rendimento; a satisfação do cliente e, conseqüentemente, sobre a percepção e a formação do conceito de qualidade. São exemplos dessas ações:

- ▶ linhas aéreas oferecem preços diversos para assentos diferentes (1ª classe, executiva, econômica) e com limitações diferentes. Os mais caros oferecem liberdade e maior conforto, enquanto os mais baratos exigem marcação antecipada e menor liberdade para alterações; e
- ▶ hotéis podem oferecer descontos para grupos que compram um número maior de quartos.

Você conhece alguma outra forma de influir sobre a demanda de serviços?

Outra forma de influir sobre a demanda é classificá-la. Nos serviços médicos essa prática é chamada triagem. Serve, mediante uma avaliação de prioridades, para segmentar demandas de diferentes tipos de serviços e distribuí-las aos diferentes processos. Assim o cliente seria atendido mais rapidamente. Em muitos serviços do setor público já se utiliza esse procedimento, inclusive com distribuição de senhas diferentes e direcionadas.

Você pode estar imaginando outras ações que permitam melhor previsão de demanda. Apresente essas ações realizando a atividade 1 da seção *Atividades de Aprendizagem*.

DETERMINAÇÃO DOS MATERIAIS E RECURSOS AUXILIARES

A etapa denominada Determinação dos Materiais e Recursos Auxiliares tem a missão de suprir as quantidades de serviços finais a serem fornecidos com os respectivos materiais de consumo e peças. A ação imediata é o cálculo dessas quantidades, também chamadas secundárias. Planilhas, vinculando a quantidade de cada tipo de serviços ao tempo em que devem estar disponíveis, são instrumentos úteis e pontos de partida para a determinação desses materiais.

Há, primordialmente, uma preocupação em manter sempre os estoques baixos ou, idealmente, inexistentes. Isso estará ligado ao grau de ajuste do sistema, que implica bom sistema de informações, logística e fornecedores alinhados e comprometidos com as operações da organização.

Mas não podemos abrir mão de estoques, mesmo que em quantidades reduzidas. O controle de estoques dos materiais e recursos auxiliares é necessário e se constitui num requisito para que a execução da programação aconteça sem percalços. E os estoques serão ainda mais necessários porque há muitos serviços que são realizados de forma irregular, dependentes da demanda do consumidor e sem cuidados de previsão.

Você saberia dizer qual a importância de um bom controle de estoque?

O objetivo de um bom controle de estoque é oferecer um bom serviço em qualquer parte do processo para o mercado e com baixo custo. Gerenciar estoques implica conhecer/decidir sobre o tamanho do estoque, tempo de pedido, tamanho de pedido. O propósito é reabastecer a tempo e com baixo custo, considerando as variações e as incertezas sobre a demanda.

Em síntese, quer-se garantir a continuidade ou a presteza de fornecimento, evitando situações de demora e cobertura de riscos de falhas no suprimento; além disso, possibilitar economias em dinheiro, pela compra ou fabricação de lotes econômicos e a flexibilidade aos processos de manufatura.

A gestão de estoques pauta-se pelos seguintes princípios operacionais:

- ▶ reabastecer estoques de forma regular (diariamente, semanalmente, mensalmente) e do tamanho desejado. Essa estratégia é chamada de reabastecimento periódico do sistema (intervalo determinado e lote variável); e
- ▶ manter constante observação sobre os estoques. Quando o tamanho chegar a determinado nível, você repõe a quantidade que deseja. Essa estratégia é chamada de ponto de reabastecimento do sistema (intervalo variável e lote constante).

Zaccarelli (1990) apresenta os seguintes modelos de reposição de estoques:

- ▶ Duas gavetas/estoque mínimo/ponto de pedido: o lote tem duas partes. A primeira é utilizada totalmente até a data de encomenda de um lote para reposição, a segunda parte é utilizada entre o pedido e a sua chegada.
- ▶ Sistema de renovação periódica: consiste em fazer pedidos para reposição dos estoques em intervalos de tempo estabelecidos para cada item.
- ▶ Estocagem para um fim específico: existe para um programa de produção pré-determinado ou para atender especificamente a uma ordem de produção.
- ▶ Combinação dos anteriores: alguns materiais são gerenciados de uma forma e, outros, de forma diferente daquela.

Os dois primeiros itens, tidos como modelos tradicionais, podem ser sintetizados no Quadro 5:

MODELO	FIXO	VARIÁVEL	DECISÃO	DENOMINAÇÃO
Q	Q	PR	Comprar ou não, não em função do estoque existente	Sistema de ponto de pedido (as compras são em QUANTIDADES FIXAS)
P	PR	Q	Compra-se uma Q em função do estoque existente, na data estabelecida	Sistema de ponto de pedido (as compras são em PRAZOS FIXOS, variando-se as quantidades)

Q=quantidade; PR=ponto de reposição

Quadro 5: Modelos de reposição de estoques

Fonte: Adaptado de Zaccarelli (1986)

A existência de estoque obviamente envolve custos. Uma vez conhecidos, é importante compará-los ao custo de oportunidade de capital; é a comparação do investimento em estoques com a alternativa mais atraente. Os custos de estoque incluem aquisição, armazenamento/manuseio e obsolescência.

Os custos de aquisição incluem os custos de pedido (documentação, comunicação, mão de obra), custos de produção (que é o valor pago pelas unidades do estoque), custos de transporte e custos financeiros.

Os custos de armazenamento/manuseio envolvem o custo de aluguel ou depreciação, manutenção, limpeza e conservação e monitoramento.

A **obsolescência*** está ligada à possibilidade do não uso do material, da sua inadequação futura; além disso, o próprio material pode ter o seu valor depreciado pela perda de alguma característica ou a extinção total de suas qualidades (**percebibilidade***).

O contraponto dos custos anteriores é o custo por não haver itens suficientes. Em outras palavras, é o custo de ter *versus* o custo de não ter no momento em que se precisa.

Se o prestador de serviço ou o consumidor tem de esperar por um item, tal se constitui custo, como o é o de entregas expressas, redução da capacidade produtiva e conseqüente diminuição de faturamento, possível perda de oportunidade e prejuízos à imagem da organização.

***Obsolescência** – diminuição da vida útil e do valor de um bem, devido não a desgaste causado pelo uso, mas ao progresso técnico ou ao surgimento de produtos novos. Fonte: Houaiss (2009).

***Percebibilidade** – qualidade ou característica do que é percebível; que está sujeito a perecer, a deteriorar-se, a extinguir-se; perecedouro. Fonte: Houaiss (2009).

Determinar os custos de estoque é algo complexo, pois é difícil prever reações futuras de consumidores. A sua falta, igualmente, por envolver alguns aspectos intangíveis, dificulta uma avaliação completa de seus custos.

Sintetizando, a falta ou o excesso de materiais causam perdas ao sistema de prestação de serviço. O excesso repercute negativamente nas finanças, porém, tende a ser positivo para as operações. Já a falta leva ao ônus operacional, com possível repercussão na imagem do serviço e da organização.

De qualquer modo, cabe analisarmos cada caso específico:

- ▶ Qual o custo de manter os estoques (inclusive a disponibilidade de mão de obra auxiliar comprometida e disponível)?
- ▶ Qual o custo (tangível e intangível, imediato e de longo prazo) de não ter o estoque e, portanto, ser incapaz de atender a curto prazo?

AJUSTE ENTRE CAPACIDADE E DEMANDA

Os sistemas de produção de serviços podem valer-se de diversos recursos para promover a adequação entre capacidade e demanda. Seguem alguns exemplos de como isso pode se dar:

- ▶ Alteração da capacidade. A curto prazo podemos fazer variar o número de trabalhadores, na medida da necessidade e conforme o horário ou dia da semana. Isso pode ocorrer pela contratação de horas e turnos extras, admissões e demissões, de pessoal temporário e subcontratado. Podemos ainda recorrer a aluguel de equipamentos e instalações, além do compartilhamento do serviço com o cliente.
- ▶ A terceirização e o franqueamento são soluções de médio e longo prazo.
- ▶ Absorver as variações da demanda usando estoques. Não é possível estocar serviços. Porém, há algumas formas para distribuir melhor no tempo o atendimento aos clientes. Isso é possível:
 - ▶ **Formando filas:** é o que se verifica numa agência bancária lotada, em que as pessoas formam filas para serem atendidas mais tarde.
 - ▶ **Fazendo reservas:** é quando se vende a capacidade futura, como em um consultório odontológico ou em uma empresa aérea, com relação aos assentos.
 - ▶ **Partição da demanda:** uma vez detectadas fontes de demanda variadas, com comportamentos e expectativas diversos, o atendimento pode ser segmentado (como os caixas para até “10 itens” em supermercados).

- ▶ Influenciar a demanda para melhor adequá-la à capacidade existente. Uma prática usual é adotar preços que estimulem a venda nos períodos que convém ao prestador de serviço. Podemos oferecer preços mais baixos ou impor preços mais altos, conforme seja a época desfavorável ou favorável às vendas. Como exemplos, temos empresas aéreas que praticam preços promocionais em horários, em semanas ou em meses de baixa demanda. É comum nos cafés de Buenos Aires os preços subirem após determinado horário; alguns teatros e cinemas oferecem entradas mais baratas em horários menos frequentados, o que também ocorre em alguns restaurantes.
- ▶ Adequar o sistema de serviços a finalidades ou a públicos diversos, como no caso de hotéis de cidades não turísticas, que oferecem diárias reduzidas em finais de semana para atrair e servir a turistas que normalmente não visitariam a cidade. Aviões de passageiros podem virar cargueiros durante a madrugada. Restaurantes podem ser alugados para reuniões fora do horário das refeições.
- ▶ Alteração do comportamento do cliente por meio da indução, ou seja, convencendo-o, por exemplo, sobre a vantagem de buscar os serviços em horários ou em dias menos movimentados. Alguns parques de diversões expõem suas estatísticas sobre a frequência de clientes.
- ▶ Compartilhamento dos serviços com clientes, como o uso de sítios na rede de computadores e da entrega de comida em domicílio.

Sugerimos que você pense em exemplos do setor público e estenda o número deles para cada categoria apresentada.

O elemento preponderante no ajuste da demanda em organizações de serviços é a programação de mão de obra.

Em atividades industriais programam-se as funções da fábrica, tanto de uso das máquinas como de mão de obra. É preciso pensar em detalhes como a data de entrega do produto, volume de trabalho envolvido em cada pedido ou no congestionamento do sistema de produção. É necessário, ainda, pensar no tempo gasto para desenvolver o trabalho, incluindo os custos da produção e horas extras.

Em essência, a questão é como programar melhor a força de trabalho quando a demanda é conhecida e variável, e os prestadores de serviço da linha de frente precisam “estar lá” para atendê-la.

Contudo, em grande parte dos serviços, criam-se dilemas na programação de mão de obra:

- ▶ Quantos funcionários devem estar trabalhando nos vários momentos? Convém estabelecer algum excesso de capacidade de mão de obra para que a organização não corra o risco de deixar de atender a demanda. Determinar a capacidade excedente de mão de obra é parecido com determinar o volume de estoque de segurança. A capacidade excedente de mão de obra deve ser proporcional ao custo da falta de uma unidade de capacidade.
- ▶ Como devem ser os turnos de trabalho? Qual deve ser o tamanho dos turnos? É possível criar escalas em que os intervalos de alguns sejam cobertos pelo trabalho de outros. Deve haver maior densidade de atendentes em algumas horas do dia, porque a demanda no decorrer de um dia pode oscilar bastante. Convém terceirizar partes do trabalho?

Antes de continuar a leitura, realize a atividade 2, apresentada na seção Atividades de aprendizagem, ela trata sobre as dificuldades de possíveis situações em serviços.

A QUALIDADE NOS SISTEMAS DE SERVIÇOS

O consumidor de serviços algumas vezes assume uma posição de certo conformismo diante da (baixa) qualidade dos serviços prestados. São razões para essa (baixa) qualidade:

- ▶ os trabalhadores são vistos como temporários, portanto, sem compromisso forte com a organização e também não merecedores de treinamento ou atenção gerencial;
- ▶ excessiva ênfase no corte de custos e na busca de produtividade a partir do corte de pessoal;
- ▶ o costume a um nível baixo de serviços faz com que o cliente não reclame;
- ▶ pouca concorrência em alguns setores, especialmente nos serviços públicos;
- ▶ é difícil padronizar serviços, principalmente os intensivos em mão de obra, pela variabilidade de clientes e das circunstâncias;
- ▶ como a produção e consumo são normalmente simultâneos, não há tempo para inspeções/correções; e
- ▶ a intangibilidade do produto dificulta a medição e o controle.

A qualidade de um serviço pode ser entendida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas mediante sua percepção quanto à prestação dele. A qualidade percebida pelo cliente é, então, a diferença entre o esperado e o percebido.

Essa concepção pode apresentar alguns problemas, como:

- ▶ o cliente pode ter uma expectativa errônea do serviço;
- ▶ o serviço pode estar atrelado a quesitos de segurança, saúde ou educacionais, que requerem certos procedimentos, eventualmente desagradáveis;
- ▶ o cliente julga o serviço apenas pela “face visível”; e
- ▶ o cliente pode estar mal informado e/ou ter preconceito.

Procure pensar em exemplos de cada um desses problemas.

As expectativas do cliente são formadas e sua percepção é fundamentada nos seguintes aspectos:

- ▶ **Consistência:** ausência de variabilidade.
- ▶ **Competência:** habilidade e conhecimento para resolver o problema, especialmente no que se relaciona às “necessidades técnicas” dos clientes.
- ▶ **Velocidade de atendimento:** é estar à disposição do prestador de serviço (relaciona-se ao tempo de espera, real e percebido).
- ▶ **Atendimento/atmosfera:** atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia, ambiente.
- ▶ **Flexibilidade:** ser capaz de mudar e de adaptar a operação.
- ▶ **Credibilidade/segurança:** habilidade de transmitir confiança; baixa percepção de risco.
- ▶ **Acesso:** boa localização, horário amplo/conveniente, facilidade de contato e acesso.
- ▶ **Tangíveis:** boa aparência de qualquer evidência física.
- ▶ **Custo:** fornecimento a baixo custo/custo acessível.

O conceito de qualidade, assim como as ações dentro de uma organização, é praticamente indissociável do conceito de qualidade total. Essa filosofia instalou-se em nossas organizações, de forma mais ou menos intensa, e serviu para que o antigo conceito de controle de qualidade desse lugar a outras formas de pensar, nas quais:

- ▶ todos tem algo a contribuir;
- ▶ todo esforço para a melhoria repercute na competitividade;
- ▶ há sempre uma forma melhor de fazer as coisas;
- ▶ a qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas ao final; e
- ▶ todos os custos relacionados com a qualidade devem ser envolvidos nas análises.

A boa qualidade é resultado de esforços, de disciplina, de domínio da técnica, o que pressupõe investimento em preparo. Os custos para obter boa qualidade podem ser classificados em alguns tipos:

- ▶ custos de prevenção (custos das ações que visam a impedir que os erros ocorram);
- ▶ custos de inspeção (custos das atividades que visam a detectar erros no serviço, depois de produzido);
- ▶ custos de falhas internas (custos que decorrem de correções possíveis enquanto o cliente ou seu bem ainda estejam na organização); e
- ▶ custos de falhas externas (custos que decorrem da correção de erros ocorridos ou notados após a prestação do serviço, quando o cliente já deixou a organização).

Procure pensar em exemplos para cada um desses tipos de custos.

O conjunto desses custos tende a diminuir sensivelmente com o esforço de programas para a melhoria de qualidade. Há sempre uma maneira melhor de fazer as coisas. A nova mentalidade contestou os “níveis aceitáveis de erros”. Há operações na sociedade

que obviamente buscam o zero defeito, como é o caso dos meios de transporte (com ênfase no transporte aéreo). Não haveria razão para outras operações serem diferentes. Podemos pensar nos seguintes exemplos de melhoria:

- ▶ **Poka-yoke (dispositivo à prova de erros):** componentes que se encaixam somente da maneira correta. Em serviços podemos dar ao servidor um “mostrador” de erros num editor de texto, espelho para verificar sua aparência; o cliente pode ser auxiliado por fitas e correntes marcando sua fila num banco ou uma ligação do consultório lembrando-o de uma consulta.
- ▶ **Treinamento do cliente:** quanto maior a participação do cliente, maior a complexidade; e quando sua atuação tem grande impacto, maior a importância em treiná-lo. Um exemplo é a economia no uso de toalhas de papel ou na troca de toalhas em hotel.
- ▶ **Motivação do cliente:** normalmente os clientes não têm compensação financeira. Pode, no entanto, haver descontos (emissão de passagens aéreas pela internet), punições (multa por devolução de livros à biblioteca com atraso), apelo a regras sociais (comportamento adequado do cliente).
- ▶ **Medição da satisfação da mão de obra:** a mão de obra representa os clientes internos que esperam reforço positivo, alternância com períodos de estresse reduzido ou formas amplas de redução de estresse, remuneração justa, conforto ambiental/de postura, oportunidade de carreira; a mão de obra deve sentir-se desafiada pelo trabalho.
- ▶ **Medição do desempenho da concorrência (benchmarking):** é a comparação de práticas e de desempenho com outras organizações.
- ▶ **Medidas de desempenho indutoras de atitude:** a medida adotada deverá ser observada pelo prestador de serviço (um caixa de supermercado pode ser avaliado por sua velocidade como também pela cortesia).

Uma forma de verificarmos as diferenças entre o projeto de serviço e o de resultado, e explicá-lo, é a aplicação do Modelo das cinco falhas, conforme já mencionamos na seção *A qualidade em serviços*, da Unidade 2. Esse modelo fundamenta-se na verificação de falhas relacionadas a 5 hiatos (*gaps*). Segue uma exposição sobre esse modelo, conforme Martins e Laugeni (2005), o qual é chamado de Cinco Falhas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005):

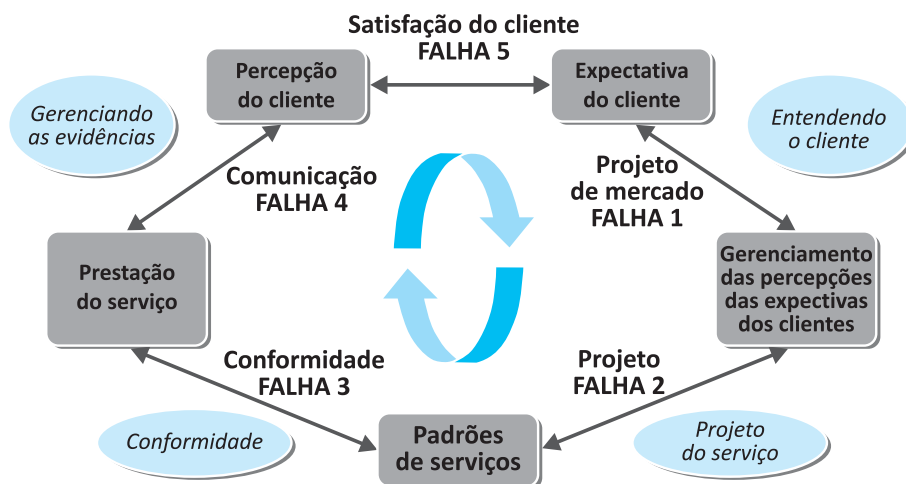


Figura 10: Modelo de falha na qualidade em serviços
Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 149)

Vamos conferir as Cinco Falhas:

- ▶ **Gap 1, falha na comparação expectativa do consumidor-percepção gerencial:** divergências entre as expectativas do cliente e o que a organização entendeu como sendo essa expectativa. Os gerentes de serviços estão sujeitos a falhas de interpretação quanto às expectativas de seus clientes (caso do professor universitário, dando aulas expositivas em um treinamento de executivos, que queriam apenas compartilhar experiências). Como podemos evitar esse tipo de falha? Focar, pesquisar, influir na formação de expectativas, compreender melhor como os clientes avaliam a qualidade, abrir canais de comunicação formais (caixa de sugestões) e informais (postura prospectiva do pessoal), reduzir a distância entre os

gerentes e os funcionários da linha de frente, gerenciar as pessoas visando à comunicação com o cliente.

- ▶ **Gap 2, falha na comparação da percepção gerencial-projeto:** divergência entre o entendimento da organização e as especificações que elabora para atender o cliente. É a especificação das características e da qualidade de serviço; algumas vezes características importantes são deixadas de fora da especificação de serviço (caso de uma farmácia que, além de estar bem localizada possui estacionamento; no entanto, privilegiou apenas o primeiro aspecto). É uma falha de projeto. Como podemos evitar esse tipo de falha? Ao analisar o pacote de serviços (como cada aspecto influi); analisar o ciclo do ponto de vista do cliente; e analisar os momentos da verdade.
- ▶ **Gap 3, falha na comparação da especificação do serviço-prestação de serviço:** é o caso que ocorre quando o que está especificado não é praticado (caso de uma empresa de consultoria, que pela falta de seus consultores mais experientes, não consegue prestar a totalidade dos serviços prometidos). Como podemos evitar esse tipo de falha? Lançando mão de profissionais externos e tendo um contingente de reserva. Adequando o processo às expectativas dos clientes, adotando a tecnologia propícia ao processo e às expectativas (ônibus novo/moderno para uma excursão), adequando os funcionários, estabelecendo padrões de atendimento (sem prejudicar a flexibilidade), definindo medidas de avaliação de desempenho, utilizando ferramentas de análise, utilizando medidas à prova de falhas.
- ▶ **Gap 4, falha na comparação da prestação do serviço-comunicação ao cliente:** é a coerência entre o que se promete e o que se faz. O problema surge da comunicação inadequada e do exagero sobre a realidade. Marketing e produção devem desenvolver

o projeto de serviço em conjunto, formar expectativas coerentes e comunicarem-se durante o processo.

- ▶ **Gap 5, falha na comparação da expectativa do cliente-percepção do cliente:** é a resultante das falhas dos tipos 1 a 4, que podem estar ocorrendo simultaneamente e, inclusive, anularem-se mutuamente.

A partir do conhecimento dessas cinco falhas, avance até a seção Atividades de aprendizagem e realize a atividade 3.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, 2005) propõem uma avaliação de qualidade baseada em critérios derivados do pacote de serviços. Para melhor esclarecimento, repare nos exemplos a seguir:

- ▶ Apoio proporcionado pelas instalações:
 - ▶ **Localização:** é acessível ao transporte público? É bem localizado?
 - ▶ **Decoração interior:** a atmosfera é apropriada (qualidade e disposição da mobília)?
 - ▶ **Equipamento de suporte:** o dentista usa broca mecânica ou a ar? Qual o tipo e a idade das aeronaves da companhia aérea?
 - ▶ **Adequação da arquitetura:** a arquitetura discreta e típica para igrejas.
 - ▶ **Layout de facilidades:** há um bom fluxo de tráfego? Há salas de espera adequadas? Há algum atalho?
- ▶ Bens facilitadores:
 - ▶ **Consistência:** aspecto das frituras; controle das porções.
 - ▶ **Quantidade:** pequeno, médio ou grande (caso de bebida).

- ▶ **Seleção:** variedade de lugares para armazenamento; número de itens no cardápio.
- ▶ Serviços explícitos:
 - ▶ **Treinamento do pessoal:** o mecânico tem certificado de treinamento reconhecido? Os médicos têm título de especialistas em suas áreas?
 - ▶ **Abrangência:** hospitais gerais comparados com clínicas (vantagens, coerência).
 - ▶ **Consistência:** pontualidade das empresas aéreas; padrão profissional reconhecido.
 - ▶ **Disponibilidade:** serviços de 24 horas; há um *site* para contato? Há número de telefone para chamadas gratuitas?
- ▶ Serviços implícitos:
 - ▶ **Atitude no serviço:** simpatia do atendente; tato dos policiais ao trabalharem no tráfego; pessoas grosseiras atendendo em restaurantes.
 - ▶ **Atmosfera:** decoração do restaurante; música em um bar.
 - ▶ **Espera:** filas; ficar esperando algo; beber algo num restaurante enquanto se espera.
 - ▶ **Status:** diploma de universidade de prestígio; camarotes em algum evento.
 - ▶ **Sensação de bem-estar:** ônibus amplos; estacionamento seguro e sem “flanelinhas”.
 - ▶ **Privacidade e segurança:** cartão magnético ou chave confiável para hotéis; atendimento em escritório reservado.
 - ▶ **Comodidade:** estacionamento próximo (e gratuito).

ESTRUTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS

As instalações podem ser indicadoras de um posicionamento no mercado. Casas comerciais com instalações melhores, por exemplo, sugerem qualidade superior dos bens vendidos. Também podem fazer pensar que os preços sejam altos. O tipo de ambiente criado pelas instalações é indutor de opinião e focaliza o mercado. Criam atmosferas adequadas a propostas como as de restaurantes e de bares temáticos.

Podemos também pensar em detalhes, e não em projetos inteiros, como determinantes de sucesso ou insucesso. Podemos citar como exemplos:

- ▶ ventilação inadequada em um ônibus ou em uma sala de espera;
- ▶ poluição do ambiente por fumantes;
- ▶ academia de ginástica e fisioterapia com acesso para cadeira de rodas;
- ▶ instalações de asilos ou clínicas de recuperação que favorecem a caminhadas quando isso é determinante para a manutenção ou para a recuperação do paciente; e
- ▶ existência de toaletes (em condições confiáveis).

As instalações devem privilegiar a privacidade, a segurança e a sensação de bem-estar e, ainda, devem estar de acordo com o tipo de negócio. Além disso, o local em que se encontram leva a associações com conceitos de qualidade e *status* de serviço. Vejamos:

- ▶ o ambiente pode conter indícios que identifiquem a organização (símbolos, cores, arquitetura), o que leva à fixação do nome;
- ▶ uma escola primária deve ter pátio para recreio, brinquedos e contato com a natureza;
- ▶ um posto de gasolina pode ter cores e aplicação de metais brilhantes e deve sugerir ordem e limpeza;
- ▶ agências bancárias ficam melhores em prédios sólidos, sugerindo segurança e estabilidade;
- ▶ uma funerária requer jardins bem cuidados, ambientes sóbrios, tranquilos e reservados; e
- ▶ hospitais ficam melhores com o uso de cores neutras, os ambientes devem refletir higiene, aconchego e tranquilidade.

O ambiente de negócios nem sempre permite que as construções e locais de trabalho estejam em sintonia perfeita, o que requer alguns cuidados adicionais, que podem funcionar como paliativos.

- ▶ a organização pode se expandir e para isso deve haver previsão para expansões;
- ▶ algumas vezes a criatividade consegue minimizar problemas de espaço (um segundo piso em um *box* em algum mercado público deste Brasil);
- ▶ devem ser flexíveis quanto ao espaço - a expansão de um restaurante pode se dar com a entrega de refeições em domicílio;
- ▶ estações rodoviárias e aeroportos são cartões de visita de uma cidade e a sua expansão deve ser sempre uma alternativa possível;
- ▶ os fatores estéticos em uma loja que componha um ambiente geral sofisticado levam a comportamentos compatíveis, enquanto um ambiente sem preocupação com aspectos estéticos pode induzir a um tratamento grosseiro; e

- ▶ o local deve estar integrado ao ambiente contíguo, significando possibilidades de estacionamento e ausência de inconveniências como o barulho de uma casa noturna.

O *layout* constitui um aspecto particular da estrutura de um sistema de serviços. O *layout* por serviço é um dos tipos clássicos. Alguns serviços podem ser divididos em uma sequência inflexível de passos, que todos os clientes devem experimentar. Alguns restaurantes universitários funcionam assim. As bandejas são empurradas à frente e em sequência.

Neste momento, vá para a seção Atividades de aprendizagem e realize a atividade 5.

O *layout* por processo é aquele em que os atendentes são agrupados por funções similares (por processo). É o caso de serviços de saúde (enfermagem, nutrição, lavanderia, médicos da especialidade A, da especialidade B) ou departamentos em repartições públicas (setor de cadastro, análise de processos etc.).

Neste momento, vá para a seção Atividades de aprendizagem e realize a atividade 6.

Outra forma de ver e de analisar a organização e o tipo de *layout* é a maior ou menor facilidade de orientação, percebida pelos clientes, no ambiente. A orientação é uma questão de conforto e nos influencia psicologicamente.

A orientação é a primeira necessidade do indivíduo ao entrar em algum lugar. Trata-se da orientação espacial (onde estou?) e a funcional (o que esta organização faz e o que eu devo fazer a seguir?). A confiança passa a existir quando houver indicações e também experiência prévia.

Para contribuir para maior facilidade, podemos adotar mapas do tipo “você está aqui”, e cartazes que indicam que “neste local você pode obter...”.

Quanto à organização e sua situação em relação ao ambiente externo, há várias ponderações a fazer. A localização das instalações de serviços pode produzir o efeito de:

- ▶ criar barreiras à entrada de competidores; e
- ▶ gerar demanda.

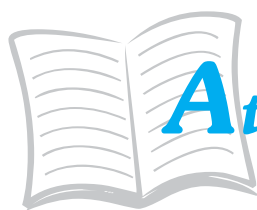
O aspecto localização leva às seguintes ponderações complementares, com influência direta na competitividade:

- ▶ capacidade de reagir às mudanças no ambiente econômico, questões demográficas e culturais, o que significa flexibilidade, também no quesito localização;
- ▶ como a organização se estabelece em relação aos seus competidores? Adota múltiplas localizações, por exemplo, ou mantém localizações antes que o mercado tenha se desenvolvido, evitando assim a entrada de concorrentes;
- ▶ qual é a capacidade de controlar a quantidade, a qualidade e o momento da demanda, considerando entre outros aspectos a localização próxima dos fatores geradores de demanda; e
- ▶ o mesmo serviço pode ser oferecido em múltiplos locais, caracterizando o foco em determinada competência.

Resumindo



O dia a dia no gerenciamento de um sistema de serviços requer rotinas, que antecipam a produção e a controlam. Você viu que o primeiro passo visto por nós trata da definição da quantidade dos serviços a serem prestados em determinado período de tempo. Seguiu-se uma discussão sobre o abastecimento com os materiais necessários e as formas de reposição de estoques. Um desafio constante é a conciliação dos prazos pedidos pelos clientes e a capacidade disponível. Vimos algumas formas de fazê-lo. Em qualidade abordamos alguns parâmetros de verificação; também apresentamos o instrumento dos 5 gaps. Essas etapas completam o ciclo operacional. Complementarmente, você viu características estruturais a serem observadas quando da constituição de um sistema de serviços e também alguns aspectos de estratégia em serviços.



Atividades de aprendizagem

Chegou a hora de analisarmos se você está entendendo o que estudamos até aqui. Para saber, procure resolver as atividades propostas a seguir. Lembre-se: você pode contar com o auxílio de seu tutor.

1. Exerça, agora, a posição de usuário de serviços públicos e considere que o setor público possa melhorar a qualidade deles, o que no caso presente se fará mediante o acesso mais rápido e confiável aos serviços. Assim, analise seis setores do serviço público ou um serviço específico e sugira ações que permitam melhor previsão (equilíbrio) da demanda. Já sugerimos três, você deve pensar em mais três exemplos. De que estímulos poderia o setor público lançar mão se o objetivo for aumentar o número de serviços oferecidos?

SETOR OU TIPO DE SERVIÇO	SOLUÇÃO SUGERIDA PARA AUMENTAR O VOLUME DE SERVIÇOS OFERECIDOS ATRAVÉS DE AÇÕES SOBRE A OFERTA DE CAPACIDADE E/ OU PARA INFLUIR SOBRE A DEMANDA E ASSIM MELHORAR A QUALIDADE NO ATENDIMENTO.
Receita Federal (atendimento à pessoa que declara rendimentos)	
Serviço de saúde em postos, policlínicas e hospitais	
Licenciamento de veículos no órgão de trânsito	

2. Considerando as dificuldades que ocorrem nas mais variadas situações relativas aos serviços, e considerando sua experiência na prestação de um serviço, quer como prestador quer como cliente, descreva uma situação conhecida e a correspondente solução, já encontrada ou a sugerir:

SITUAÇÃO CONHECIDA EM PROGRAMAÇÃO DE MÃO DE OBRA EM SERVIÇOS	SOLUÇÃO ENCONTRADA OU SUGERIDA

3. Com base no conhecimento das Cinco Falhas, descreva uma situação que você tenha vivenciado ou, na falta de lembrança, simule algo que faça parte da sua vivência doméstica. Poderíamos citar a confecção de um móvel para a cozinha de nossa casa, um boxe para o nosso banheiro, um vestido de luxo a ser feito por nossa costureira, a construção de uma casa ou o projeto de arte de um sítio na internet. Faça uma descrição para as Cinco Falhas, supondo diferenças e problemas em cada uma delas:

- ▶ *Gap 1*, falha na comparação expectativa do consumidor- percepção gerencial.
- ▶ *Gap 2*, falha na comparação da percepção gerencial- projeto.
- ▶ *Gap 3*, falha na comparação da especificação do serviço- prestação de serviço.
- ▶ *Gap 4*, falha na comparação da prestação do serviço- comunicação ao cliente.
- ▶ *Gap 5*, falha na comparação da expectativa do cliente- percepção do cliente.

Essa atividade, no caso de ser uma simulação, é também uma antecipação dos possíveis erros, servindo de instrumento de planejamento.

- Olhe ao seu redor e observe exemplos de instalações adequadas/inadequadas, caracterizando-as em relação ao que considerar o aspecto determinante:

LOCAL CONSIDERADO (BANCO, CLÍNICA ETC.)	DESCRIÇÃO DA INSTALAÇÃO

- Defenda o tipo de *layout* encontrado em restaurantes universitários.
- Quais as vantagens do *layout* por processo para organizar a produção de serviço? Cite uma situação específica (serviço) organizada dessa forma e analise-a.
- Crie uma forma de comunicação visual para algum prestador de serviço público que você conheça. Pode ser o seu local de trabalho ou alguma repartição da qual você se utilize. Coloque-se no lugar do cliente e informe o que você gostaria de saber. Para facilitar, crie um cartaz utilizando o modelo seguinte, previamente dividido em três campos. Sugere-se formular três questões e respondê-las dentro de cada espaço.

8. Como exercício, e considerando que localização dos serviços é aquela em que o serviço é oferecido, elenque características que possam significar situações nas quais elas sejam vistas como uma vantagem competitiva. Reúna o máximo de argumentos possíveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O livro apresentado visou essencialmente desenvolver uma atitude de prevenção. Você, administrador estará constantemente desafiado a resolver situações de problema. E muitas vezes terá a chance de conceber situações capazes de evitar que os problemas ocorram. Isto se fará projetando serviços e respectivos processos de forma metódica e cuidadosa e prevendo corretamente a capacidade de executar os serviços e a demanda. O sucesso depende também do monitoramento das atividades diárias, da programação e do controle. As informações básicas foram apresentadas e esperamos que, junto com as leituras adicionais e a resolução das atividades propostas você possa formar uma base de conhecimento adequada a este nível de formação.

Desejamos uma profícua leitura deste material e sucesso no Curso.

Professor Rolf Hermann Erdmann

Referências

- ALBRECHT, Karl. *Do contribuinte ao cliente*. Management, São Paulo. Ano 2, n. 7, p. 116 - 122, março/abril. 1998
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerência da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1990.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. 4. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CONTE, Antônio Lázaro; DURSKI, Gislene Regina. Qualidade. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). *Gestão empresarial*. Blumenau: Faculdade São Francisco, 2004.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. *Administração de produção e de operações: manufatura e serviços, uma abordagem estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.
- ERDMANN, Rolf Hermann. *Organização de sistemas de produção*. Florianópolis: Insular, 1998.
- _____. *Administração da produção: planejamento, programação e controle*. Florianópolis: Papa-livro, 2007.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Service Management: operations, strategy, and information technology*. Boston: McGraw-Hill, 1997.
- _____. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 22 nov. 2010.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2009.

JUNQUILHO, Gelson Silva. *Teorias da Administração Pública*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

JURAN, Joseph M. *Juran na liderança pela qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.

_____. *Juran's Quality Handbook*. Fifth Edition. McGraw-Hill, 2000.

KUME, Hitoshi. *Métodos estatísticos para melhoria da qualidade*. 8. ed. São Paulo: Gente, 1993.

KOTLER, Philip. *Marketing: planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES NETO, Floriano de Azevedo. *REDAE – Revista Eletrônica de Direito Econômico*, Salvador v.1, fev-abr/2005, Salvador.

MARTINS, Petronio G.; LAUGENI, Fernando P. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Disponível em: <<http://www.pqsp.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 22 nov. 2010.

MÜLLER, Helmut. *Service Marketing*. Berlin/Heidelberg: Springer, 1996

NASCIMENTO, Sheila Maia. *O projeto do produto hoteleiro: o caso dos hotéis de selva*. 136 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 1999.

NASSUNO, Marianne. *Avaliação de resultados e avaliação de satisfação so usuário cidadão: elementos para reflexão*. Revista Res Pvblica. Ano 2003, maio. Disponível em: <<http://www.ijj.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20VI/documentos/nassupor.doc>>. Acesso em: 22 nov. 2010.

NORMANN, Richard. *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

SCHMENNER, Roger W. *Service operations management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

SCHMENNER, Roger W. *Administração de operações em serviços*. São Paulo: Futura, 1999.

SLACK, Nigel *et al.* *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1999.

WALTON, Mary. *O método Deming de administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino; AGUIAR, Silvio. *Otimização estatística de processos: como determinar a condição de operação de um processo que leva ao alcance de uma meta de melhoria*. Belo Horizonte: UFMG - Escola de Engenharia - Fundação Christiano Ottoni, 1996.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Programação e controle da produção*. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MINICURRÍCULO

Rolf Hermann Erdmann

Possui graduação em Administração e em Engenharia Mecânica, Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção. Todos os cursos realizados na Universidade Federal de Santa Catarina. É ex-coordenador do mestrado/doutorado em Administração. Atualmente é professor associado da Universidade Federal de Santa Catarina. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração da Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: planejamento e controle da produção (PCP); *benchmarking* em gestão da produção; produção enxuta; produção de serviços e teoria da complexidade.

