

2 **Referencial teórico**

2.1 **Concepção do projeto de serviços**

Entender o projeto de serviço requer o entendimento dos processos envolvidos, os quais se diferenciam dos processos de manufaturas em vários aspectos e por este motivo apresenta-se com um desafio aos estudiosos do tema.

Cabe destacar, as peculiaridades dos serviços partindo de sua definição e paralelamente, o importante papel que as atividades de serviços exercem no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial, para que posteriormente sejam delimitadas as etapas de um estudo focado para projetar estes serviços.

Neste sentido, este capítulo propõe uma revisão de literatura sobre a natureza dos serviços com ênfase nas suas características e os tipos de serviços existentes e o papel econômico que desempenham, bem como a apresentação do projeto de serviços, delimitando suas etapas e os agentes envolvidos.

2.1.1 **Definição de serviço**

É importante conceituar o serviço para aprofundar as bases que servem de sustentação ao entendimento do tema. A seguir alguns conceitos são descritos, os quais dizem respeito ao processo evolutivo dos serviços.

É extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento “produto” no serviço que o consumidor recebe (Bateson & Hoffman, 2001, p.33).

Ao mencionar as palavras valor agregado e benefício, é interessante conceituá-las, para evitar viés nas interpretações. Segundo definição encontrada no dicionário Michaelis (Valor agregado, 1998, p.2174) valor agregado significa "algo com benefício extra para o usuário".

Fernandes (1991) define valor como um atributo (não existe independentemente) que pode ser aplicado a quase tudo. Assim, pode-se dizer que

"Valor tem três características próprias: é subjetivo; varia com o tempo e pode ser positivo ou negativo. Manifestações positivas de valor são chamadas benefícios e negativas são 'perdas' ou 'danos'." (Fernandes, 1991, p.167). Portanto, pode-se afirmar que um conjunto de ações (atividades) pode agregar ou diminuir valor em serviços e produto.

Em gestão de organizações, alguns autores têm tentado definir o termo *serviço* de forma mais específica, como sendo uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontecem durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que são fornecidas como solução ao (s) problema (s) do (s) cliente (s) (Grönroos, 1995, p.36).

Já Kotler & Armstrong (1998, p.412) define *serviço* de uma forma mais concreta como sendo qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

O conceito de serviços está relacionado à sua intangibilidade, por este motivo, não há transferência de propriedade ou mudanças físicas de um bem, uma vez que o serviço proporciona benefícios e satisfações de desejos quando é colocado no mercado e assim provê a satisfação ao consumidor.

Os serviços podem, então, ser compreendidos como as atividades que envolvem interações entre clientes, funcionários, equipamentos, instalações e procedimentos, com resultados que satisfazem necessidades e desejos dos consumidores. Um ato que deve ser executado pelo prestador, tendo-se em mente a forma com a qual o cliente gostaria que lhe fosse prestado, independentemente da quantidade e intensidade de mão-de-obra utilizada.

Santos (2000) destaca que os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados e que devem ser consideradas para uma gestão de serviços eficaz, tais características definidas pelo autor são elencadas abaixo

- *Intangibilidade*: Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados. Logo, o cliente vivencia o serviço que lhe é prestado, o

que torna mais difícil a avaliação do serviço pelo cliente, pois esta assume um caráter subjetivo.

- *Percibilidade*: Nos serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo em que o consumo. Daí decorrem outras implicações, como o fato dos serviços não poderem ser estocados e da necessidade do controle de qualidade ocorrer durante o processo, uma vez que não é possível serem feitas inspeções como na indústria de manufatura. Eventuais erros que venham a ocorrer durante o processo são imediatamente percebidos pelo cliente.
- *Inseparabilidade* (Produção e consumo simultâneos): Além da simultaneidade entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo não somente participar passivamente, mas também como coautor do serviço. Nos serviços, o cliente é quem inicia o processo de produção, pois o serviço só é produzido após sua solicitação/contratação. Assim, o grau de contato entre cliente e empresa é maior que na produção de bens.

Com relação às características intrínsecas ao serviço, cabe salientar que no que se refere à *intangibilidade*, embora um serviço não seja palpável, ele possui diversos elementos tangíveis, perceptíveis. Por exemplo, em uma escola, o ambiente físico, as instalações, os materiais utilizados em sala, livros e pessoas, são elementos tangíveis. Mais ainda, todas as comunicações da escola são elementos visíveis do serviço que, no mínimo, comunicam sobre ele.

Os elementos tangíveis funcionam como evidências do serviço. São sugestões de como ele deve ser. Assim, voltando ao exemplo da escola, se vemos uma sala de aula moderna, bem iluminada, com amplos recursos tecnológicos, apoiada em modernos conceitos pedagógicos, naturalmente, inferimos modernidade.

Na verdade, os elementos tangíveis do serviço, que podem ser pessoas que nele trabalham, cumprem o papel de reduzir o nível de dúvida sobre a qualidade do serviço, como dito popularmente, “todo serviço é a compra de uma promessa”, isto é somente o consumidor saberá se o serviço prometido foi cumprido após a experiência obtida no decorrer do serviço. Neste sentido, os tangíveis são sinalizadores para verificar se podemos confiar ou não na promessa do serviço. Citando um exemplo simples, muitas vezes julgamos a qualidade do serviço de um supermercado pela de seus ambientes; um ambiente sujo nos

comunica má qualidade. Assim, os tangíveis acabam funcionando como uma “embalagem” do serviço, e, como para os produtos, traduzem muitas vezes a qualidade do que é ofertado, o que será verificado apenas com a prestação do serviço.

A *inseparabilidade* aponta-nos para a seguinte questão: todo serviço tem um momento em que sua produção e consumo são simultâneos, inseparáveis. Como exemplo prático pode-se citar uma aula, ao mesmo tempo em que um professor produz sua aula, esta é consumida pelos alunos. Ao mesmo tempo em que o médico produz sua consulta, o paciente a consome, como cliente do serviço. Nesses exemplos, produção e consumo são simultâneos, diferentemente de uma empresa de produtos, em que claramente existe um momento de produção e um momento de consumo.

Assim, o prestador de serviço é a “fábrica” do serviço diante do cliente e será julgado por tudo que fizer (ou deixar de fazer). Neste ambiente o cliente interfere na produção do serviço com sua participação, ou seja, ele coproduz o serviço, pois o ambiente de produção depende e precisa desta interação, assim o cliente precisa conhecer o serviço e precisa, minimamente, aprender sobre ele. Já para o prestador do serviço não há segunda chance, pois o serviço tem que ser adequado no momento em que o cliente necessita. Se o prestador falhar, pode não ter uma segunda chance, pois a “fábrica” não terá sido capaz de entregar o que o cliente queria no momento em que precisava. Como agravante muitos serviços, se não prestados adequadamente da primeira vez, podem causar danos irreparáveis, como um exemplo óbvio dos serviços médicos.

Neste sentido os serviços são variáveis, isto é, os serviços variam e podem variar conforme o prestador do serviço e o cliente. Esta também é uma característica do serviço, a *variabilidade*, podendo ser vista sob um prisma positivo quanto negativo.

Deste modo, uma organização tem pouco ou nenhum controle sobre as ações e atitudes que o cliente assume ao participar da produção do serviço, somado a isto, os funcionários e os outros recursos que interagem com o cliente podem variar significativamente em diferentes ocasiões para diferentes ocasiões. Por isto, muitos autores apontam a variabilidade como mais uma característica específica dos serviços (Ghobadian et al., 1994; Grönroos, 1995; Kotler & Armstrong, 1998).

O prisma positivo da variabilidade é que ela permite a customização, a personalização, o atendimento diferenciado às expectativas de grupos de clientes. Como exemplos, um palestrante pode adaptar a sua palestra a seu público, assim como um médico pode adaptar o seu serviço ao tipo de paciente que está atendendo. O lado negativo da variabilidade é que ela torna difícil o estabelecimento de um padrão de serviço, de um desempenho padronizado, imune a erros.

Isso faz com que seja comum, por exemplo, o seguinte problema: como atender sempre bem o cliente, se tanto o cliente pode ser mais ou menos favorável ao serviço, quanto o próprio prestador de serviços pode ter um desempenho mais ou menos adequado? Como garantir que grandes organizações com centenas de funcionários tratem clientes do mesmo modo, tenham o mesmo desempenho ao executarem seus serviços? Como uniformizar o serviço se o universo é heterogêneo em cultura, organizações e critérios? A consequência é que a qualidade do serviço depende das pessoas que o prestam e consomem. E o segredo do serviço é conseguir, respeitando a variabilidade, estabelecer padrões mínimos que garantam um desempenho adequado ao serviço. Afinal, o difícil não é ser excelente um dia, mas conservar a excelência diariamente.

Por fim, merece destaque a *perceividade*, os serviços são percebíveis, isto é, não podem ser estocados, assim, são temporais, prestados num tempo e local precisos. Neste sentido, há uma necessidade de se encontrar um ponto ótimo entre a oferta e a demanda do serviço, ou seja, um entrave é como administrar a demanda de um serviço. Por exemplo, num transporte aéreo com 100 lugares, se houver 1 ou 100 passageiros, o custo do voo é praticamente o mesmo, porém caso existam lugares vazios quando o voo começar, então a empresa que oferece esse serviço não conseguirá a receita esperada, ficando incapaz de recuperá-la.

Ora, haverá momentos de altíssima demanda e outros de pequena, em todos eles, contudo, persistirá um alto custo fixo, fazendo com que a empresa se esforce em vender pelo menos ao nível do seu ponto de equilíbrio operacional. Assim, encontrar o ponto ótimo entre oferta e demanda é crucial em serviços para não ocorrer um problema comum, que tanto não pode conseguir atender o excesso de demanda (e perder clientes em função disso) quanto ter que suportar pesados custos operacionais sem uma receita satisfatória, conseguida por uma demanda mínima.

Neste contexto, o setor terciário ou de serviços, comumente definido como constituído de bens intangíveis, é diversificado e inclui: comércio, turismo, serviços financeiros, jurídicos, de informática, comunicação, arquitetura, engenharia, auditoria, consultoria, propaganda e publicidade, seguro, corretagem, transporte e armazenagem, além das atividades públicas e privadas de defesa, segurança, saúde e educação, entre outros.

Com relação à classificação dos serviços, Schmenner (1999) propôs classificar os serviços considerando duas dimensões: o grau de interação e a customização e o grau de intensidade de mão-de-obra, que interferem, significativamente, no grau de atendimento aos clientes. Portanto, desta classificação resultam quatro tipos de serviços: i) *fábrica de serviços*: intensidade de mão-de-obra relativamente baixa, com uma maior significância de seus custos, associada aos aspectos tangíveis da empresa: instalações e equipamentos e baixo grau de interação com o cliente e customização. Ex: companhias aéreas e hotéis. ii) *loja de serviços*: o grau de intensidade de mão-de-obra ainda é relativamente baixo, porém aumenta o grau de interação com o cliente e se faz presente a necessidade de customização da oferta para o mercado. Neste momento, chama-se atenção para a operação de atendimento de pedidos. Ex: hospitais e serviços de reparos. iii) *serviços de massa*: apresentam um alto grau de intensidade de mão de obra, contudo, existe um grau muito baixo de interação com o cliente e de customização. Ex: atacado, varejo e escolas. iv) *serviços profissionais*: associam o alto grau de intensidade de mão-de-obra com o grau de interação e customização, igualmente alto. Ex: advogados, contadores, médicos.

Segundo Santiago (2008), os serviços também podem ser divididos e classificados em dois grupos: Serviço de Consumo e Serviços Industriais. O primeiro refere-se aos serviços prestados diretamente ao consumidor final. Esta categoria subdivide-se em: a) Conveniência – ocorre quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços por não haver diferenças perceptíveis entre elas; b) Escolha – caracterizam-se quando alguns serviços têm custos diferenciados, de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados, prestígio da empresa, dentre outros. Neste caso, compensará ao consumidor visitar diversas firmas na busca de melhores negócios; e c) Especialidade – são serviços altamente técnicos e especializados. O consumidor fará esforço para obter serviços de especialistas.

Os Serviços Industriais são aqueles prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais. Esta categoria pode ser subdividida em: a) Equipamentos – são serviços relacionados com a instalação, montagens de equipamentos ou manutenção; b) Facilidade – estão incluídos os serviços financeiros, de seguros, dentre outros, que facilitam as operações da empresa; e c) Consultoria/orientação – são aqueles que auxiliam nas tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação.

Para entender o conceito de Serviço é relevante levar em consideração a conceituação de Produto, algo concreto ou abstrato que satisfaz as necessidades e os desejos dos consumidores, ou seja, uma combinação de atributos, tais como as dimensões físicas, os materiais, as funções, o desempenho, a marca, o preço e a embalagem. Desta maneira, o conceito de produtos refere-se tanto a bens quanto a serviços. Assim, tanto a manufatura de bens, como a prestação de serviços é similar sob o aspecto de transformar insumos em produtos úteis aos clientes. Ambos devem projetar produtos, prever a demanda, balancear o sistema produtivo, treinar mão-de-obra, vender produtos, alocar recursos, planejar e controlar operações (Villar et al., 2008).

No entanto, há algumas diferenças entre bens e serviços. O cliente consome o serviço e participa do processo de produção, podendo até realizar parte do trabalho, como, por exemplo, nas lanchonetes de *fast-food*, onde o consumidor costuma levar a bandeja do balcão até a mesa e, ao final do lanche, removê-la até a lixeira. De outro modo, as tarefas caberiam ao garçom. A interação humana exige proximidade física - ou virtual, por telefone e pela internet – entre prestador de serviço e cliente, como ocorre nos bancos com os serviços de internet banking.

Partindo do exposto, tornam-se essenciais compreender o projeto do serviço propriamente dito e detalhar o processo do serviço a ser oferecido, levando-se em consideração a informação correta e a inovação, para que o mesmo seja prestado com maior qualidade e traga maior satisfação para os consumidores.

Dentre os fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços, cabe destacar: o desejo de uma melhor qualidade de vida e mais tempo de lazer; a urbanização, tornando necessários alguns serviços (como segurança, por exemplo); mudanças socioeconômicas com aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços; mudanças tecnológicas (como o avanço das tecnologias e das telecomunicações) que têm

aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda têm criado serviços completamente novos.

Paralelamente, as atividades de serviços exercem um papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial. Este papel pode ser sumarizado em três categorias: i) como diferencial competitivo – as atividades de serviços prestados ao cliente (como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica), pelas empresas de manufatura, têm atuado no sentido de diferenciar o pacote produto/serviço que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes; ii) como suporte às atividades de manufatura – muitas das funções dentro das empresas de manufatura são, na verdade, operações de serviços (como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros), as quais são fundamentais para o desempenho competitivo da empresa; iii) como geradores de lucro – muitas atividades de serviços de empresas de manufatura podem desenvolver-se a um ponto tal que ultrapassem a mera função de apoio, passando a constituir "centros de lucro" dentro das empresas (Corrêa & Gianesi, 1995).

Assim, segundo Gates (1999), um fabricante ou comerciante que responde a mudanças nas vendas em horas, em vez de semanas, não é mais, na essência, uma firma de produtos, mas uma empresa de serviços que oferece produtos. Considerando esta afirmação, percebe-se a necessidade das empresas dedicarem esforço à área de serviços como premissa para permanecer no mercado.

Diante do aumento nas estruturas e nas situações cada vez mais competitivas e dinâmicas, liderança em custo e qualidade não é mais suficiente para garantir vantagens entre concorrentes. A importância está na forma inovadora de apresentar e de tratar os serviços, cujas organizações cresceram em tamanho e complexidade.

Planejar a produção de serviços é, porém, diferente de planejar a produção de bens. Para o planejamento da produção de serviços, deve-se ter em mente as dimensões específicas e inerentes aos serviços, tais como: i) não há possibilidade de estocagem, ou seja, os serviços têm o consumo imediato e ocorre paralelamente à produção; ii) alto grau de contato com o consumidor, o que condiciona um tempo limitado de espera e influencia diretamente a satisfação e a percepção de qualidade do serviço; iii) avaliação da qualidade mais complexa dada a subjetividade do consumidor quanto às “especificações” esperadas e iv)

maior variabilidade e, conseqüentemente, menor sujeição à automação comparativamente aos bens (Nanci & Salles, 2008).

Para se projetar um serviço, pode-se: i) desenvolver um serviço completamente novo para atender um nicho de mercado inexplorado ou mesmo mercados já existentes; ii) melhorar um serviço prestado sob a ótica de algum objetivo de desempenho estratégico (qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo) ou iii) padronizar um serviço e torná-lo disponível em massa, ou, no caso oposto, personalizar um serviço, adaptando-o a uma nova categoria de consumidores (Villar et al., 2008).

Desta forma, projetar serviços para os usuários parte de uma abordagem sistêmica e inovadora, somada a aspectos virtuais (intangíveis) e materiais (tangíveis) do serviço e das interfaces homem-máquina e homem-homem, ou a concepção de experiências, onde a funcionalidade e a emotividade são contabilizadas na integração de novas tecnologias inteligentes e orientadas ao usuário.

Shostack (1982) afirmava que o primeiro passo para o projeto de serviço adequado é ter um sistema para visualizar o fenômeno, a partir do qual os serviços podem ser realizados em qualquer local, em qualquer contexto e em qualquer entidade de mercado.

A expansão do setor de serviços leva os gestores, que não estão atentos para a utilização de uma linguagem sistemática do processo, a ficarem à margem de obter vantagens competitivas satisfatórias. Essa sistematização do processo poderá impulsionar o desenvolvimento de serviços (Mello et al., 2005).

Desta maneira, com o aumento da concorrência e a evolução da indústria de serviços nos últimos anos, uma nova estratégia de gestão se torna necessária principalmente para aproximar os clientes aos serviços e a qualidade subjetiva nele incorporada.

2.1.2 O projeto de serviço

Projeto, segundo Magalhães (1997), é a tradução mais utilizada no Brasil para o termo design. Desta forma, ele é costumeiramente associado às formas ou ao desenvolvimento de um produto e muito pouco referido a serviços.

A ideia de projeto do serviço está originalmente relacionada com o desenho industrial de novos produtos (Cova, 2004). Neste caso, para que se possa entender o sentido de projeto é necessário que se faça considerações em relação à natureza dos serviços. Serviços se diferenciam de produtos por serem intangíveis, intransportáveis, produzidos e consumidos simultaneamente, por não serem estocáveis, por possuírem um alto nível de contato com o consumidor, que avalia não somente o resultado, mas toda a operação (Slack et al., 2002).

A intangibilidade, combinada com a inseparabilidade e a variabilidade, aumenta o risco percebido pelo cliente na escolha de serviços. Para enfrentar essa realidade, o projeto deve tangibilizar o intangível de forma a acentuar e valorizar os tangíveis e oferecer garantias de serviços. A capacidade ociosa de prestação de serviços, como o quarto de hotel desocupado e os assentos vazios do avião que decola, não pode ser armazenada para venda e consumo posterior, ou seja, em momentos de alta demanda. Desta maneira, serviços precisam ser projetados para serem produzidos conforme a demanda real a cada tempo.

Projeto de serviço, tal qual definido por Cova (2004), é dar forma a relações entre pessoas, entre objetos e entre pessoas. O projeto não deve ser feito apenas por questões estéticas e, ao considerar a promoção do bem-estar social, adquire um valor dentro da estratégia organizacional.

Mello (2005) afirma que a forma como as organizações buscam desenvolver novos produtos varia desde empresas que querem ser pioneiras em um determinado mercado até aquelas que só fazem quando pressionadas pelo mesmo. Sendo assim, o processo de desenvolvimento de serviços deve ser estruturado de maneira a garantir que cada etapa seja cumprida de forma satisfatória.

De acordo com Slack et al. (1997), o objetivo de se projetar produtos e serviços é satisfazer os clientes, atendendo às suas necessidades e expectativas atuais e futuras, de forma a melhorar a competitividade da organização frente a seus concorrentes. O projeto é importante para a diferenciação da empresa de seus concorrentes (Magalhães, 1997), e, ao criar valor para os consumidores que se dispõem a pagar mais para obter um determinado produto ou serviço, permite que as empresas aumentem suas receitas.

Sob a ótica da empresa, projetar um serviço significa definir um conjunto apropriado de componentes físicos e conceituais (Goldstein et al., 2002). Na produção de serviços, os componentes são: os clientes, um serviço, outros

serviços (concorrentes), os elementos da empresa que são visíveis aos clientes – ambiente físico pessoal de contato (funcionários da empresa prestadora do serviço). Naquilo que o usuário não vê – no sistema organizacional interno –, trabalham a gerência, o pessoal de suporte e, no mesmo sistema, são executadas operações que independem de contato com a clientela.

Neste sentido, o sistema de produção de serviços é rico em interações entre clientes, funcionários, serviços e o ambiente físico. Com relação às interações entre clientes e serviços, o cliente é influenciado por outros clientes quando o serviço que ele recebe é alterado por transações com outros consumidores do mesmo serviço.

No que tange as interações entre o cliente e o ambiente físico, percebe-se a parte tangível: a infraestrutura de produção e a entrega dos serviços, ou seja, mobiliários, máquinas, prédios e o layout do espaço frequentado pelo cliente. O projeto do ambiente físico visa à melhoria das interfaces dos usuários com os elementos físicos do sistema de serviço.

Por fim, com relação às interações entre cliente e o pessoal de contato, estão os funcionários e os gestores do prestador de serviços com quem o cliente interage diretamente. Os funcionários da linha de frente, são trabalhadores como os atendentes na recepção e as comissárias de bordo nos aviões, responsáveis pelo encontro cliente versus serviço.

Corrêa & Caon (2002) afirmam que os serviços prestados com qualidade levam a empresa a aumentar sua lucratividade no curto e longo prazo e, por conseguinte, aumentar o valor futuro da empresa.

Estas considerações advertem para a importância do desenvolvimento de novos serviços através de *modelos estruturados* (Mello et al., 2005). Modelos que, de forma sistêmica, podem ser utilizados no desenvolvimento de novos serviços ou em melhorias de serviços já existentes.

Neste sentido, o detalhamento do projeto do serviço é um instrumento efetivo e eficiente com o qual uma empresa conta para prevenir falhas durante a prestação de um serviço (Tax & Stuart, 1997). Ele permite que a organização possa atingir altos níveis de qualidade e de satisfação do cliente, alcançando seus objetivos e desempenhando sua missão.

Grönroos (1996 apud Gale, 1993, p.47) afirma que “[...] a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal”.

Lovelock & Wright (2001, p.106-107) definem a qualidade do serviço, como as “avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes, sobre a entrega de um serviço de uma empresa”.

Neste sentido, entender e exceder as necessidades dos clientes é uma questão central para o nível de qualidade. O cliente julga qualidade utilizando os critérios de sua escolha. Enfim, o cliente é o juiz final do que é ofertado pela empresa (Plesek, 1998).

Segundo Grönroos (1993, p.48), basicamente, a qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes têm duas dimensões: o resultado técnico e a dimensão funcional ou resultado do processo. Ou seja, resultado técnico é a qualidade do que foi entregue, enquanto a dimensão funcional é o modo como o produto foi entregue, ou o processo em si da prestação de serviços.

Com enfoques complementares à Grönroos (1995, p.30) identificaram cinco dimensões da qualidade, as quais também poderiam ser classificadas como fatores que interferem na qualidade por parte dos clientes: a) Confiabilidade: capacidade de prestar o serviço prometido, de modo confiável e com precisão. b) Tangibilidade: aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação. c) Sensibilidade: disposição para ajudar o cliente, proporcionando-lhe com presteza um serviço. d) Segurança: conhecimento e cortesia dos colaboradores e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade. e) Empatia: atenção individualizada proporcionada aos clientes.

Assim, “a falha no serviço é uma percepção dos clientes de que um ou mais aspectos específicos da entrega do serviço não atenderam suas expectativas”. (Lovelock & Wright, 2001, p.161).

Neste sentido, a propaganda “boca a boca” de clientes satisfeitos reduz o custo de atrair novos clientes e realça a reputação global da empresa, enquanto que os clientes insatisfeitos, naturalmente, geram o efeito oposto (Anderson & Fornell, 1999, p.2). Complementando esta ideia, Kotler (1999, p.171) ressalta que quanto mais o cliente gostar de uma empresa, mais provavelmente falará bem dela, quando pedirem sua opinião – ou mesmo sem que a peçam. A melhor propaganda é um cliente satisfeito.

Dentre os determinantes da qualidade do serviço, destacam-se: *Confiabilidade* (abrange consistência de desempenho e confiabilidade). Significa que a empresa honra seus compromissos, envolve a precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado; *Presteza* ou desejo que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços, ou seja, realizar rapidamente um serviço; *Competência* ou habilidades e conhecimento necessários para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, do pessoal de apoio operacional e a capacidade de pesquisa da organização; *Acessibilidade*: Refere-se à proximidade e a facilidade de contato, significando que: o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente. *Cortesia*: Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete); *Comunicação*: Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Pode significar também que a companhia deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores, aumentando o nível e sofisticação para os mais bem educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido; *Credibilidade*: Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda; *Segurança*: Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade; *Compreensão e Conhecimento do cliente*: Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais. Por fim, os *aspectos tangíveis*: Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações (Parasuraman et al., 1985).

Levando em consideração os fatores apresentados, a Figura 1 apresenta os determinantes da qualidade dos serviços.

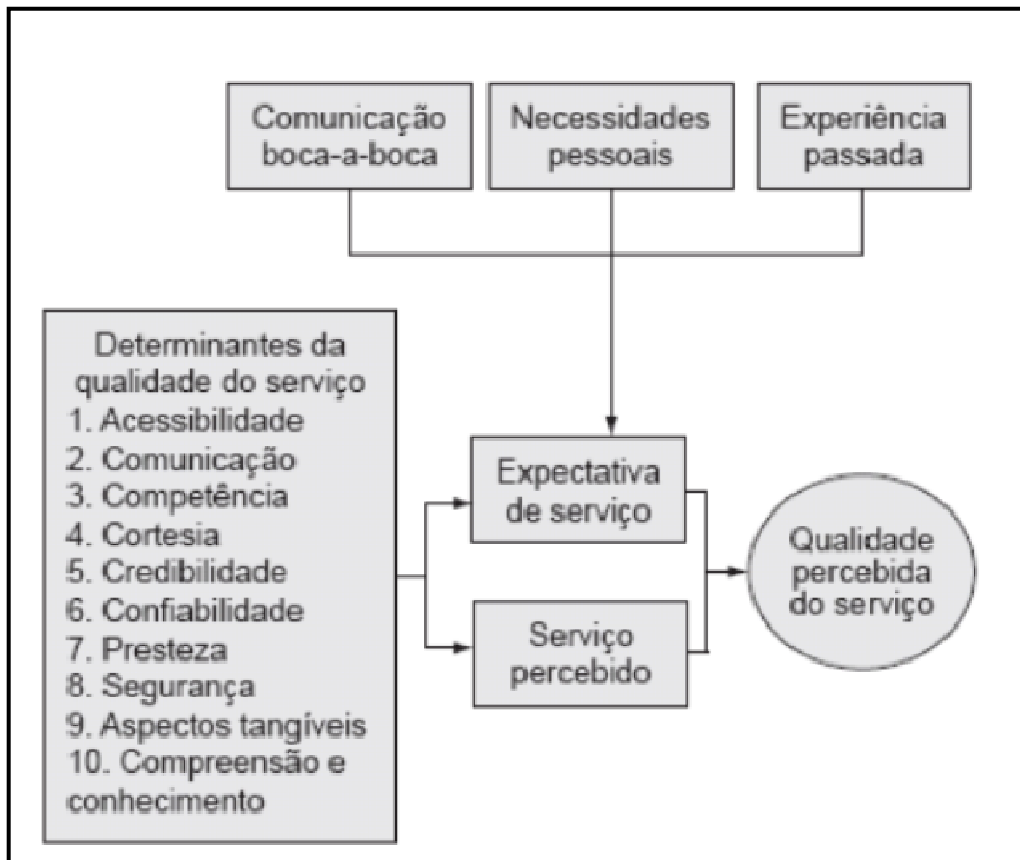


Figura 1. Determinantes da qualidade dos serviços
Fonte: Parasuraman et al. (1985)

Cabe destacar também, que para atingir a excelência no serviço a ser prestado, o projeto do serviço é ajustado ao longo do tempo, uma vez que atingi-la não pode se tornar realidade sem que o serviço seja corretamente projetado antes de ser produzido. Assim, J. A. Fitzsimmons & M. J. Fitzsimmons, (1998) afirmam que a qualidade começa no projeto do sistema de entrega do serviço, alegando que a qualidade pode ser incorporada na definição do pacote do serviço. Já Ramaswamy (1996), ressalta que a qualidade em serviços é um resultado da integração entre dois componentes: o projeto do serviço e a entrega ou prestação do serviço, como pode ser visto na Figura 2.

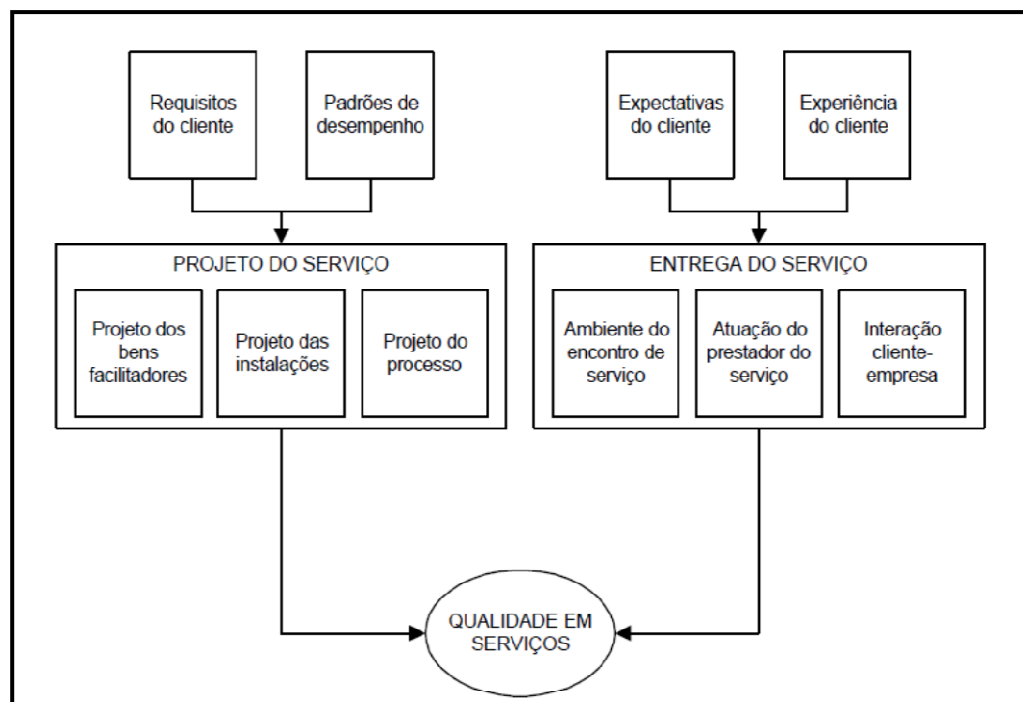


Figura 2. Componentes da qualidade em serviços
 Fonte: Adaptado de Ramaswamy (1996)

Assim, projetar um serviço é um processo de múltiplas etapas, que evolui do conceito à especificação detalhada. Parte-se de uma ideia geral e atribuem-se forma, função, propósito e benefícios gerados para o consumidor. Cada etapa do projeto deve ser avaliada quanto à viabilidade (pode ser desenvolvido), aceitabilidade (rentabilidade do projeto) e vulnerabilidade (riscos envolvidos), (Nanci & Salles, 2008). Essa avaliação envolve diversas funções, como: marketing (avaliação do mercado existente e novas demandas), finanças (capital disponível para investimento, margem de lucro, taxa de retorno, dentre outros.) e a produção (habilidade de mão de obra, tecnologia e a capacidade disponível para produzir).

Tais definições reforçam a afirmação de Slack et al. (2002, p.134) de que “projeto é a atividade que molda a forma física e o propósito tanto de produtos e serviços, como dos processos que os produzem”. Assim, processos significam a sequência de atividades necessárias para conduzir as transações ocorridas na prestação dos serviços ofertados (Ramaswamy, 1996).

Ramaswamy (1996) destaca que o projeto do serviço é composto pelo *projeto do “produto”* do serviço ou atributos físicos (tangíveis) – bens facilitadores e equipamentos e pelo *projeto das operações* de serviços ou

atividades que são necessárias para entregar ou manter um serviço ofertado. Para Nanci & Salles (2008), assim como os bens, os serviços devem ser projetados em dois âmbitos: *projeto de serviços e projeto de processos*. O projeto de serviços define o que se oferece ao cliente e o projeto de processos define como será oferecido o serviço.

Neste sentido, quatro fases são consideradas quando do projeto de um serviço: i) *o projeto da concepção*, ii) *o projeto do processo*, iii) *o projeto das instalações* e iv) *a avaliação e melhoria*. O projeto de serviços engloba também o processo de operações de serviços, o qual se refere às atividades que são necessárias para entregar ou manter um serviço, e atividades de interações entre o cliente e o prestador do serviço.

Conforme Mello (2005), a etapa de *projeto da concepção* do serviço diz respeito à pesquisa de necessidade dos clientes ou do mercado. A partir disso, desenvolvem-se as ideias para sanar as carências do mercado. A etapa de *projeto de processos do serviço* está relacionada com a identificação e definição dos principais processos e suas respectivas atividades, existentes na execução do serviço. Pode-se dizer que esta é uma etapa de mapeamento do processo para a realização, entrega ou manutenção de um determinado serviço. A terceira etapa é denominada *projeto das instalações do serviço*. Esta consiste no desenvolvimento da parcela tangível do serviço. Inclui toda a infraestrutura necessária em suas instalações físicas como iluminação, limpeza, espaço disponível, equipamentos, entre outros. A quarta e última etapa, denominada *avaliação e melhoria do serviço*, refere-se à definição de um processo que garanta que o serviço projetado realmente atende às necessidades de mercado previamente identificadas e estabelecidas, desde a definição das estratégias, passando pelas expectativas dos clientes e interações com os demais agentes do processo, tais como fornecedores e organizações externas (concorrentes), para verificar se através dos planos de ação as melhorias foram alcançadas.

Em caso de não atendimento a essas necessidades deve-se promover a melhoria do serviço e a busca por clientes insatisfeitos para que estes possam gozar de um serviço revisado e melhorado de acordo com seus desejos. Neste sentido, através dos processos do serviço podem ser introduzidas melhorias na qualidade dos serviços ofertados.

Assim, ao fim do projeto e desenvolvimento de um novo serviço e/ou projeto para melhoria de um serviço já existente, antes de seu lançamento para utilização em larga escala pelos clientes, o novo serviço deve ser verificado e validado para assegurar que o mesmo atende às necessidades e expectativas dos clientes e do mercado.

Bitran & Pedrosa (1998) afirmam que a validação envolve a construção de um protótipo (para os elementos tangíveis) ou de operações piloto (para processos), com objetivo de medir o desempenho desse protótipo ou operação piloto comparativamente ao desempenho esperado, o que acarreta no refinamento do projeto de forma que o produto ou serviço ofereça as características esperadas.

Para fechar o ciclo de projeto e desenvolvimento de serviços, é necessário implementar ferramentas ou técnicas que permitam que as informações relativas ao processo sejam usadas para melhorar o desenvolvimento do serviço atual ou daqueles que ainda virão a ser desenvolvidos. Vale lembrar que tais técnicas podem utilizar fontes externas ou internas de informações para fomentar a melhoria do processo e o desenvolvimento de serviços. A Figura 3 apresenta o ciclo apresentado por Mello (2005) para o projeto e desenvolvimento de serviço, partindo das etapas anteriormente apresentadas.

Para definir as operações de serviços, Tseng et al. (1999) propõem um modelo conceitual, como mostrado a seguir, através do qual apresenta a divisão das operações em duas partes: uma que tem contato com o consumidor (parte interativa ou linha de frente) e outra em que este contato não ocorre. Na linha de frente ocorrem às interações do cliente com a empresa prestadora do serviço que pode acontecer no contato pessoal, sendo este direto (face a face) ou indireto (atendimento por telefone) ou não pessoal, interações que o cliente tem com o ambiente físico, com os recursos físicos e equipamentos (como por exemplo, nos caixas eletrônicos bancários).

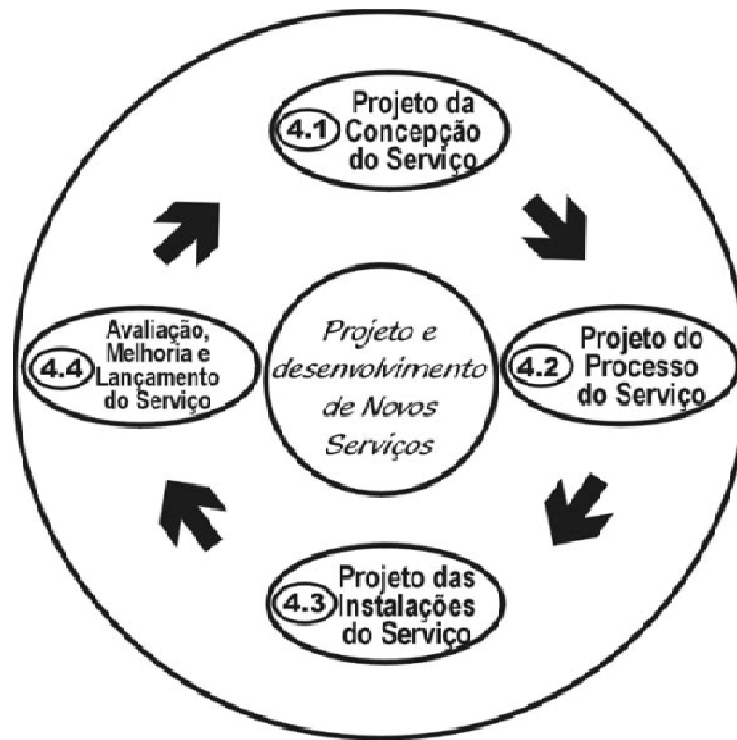


Figura 3. Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços
Fonte: Mello (2005)

É relevante frisar que as atividades de linha de frente desempenham um importante papel na qualidade do serviço pelo consumidor, porém padronizar estas atividades é um entrave, pois requer maior autonomia e flexibilidade aos funcionários para que possam atender as necessidades dos clientes, conforme esquema da Figura 4.

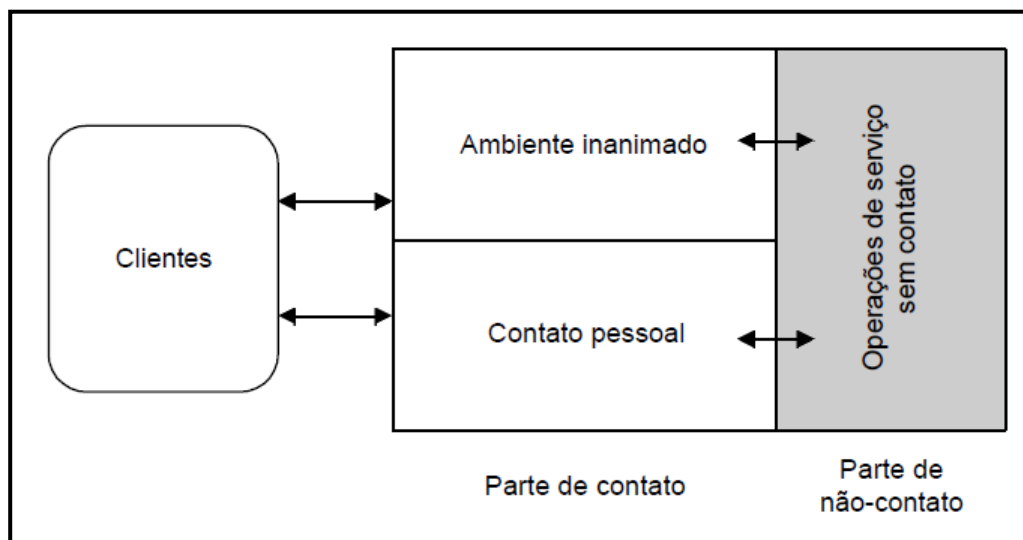


Figura 4. Modelo conceitual do sistema de operações de serviços
Fonte: Tseng et al. (1999, p.51)

Entretanto, muitas vezes, os componentes elencados acima que compõem o projeto de serviços se sobrepõem, sendo mais fácil agrupá-los em um componente chamado de projeto dos processos de serviço, de acordo com a Figura 5.

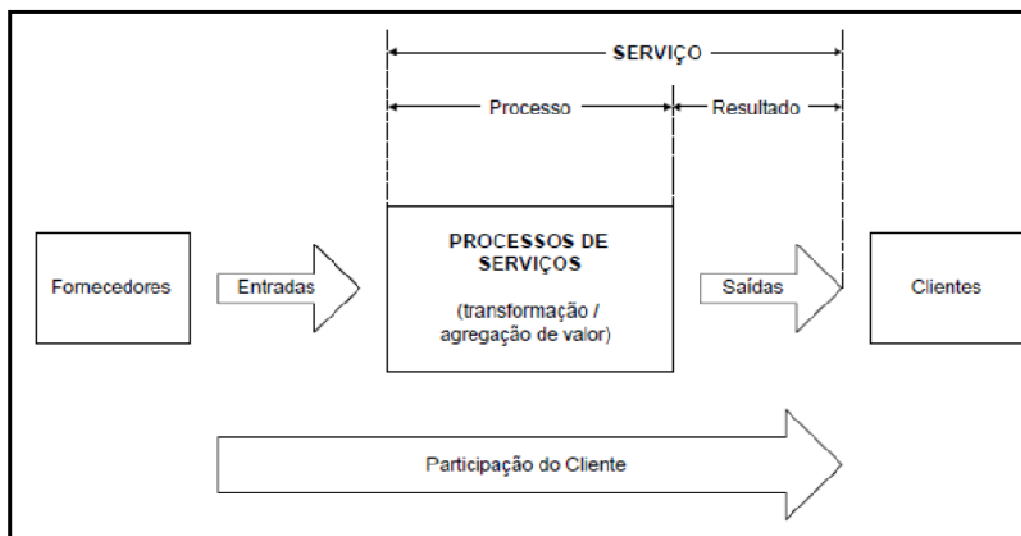


Figura 5. Projeto dos processos de serviço
Fonte: Santos (2000)

Segundo Santos (2000) a Figura 5 pode ser assim interpretada: as entradas podem ser divididas em recursos transformados (materiais, informações e consumidores) são aqueles onde o valor é agregado, mudando de estado durante o processo e os recursos transformadores (instalações e pessoal) são aqueles que agem sob os recursos transformados, agregando-lhes valor. Já as saídas são um processo operacional podem ser bens ou serviços, ou seja, o resultado. Ressalta-se que os clientes, nos sistemas de produção de serviços, também podem representar entradas para o sistema, participando do início ao fim do processo, assim a operação em serviços pode ser dividida em processo e resultado.

Como exemplo prático, o autor utiliza os passageiros de uma empresa aérea, os quais representam uma entrada do processo de transformação e durante o processo os clientes mudam do estado de “passageiros que têm necessidade de serem transportados” para “passageiros transportados” (resultados/ saídas do processo) sendo que a qualidade percebida pelo cliente ocorreu durante a viagem aérea, ou seja, durante o processo, além da avaliação que também é feita do resultado do serviço (saída do processo).

Neste sentido, Gummesson (1994) enfatiza que no projeto de serviços é importante compreender as atividades para descrever e detalhar um serviço, sendo interessante considerar três aspectos: *o conceito, o pacote e o processo*.

O *conceito de serviços* representa um projeto conceitual, ou seja, é “o conjunto de benefícios esperados que o consumidor está comprando” (Slack et al., 1997, p.146). Neste sentido, o conceito do serviço necessita estar coerente com a missão e os objetivos estratégicos da organização, pois de certa forma, o conceito de serviços irá determinar as características de diferenciação da empresa.

O *pacote de serviços* é um conjunto de bens ou serviços que são fornecidos em um ambiente, ou seja, oferecidos por uma empresa. Cabe destacar a subdivisão do pacote de serviços em: *Instalações de apoio*: recursos físicos que devem estar disponíveis antes de oferecer um serviço, ou seja, são os recursos físicos que devem estar à disposição dos clientes antes de se ofertar um serviço. Aspectos considerados: localização, equipamentos de apoio e layout das instalações (estações de esqui, hospitais e aviões); *Bens facilitadores*: material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente. Os aspectos considerados são: a consistência com o serviço, a quantidade e a seleção (cursos de esqui, itens de alimentação, substituição de autopeças, documentos legais e suprimentos médicos); *Serviços explícitos*: benefícios facilmente sentidos pelo cliente, ou características essenciais ou intrínsecas dos serviços. Aspectos considerados: o treinamento do pessoal, a abrangência do serviço, a consistência e a disponibilidade (a ausência de dor após a restauração de um dente, um automóvel rodando suavemente após um conserto e o tempo de resposta dos bombeiros a um chamado); e os *Serviços implícitos*: benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços. O Quadro 1 exemplifica o pacote de serviços de um hospital; já o Quadro 2 apresenta o exemplo de um hotel econômico.

Considerando outros exemplos, num restaurante o ambiente é tão importante quanto à refeição, pois muitos clientes aproveitam a oportunidade para reunir-se com os amigos ou fazer negócios. Já a opinião do cliente de um banco pode ser formada rapidamente com base na simpatia do atendimento ou no tamanho da fila de espera.

Instalação de apoio	Prédio, leitos, equipamentos
Bens facilitadores	Refeições, medicamentos
Serviços explícitos	Atendimento, tratamento
Serviços implícitos	Ambiente, informação

Quadro 1. Pacote de serviços de um hospital

Fonte: Gianesi & Corrêa (1994, p.58)

Instalação de apoio	Construção e móveis simples.
Bens facilitadores	Sabonete, toalhas, papel higiênico.
Serviços explícitos	Cama confortável, quarto limpo.
Serviços implícitos	Atendente prestativo, segurança.

Quadro 2. Pacote de serviços de um hotel econômico

Fonte: A autora

Assim, o pacote de serviços pode ser definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente. Todas estas características são notadas pelo cliente e formam a base para a sua percepção do serviço. É importante que o gerente de serviços ofereça ao cliente uma experiência que seja condizente com o pacote de serviços desejado.

Diante do exposto, constata-se que os elementos do pacote de serviços estão relacionados com o resultado do serviço, ou seja, com os benefícios propostos no conceito do serviço. Porém, nenhum elemento do pacote pode ser oferecido ao cliente sem que haja um processo para produzi-lo (Santos, 2000). A especificação dos elementos do pacote de serviços leva em conta decisões relacionadas à tecnologia de processo, à localização das instalações, ao projeto e a organização do trabalho, ditos aspectos estáticos do projeto. Os aspectos dinâmicos estão relacionados com as interações cliente/empresa, especificados no projeto dos processos.

Assumindo que as pessoas desejam os benefícios gerados pelos produtos adquiridos ou pelos serviços contratados, pode-se considerar o projeto como um meio para viabilizar a satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos e a obtenção de vantagens competitivas por parte das empresas.

Essa perspectiva orientada ao cliente proporciona um tipo específico de inovação orientada pelo projeto: inovação voltada para a geração de novas ideias de serviços e produtos e novas formas de experimentação da oferta em serviços (Mager et al., 2005). Oferecer inovações no projeto de novos serviços requer ir além dos métodos tradicionais de inovação e processo criativo, ou seja, o foco de melhoria muda dos processos internos, para os pontos de contato com o cliente.

Para Vimercati Neto & Mattos (2005), ignorar ou especificar equivocadamente as necessidades dos usuários pode originar serviços que não atendam às exigências do mercado e, em consequência, os serviços não alcancem seus objetivos dentro da estratégia da empresa. Neste sentido, Baxter (2003) classifica os fatores determinantes para o sucesso ou fracasso de um lançamento de um serviço em três grupos: orientação para o mercado, estudos de viabilidade e especificação e qualidade do desenvolvimento.

Ademais, para que o serviço seja realizado conforme foi projetado é necessário que funcionários e clientes entendam e compartilhem o conceito que o serviço oferece. Assim, para que ele possa gerar benefícios à empresa, é necessário que para a sua elaboração e implementação se considerem os aspectos da inter-relação com o usuário.

Desta maneira, o projeto adquire importância, pois é por meio deste que as organizações poderão definir o conceito que estará sendo vendido através da prestação do serviço e garantir que as características do serviço atendam as necessidades dos consumidores e os interesses da própria organização. Mas, para que o serviço seja realizado conforme foi projetado é necessário que funcionários e clientes entendam e compartilhem o conceito que o serviço oferece. Assim, para que ele possa gerar benefícios à empresa, é necessário que sua elaboração e implementação considerem os aspectos fundamentais de sua inter-relação com o usuário (Vimercati Neto & Mattos, 2005).

2.1.3 Etapas do projeto da concepção de serviços

A concepção do projeto para desenvolvimento de serviços se divide em quatro etapas: análise estratégica, geração e seleção de ideias para o serviço,

definição do pacote de serviços e definição das especificações do serviço, que serão detalhadas em seguida.

Assim dada à concorrência percebida no mercado, a forma como as organizações buscam desenvolver novos produtos, assim como serviços, varia desde empresas que querem ser pioneiras em um determinado mercado até aquelas que só fazem quando pressionadas pelo mesmo. Sendo assim, o processo de desenvolvimento de serviços deve ser estruturado de maneira a garantir que cada etapa seja cumprida de forma satisfatória (Mello, 2005).

2.1.3.1 Análise estratégica

Na literatura, os estudos sobre Serviços enfatizam, embora com enfoques diversos, sobre a importância dos serviços no "pacote" formado por produtos e serviços que uma empresa oferece ao mercado, como arma competitiva.

Segundo Kotler, 1991, o Planejamento Estratégico, diz respeito à formulação de objetivos, metas, estratégias de crescimento, e planejamento do portfólio do produto para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Para Ansoff (1985 apud Oliveira, 1997) diz respeito às “regras e diretrizes” para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa.

O planejamento estratégico pode ser entendido também como o processo que se utiliza para escolher novos objetivos e como os atingiremos (Stoner & Freemann, 1995, p.136).

A finalidade do Planejamento Estratégico é estabelecer os caminhos e os cursos, os programas de ação que devem se seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos (Oliveira, 2007).

O Planejamento Estratégico (programas de ação que devem se seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos) deve ser feito a fim de sanar as necessidades e/ou expectativas dos clientes, sendo um processo permanente e contínuo que visa à racionalidade da tomada de decisões desde a alocação de recursos até mudanças e inovações. Para delimitar o que será ofertado no mercado, como será feita a oferta e para qual consumidor ofertar é importante

que os serviços no "pacote" formado por produtos e serviços que uma empresa oferece ao mercado, sejam analisados como arma competitiva. Neste sentido, para a implantação da fase de análise estratégica, deve ser analisada a existência ou não de concorrentes direto, como uma forma de comparar os serviços.

Gianesi & Corrêa (1994) definem a estratégia de operações de serviços como o resultado da estratégia competitiva e, seu conteúdo, constitui de seus objetivos e de suas áreas de decisão¹. Os objetivos da estratégia de serviços referem-se aos critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizados na missão estratégica a fim de sanar as necessidades e/ou expectativas dos clientes, dependendo da tipologia do serviço a ser oferecido, bem como das áreas de decisão Segundo Porter (1991), há três estratégias (liderança em custos, diferenciação e foco) genéricas que uma empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto, para competir nos mercados: liderança em custos, através de economia de escala, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, vendas, publicidade, entre outras; diferenciação, através da criação de algo que o setor industrial como um todo perceba como sendo exclusivo, como, por exemplo, projeto, imagem da marca, tecnologia, serviço ao consumidor, rede de distribuição, entre outros; e foco, através do atendimento excelente, em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado restrito e bem definido.

Outro indicador da importância dos serviços decorre da nova forma de pensar as operações dentro das organizações, com a introdução do conceito de "cliente interno". Diversas subdivisões funcionais (gerências, departamentos ou seções), em empresas de manufatura ou serviços, executam atividades de apoio que podem ser consideradas como serviços, caracterizando uma relação de cliente-fornecedor interno. A boa gestão desta relação pode contribuir com a quebra das barreiras organizacionais, gerando a integração das diversas funções da empresa, concorrendo para o êxito de seus objetivos estratégicos.

Para cada uma destas funções-clientes existem requisitos de qualidade, prazo e custos, que servem de base para a própria avaliação de desempenho das funções-fornecedoras. Fica clara a importância de gerenciar os serviços internos

¹ As áreas de decisão (concepção do serviço, processo, instalações, demanda, qualidade, dentre outras.) exercem influência na competência do sistema de operações do serviço que se pretende projetar quanto aos critérios competitivos que se desejam priorizar.

através de um enfoque baseado nas necessidades dos usuários desses serviços. Todos os serviços internos devem estar, portanto, visando o atendimento do consumidor final da empresa.

Contudo, para administrar os serviços internos, de modo a garantir que todos os departamentos de apoio estejam contribuindo para o desempenho adequado da empresa junto aos consumidores finais, deve-se estabelecer uma missão para cada departamento de apoio, com base em uma análise da rede interna de serviços, garantindo que os objetivos de cada departamento estejam coerentes com os objetivos estratégicos da empresa como um todo. Este enfoque seria o da *gestão estratégica dos serviços* (Figura 6).

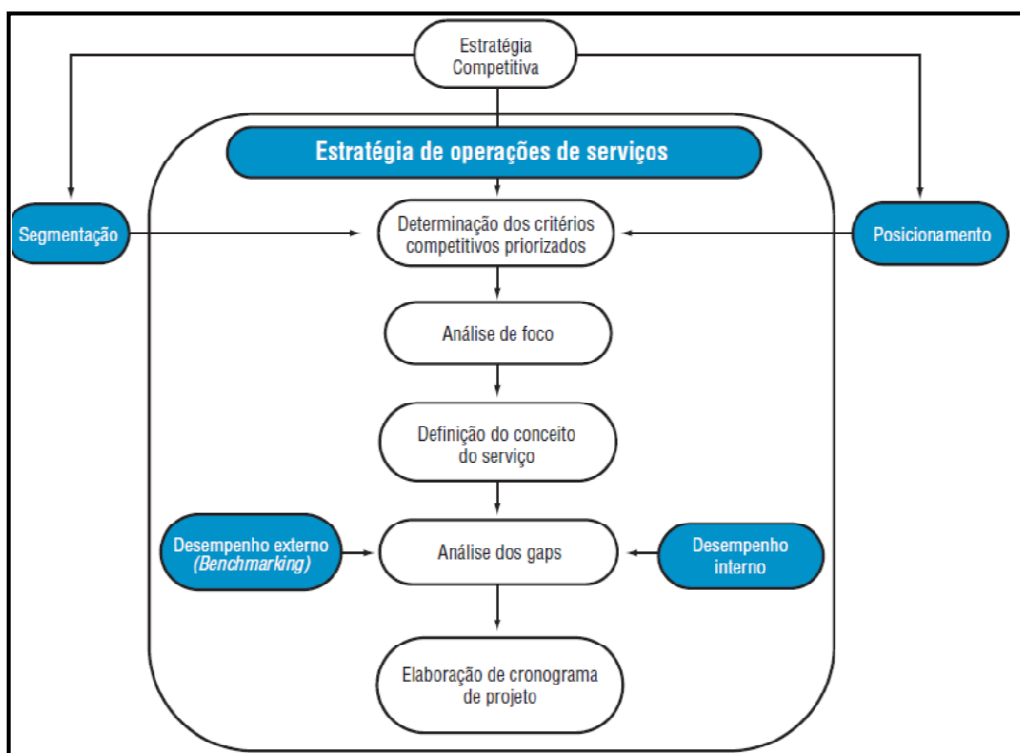


Figura 6. Formulação da estratégia de operações
Fonte: Adaptado de Gianesi & Corrêa (1994)

Além dos aspectos fundamentais desde a concepção até a prestação do serviço ofertado, o projeto do serviço deve considerar os objetivos estratégicos da empresa. Baxter (2003) define a estratégia organizacional como uma “ponte” que liga os negócios atuais de uma empresa à sua missão e aos seus objetivos. Em termos de operações de serviços, a vantagem competitiva de longo prazo depende, principalmente, da qualidade do projeto do serviço e do seu processo de

fornecimento. Para o autor, a escolha das alternativas estratégicas é restringida por fatores pessoais, dinheiro, tempo, conhecimento, habilidades e demais recursos produtivos. Em outras palavras, a especificação de uma atividade dentro de qualquer empresa deve sempre considerar que o resultado do projeto influenciará a estratégia organizacional.

O planejamento estratégico é amplo e abrange todas as áreas da empresa, sendo projetado para longo prazo (superior a cinco anos), diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de ações a serem seguidas para sua consecução, levando em conta condições externas e internas à empresa. Assim é um processo permanente e contínuo que visa à racionalidade da tomada de decisões desde a alocação de recursos até mudanças e inovações.

Com relação ao planejamento tático e operacional, respectivamente, caracteriza-se por ser de médio prazo, geralmente para exercício anual, abrangendo cada departamento ou unidade da organização, e por projetar-se para curto prazo, envolvendo cada tarefa ou atividade isoladamente, preocupando-se com o alcance de metas específicas (Figura 6).

As decisões tomadas a nível operacional podem então ser divididas em áreas estratégicas de decisão, tais como: *Projeto do Serviço*: Conteúdo do pacote de serviço; foco, alavancagem de valor sobre custo; *Processo/Tecnologia*: métodos de trabalho; equipamento; automação; capacidade; flexibilidade; *Instalações*: Localização; descentralização; layout; arquitetura; *Capacidade/Demanda*: Quantidade, tipo e ajuste da demanda no tempo; adequação entre capacidade e demanda; *Força de Trabalho*: Níveis de qualificação; recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; políticas de remuneração; *Qualidade*: Prevenção e recuperação de falhas; garantias de serviço; padrões de serviço; monitoramento de necessidades e expectativas; *Organização*: Centralização; estilos de liderança; comunicação; autonomia de decisão; *Administração de Filas e de Fluxo*: Disciplina na fila; configuração da fila; gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera; *Sistemas de Informação* Coleta, análise e uso de informação experimental; *Gestão de Materiais* Políticas de fornecimento; estoques; níveis de disponibilidade; *Gestão do Cliente* Participação do cliente; gestão das expectativas; comunicação com o cliente; *Medidas de Desempenho* Prioridades; padrões; métodos; *Controle das Operações* Programação de operações; regras de decisão e *Sistemas de Melhoria* Sistemas que assegurem a melhoria contínua do

serviço ofertado. Assim, o processo estratégico das operações pode ser visto, então, como o processo, implícito ou explícito de ligação entre os objetivos e as áreas de decisão (Gianesi & Corrêa, 1994).

A figura 7 apresenta as etapas do planejamento sob a ótica de Steiner (1979), o qual dividiu o planejamento em três etapas: as premissas, o planejamento e a implementação e revisão.

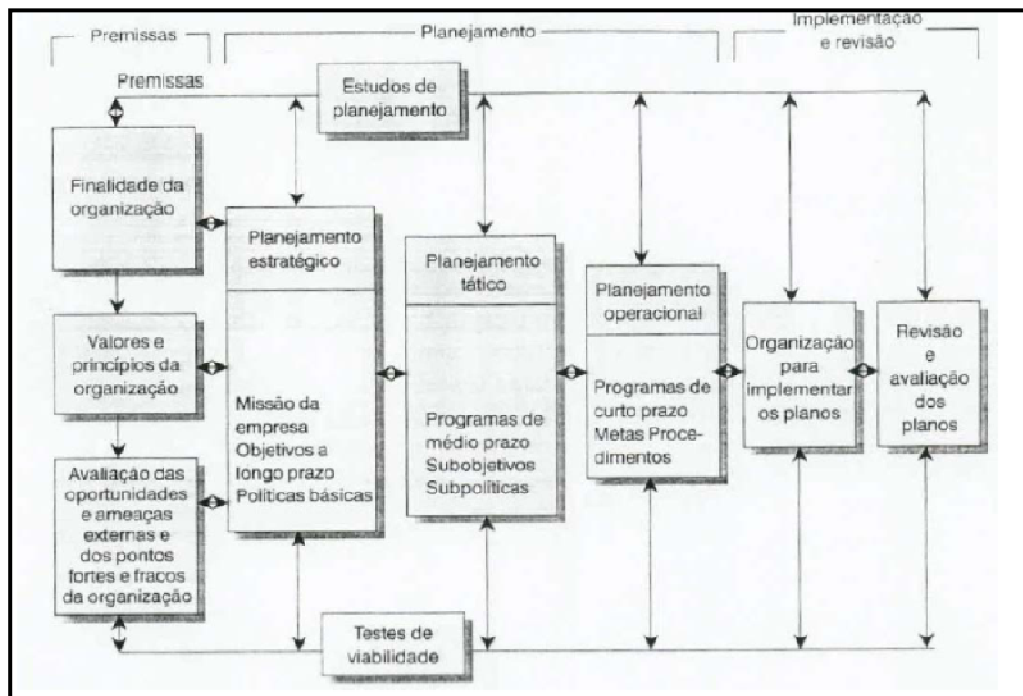


Figura 7. Etapas do Planejamento de Steiner
Fonte: Steiner (1979)

Após a definição do conceito do serviço, deve ser feita uma avaliação das diferenças (ou *gaps*) percebidas entre o que o mercado necessita (isto é, o que o prestador do serviço pode oferecer) e o que os concorrentes estão oferecendo para o segmento de mercado focado. Uma vez analisados esses *gaps* e realizadas as comparações com as melhores práticas, dá-se o fechamento da etapa de análise estratégica pelo estabelecimento de um cronograma para o projeto e desenvolvimento do serviço.

Para esta análise podem ser utilizados alguns procedimentos e metodologias adaptados e aplicados ao projeto do serviço escolhido. A análise da Cadeia de Valor estuda o conjunto interligado de atividades criadoras de valor ao longo de uma cadeia de suprimentos, começando nas matérias-primas vindas de

fornecedores, passando por uma série de atividades envolvidas na produção e comercialização de um produto ou serviço, terminando nos distribuidores que colocam o produto nas mãos do consumidor final (Hunger & Wheelen, 2002). Através do conhecimento da cadeia de valor da empresa, chega-se ao produto final que a mesma oferece, disso dependerá o estudo dos concorrentes, fornecedores e clientes da organização, que são os principais agentes das cinco forças de Porter (1989)².

A análise da Cadeia de Valor é composta por três etapas: i) Análise do ambiente externo: onde devem ser verificadas as oportunidades e ameaças (Análise SWOT); ii) Análise do Ambiente Interno: verificam-se os pontos fortes e fracos da empresa, ambos podendo ser controláveis pela mesma; iii) A estratégia de competição a ser adotada poderá ser de três formas: liderança pelos custos, diferenciação e focalização.

Segundo Porter (1985), as estratégias básicas para tornar uma empresa mais competitiva (Figura 8) são: i) Liderança pelos Custos: é uma estratégia que procura tornar uma empresa mais competitiva através da produção de produtos mais baratos do que os dos seus concorrentes. A lógica desta estratégia é a de que, produzindo produtos mais baratos do que os dos concorrentes, a empresa pode oferecer aos seus consumidores produtos a menor preço e aumentar a sua participação na indústria. Por essa razão, muitas empresas automatizam os seus sistemas de produção para aumentar a produtividade e obter liderança de custo, oferecendo produtos mais baratos; ii) Diferenciação: é uma estratégia que procura tornar uma empresa mais competitiva através do desenvolvimento de um produto que o cliente perceba como diferente dos produtos oferecidos pelos concorrentes. Os produtos diferenciados oferecidos aos consumidores são únicos em termos de qualidade do produto, desenho ou nível de serviço pós venda; e iii) Focalização: é uma estratégia que procura tornar uma empresa mais competitiva concentrando-se num consumidor particular e específico³. Editores de revistas geralmente utilizam uma estratégia focalizadora para oferecer os seus produtos a clientes específicos.

² Segundo Porter (1989, p. 33) “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”.

³ Editores de revistas geralmente utilizam uma estratégia focalizadora para oferecer os seus produtos a clientes específicos. Os produtos *diet* ou *light* focalizam o consumidor preocupado com a saúde e a estética.



Figura 8. Três grandes estratégias básicas
Fonte: Porter (1985)

Assim, após o planejamento estratégico, faz-se a análise do ambiente competitivo, analisando as informações obtidas, ou seja, o estudo será realizado, sobre dados e fatos, pela análise das oportunidades (OP) e ameaças (AM) que se apresentam, frente aos pontos fortes (PF) e fracos (Pf) da organização. Assim, o estabelecimento da postura estratégica é feito pela determinação da análise das inter-relações existentes e o grau de influência entre os fatores externos incontrolláveis (oportunidades e ameaças), além dos fatores internos controláveis (pontos fortes e fracos).

Ao cruzar essas informações em uma matriz (Figura 9), é possível determinar a fase de desenvolvimento do ciclo de vida da organização em seu atual momento. O quadrante mais povoado de inter-relações (considerando-se quantidades e seus graus de relevância) representa a postura estratégica que deveria ser adotada pela organização. A postura estratégica apontará o que fazer, por exemplo: “Continuar crescendo” ou, “é hora de colher o que se plantou” ou ainda, “precisa-se reduzir as atividades, preservando algumas conquistas”. Só com esta definição será possível determinar as estratégias adequadas ao desenvolvimento desejado (Pagano, 2002).

Na figura 9 estão representadas, através da Matriz da análise Swot, de Porter (1985), as oportunidades e ameaças, bem com os pontos fortes e fracos existentes no mercado.

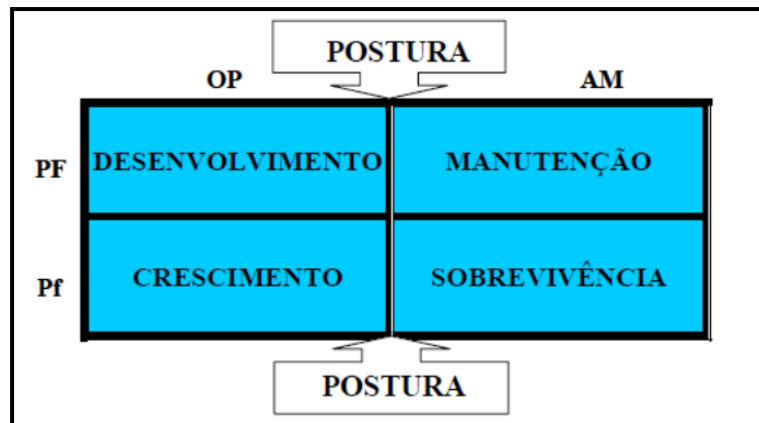


Figura 9. Matriz da Análise SWOT e seus resultados
Fonte: Porter (1985)

A finalidade básica da análise estratégica é o estabelecimento de alternativas de ação que englobem as possíveis configurações da empresa perante os binômios produtos versus mercados. Para que as tais configurações possam ser consideradas adequadas é necessário que cada uma delas seja dimensionada, de modo que se tornem competitivas e possíveis de serem operacionalizadas com recursos que estão à disposição da empresa no momento considerado. Assim, o conjunto de objetivos e desafios estabelecidos pela empresa poderá ser alcançado por alternativas estratégicas.

2.1.3.2 Geração e seleção de ideias para o serviço

Para Cooper (2001) existe um estágio próprio no portfólio de novos produtos para a geração de ideias, e não a existência de várias ideias que somente estavam esperando para serem desenvolvidas. Leonel (2006) apresenta uma abordagem sistemática para o processo de inovação (Figura 10). Esta sistemática começa com: (i) planejamento estratégico da inovação, (ii) passando pela pesquisa de novas oportunidades, (iii) geração de ideias, (iv) avaliação e seleção das ideias, finalizando com a (v) caracterização do produto. Nesta sistemática, todo o processo está alinhado com o planejamento estratégico da inovação e com a exploração de oportunidades, o que traz uma disciplina forçada para o desenvolvimento de projetos inovadores e também gera os critérios para as futuras avaliações em cada etapa do processo.

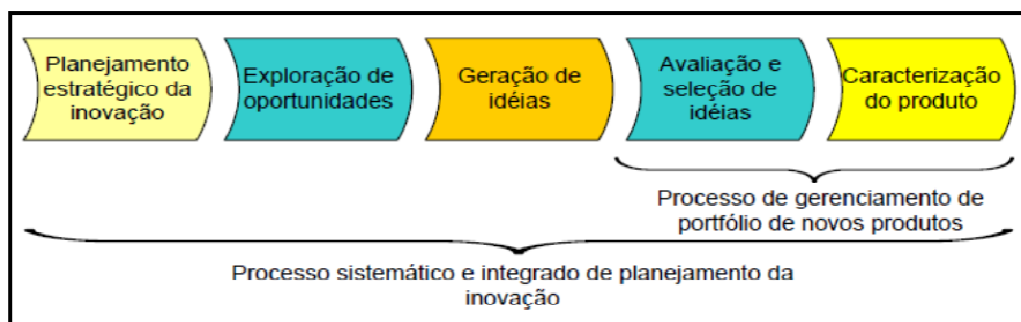


Figura 10. Modulariedade da sistemática da inovação de acordo com os objetivos de cada fase

Fonte: Adaptado de Leonel (2006)

No processo de desenvolvimento de um novo serviço não basta uma boa ideia para que um serviço seja considerado diferenciado dos demais existentes e uma organização fique a frente de seus concorrentes (Kelly & Storey, 2000). Segundo os autores, as ideias podem ser geradas a partir de duas fontes principais: dos funcionários de linha de frente, devido à proximidade destes com os clientes; e da concorrência, devido à facilidade de se copiar alguns tipos de serviços.

Para que o processo de geração de ideias deixe de ser apenas informal, é necessária a utilização de técnicas e métodos formais para coleta de ideias. As ideias são selecionadas por critérios definidos para não serem analisadas somente pela racionalidade humana. Os critérios seguem as oportunidades visualizadas pela organização, como por exemplo, políticas internas e externas (Alves et al. 2007).

Segundo Patterson (1999) os critérios de avaliação devem ser baseados no tipo de negócio na qual a organização atua. Tendo em mãos os critérios, parte-se para as avaliações das ideias. Nesta tarefa consideram-se três questões fundamentais: i) a inovação está alinhada com a estratégia organizacional? ii) a organização tem competência técnica para desenvolvê-la? iii) a organização tem competência sobre o negócio para torná-la um sucesso?

Segundo Prada et al. (2009), o processo de avaliação antecede o processo de seleção das ideias. Com a avaliação desenvolvida, segue-se para a seleção das ideias. Para os autores, o objetivo da seleção de ideias é naturalmente eleger as melhores ideias para o portfólio de projetos inovadores. Para tanto, um efetivo processo para seleção de ideias deve ser explícito e seguir uma direção traçada e elaborada pela organização na consideração das ideias.

Um dos propósitos do processo formal de seleção de ideias é garantir que o retorno para o negócio venha progressivamente com o andamento do portfólio de projetos, bem como criar um considerável equilíbrio no portfólio com os atuais projetos e entre projetos incrementais e radicais (Patterson, 1999).

2.1.3.3 Definição do pacote de serviços

Normann (1993) define o pacote de serviços como um conjunto de itens relacionados oferecidos ao cliente, que contém um serviço-núcleo ou principal e outros serviços periféricos ou secundários. Tanto o serviço principal quanto os serviços secundários (facilitadores e de suporte⁴) devem ser levados em consideração no momento de se definir o pacote de serviço a ser oferecido aos clientes, ainda na fase de concepção do projeto do serviço. Para organizações que competem num mesmo segmento, o projeto do pacote de serviços secundários pode ser determinante para assegurar a diferenciação dos serviços, uma vez que o serviço principal quase sempre é o mesmo.

A dificuldade na definição do pacote de serviços está na identificação dos produtos. Isso se deve em parte à natureza intangível dos serviços, mas é a presença do cliente no processo que cria uma preocupação com a experiência de utilização do serviço.

No planejamento de serviço deve-se considerar o estoque como sendo nulo, ou seja, não há possibilidade de se estocar um serviço para uso futuro, a demanda tende a flutuar fortemente e há alta participação de pessoas. Já no que tange a execução dos serviços é considerado que os clientes interferem no processo; a reação deve ser imediata a qualquer evento de operação e a comunicação com o cliente faz parte do processo. Além disso, a avaliação dos resultados é subjetiva, uma vez que na presença de intangibilidade os clientes avaliam não só o resultado final, mas o processo operacional também.

Cabe considerar que, na análise dos componentes do pacote de serviços (*instalação de apoio* (instalações e equipamentos utilizados no serviço); *bens facilitadores* (bens consumidos ou utilizados pelo cliente durante a prestação do

⁴ Os bens facilitadores permitem classificar os serviços em uma escala que parte dos serviços puros e avança para vários graus de serviços mistos. Por exemplo, um aconselhamento psiquiátrico, sem bens facilitadores, pode ser considerado um serviço "puro". A manutenção de automóveis geralmente requer mais bens facilitadores do que um corte de cabelo.

serviço); *serviços explícitos* (benefícios claramente identificados pelo cliente como resultado da prestação de serviços) e *serviços implícitos* (benefícios psicológicos que o cliente pode ter com a prestação do serviço), alguns aspectos são considerados como a atitude do prestador de serviços, o ambiente, tempo de espera, sensação de bem-estar, privacidade, segurança e conveniência. Como, por exemplo, saber que está sendo atendida por profissionais formados em universidades de prestígio nacional, a privacidade de um escritório de empréstimos, a despreocupação ao usar uma oficina que garante os reparos e a utilização de companhia aérea com excelente reputação em relação ao atendimento aos passageiros. Estas características, notadas pelo cliente, formam a base para a percepção do serviço.

2.1.3.4 Definição das especificações do serviço

Swan et al. (2002) afirmam que o elemento básico do processo de serviços é a seleção de suas especificações. Independente da necessidade do cliente ser tangível ou intangível.

Ramaswamy (1996) considera que todas as declarações não técnicas que exprimem a necessidade ou expectativa que o cliente espera experimentar durante a prestação do serviço devem ser traduzidas em padrões de projeto. A experiência de serviço – percebida pelo cliente, diz respeito a como o fornecedor lida com o cliente; o resultado do serviço – o que o cliente efetivamente recebe; a operação de serviço – modo como o serviço é entregue e o valor do serviço – benefício que o cliente recebe, devem ser considerados.

2.1.4 Projeto dos processos do serviço

Garvin (1998) define processos, no sentido mais amplo, como um conjunto de tarefas e atividades interligadas que juntas transformam entradas (inputs) em saídas (outputs).

Todo e qualquer produto ou serviço entregue a um cliente necessita de um processo para sua realização. Segundo Gonçalves (2000a), processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e

fornece um output a um cliente específico. Esse output é o produto, resultado da realização do processo, e que pode ser tangível (bem) ou intangível (serviço).

Segundo Mello et al. (2005), esta etapa compreende a identificação e a definição dos principais processos e suas respectivas atividades necessárias para a realização, entrega ou manutenção de um serviço. No projeto dos processos o objetivo é assegurar que o desempenho do processo seja adequado ao que se quer alcançar, por este motivo deve haver uma ligação entre a execução e os objetivos de desempenho dos processos individuais. Portanto, o processo é fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes (Gonçalves, 2000b).

Dentre os benefícios de um processo projetado e bem executado estão: i) qualidade, com o atendimento as especificações os erros são praticamente nulos e assim os serviços finais são adequados e evita-se o retrabalho. ii) rapidez, menor tempo de atravessamento (taxa de output igual à demanda), com isso menor tempo de espera do consumidor e menor estoque. iii) confiabilidade, os resultados são percebidos com a entrega pontual e menor interrupção/reprogramação dos processos. iv) flexibilidade e custo observam-se respectivamente, maior capacidade de variação de serviços, maior capacidade de lidar com o inesperado e menor custo de processamento e redução de atrasos.

Os tipos de processos em serviços levam em consideração o tipo de serviço a ser projetado, Serviços Profissionais, Serviços em Massa ou Lojas de Serviços. Os primeiros lidam com serviços de alto contato e personalizados, por este motivo dependem muito tempo com o cliente, bem como alto nível de adaptação às necessidades do consumidor; Os serviços em massa possuem muitas e rápidas transações, por este motivo o tempo de contato é limitado e a customização é baixa (supermercados, aeroportos, serviços de telefonia); Já as lojas de serviços são caracterizadas por níveis de contato com o cliente, customização, volume de clientes e liberdade de decisão, posiciona-se entre os dois primeiros (imobiliárias, bancos).

A gestão por processos pode ser definida como uma metodologia para contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos-chaves da organização, ou seja, os que mais impactam na satisfação dos clientes (Mello et al., 2002). Segundo Mello & Salgado (2005), as ferramentas e técnicas usadas nesta metodologia auxiliam as empresas a conhecerem seus fornecedores (aqueles

que fornecem insumos para a realização dos processos), seus insumos (as entradas, tais como, informações, materiais, documentos, dentre outros, que serão transformadas pelos processos), seus processos (identificados a partir do estudo da forma como a empresa realiza suas atividades), seus produtos (as saídas ou os resultados gerados pela agregação de valor durante a realização das atividades) e seus clientes (aqueles que receberão os produtos).

Ao se projetar um serviço novo ou modificado, a direção da organização precisa refletir sobre as pessoas que irão admitir para desempenhar os diversos processos necessários para o serviço atingir os objetivos planejados, garantindo clientes satisfeitos e fiéis. Corrêa & Caon (2002) e Lewis & Entwistle (1990) citam algumas características importantes para que um funcionário tenha um bom desempenho, são elas: habilidades técnicas, habilidades procedimentais, habilidades na realização do processo, habilidades e atitudes interpessoais, flexibilidade e adaptabilidade comportamental, empatia, habilidades de comunicação e de vendas e boa aparência.

Lewis & Entwistle (1990) afirmam que para muitas organizações de serviços, o recrutamento, o treinamento e a gestão das pessoas tornam-se uma parte integral do seu plano estratégico de marketing. O processo de treinamento pode incluir as fases de levantamento de necessidades, realização dos treinamentos considerados vitais e avaliação da eficácia dos mesmos. Além disso, os autores enfatizam que a gestão por processos proporciona a definição da melhor maneira e sequência para a realização de cada atividade do processo (mapeamento dos processos) e dos indicadores gerenciais que possibilitarão a medição, análise e melhoria de cada processo.

2.1.4.1

Mapeamento e controle dos processos de serviço

Johnston & Clark (2002) definem o mapeamento dos processos como a técnica de colocar em um gráfico o processo do serviço para orientação em suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento, uma vez que para se gerenciar um processo é necessário, primeiramente, visualizá-lo.

Para Shostack (1984) o mapeamento dos processos permite que uma organização explore todos os aspectos inerentes a criação e a gestão de um

serviço. De acordo com Johnston & Clark (2002), o mapeamento dos processos de serviços permite o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e, assim, uma realização do papel no processo de serviço do princípio ao fim.

Para se gerenciar um processo é necessário, primeiramente, visualizá-lo. Isso é possível pelo emprego de técnicas de análise do processo que, segundo Mello et al. (2002), permitem detectar falhas e oportunidades de melhoria, destacando as tarefas críticas e eliminando tarefas que não agregam valor ou que são duplicadas, tentando levar a organização para um patamar diferente do atual e igual àquele em que a alta direção deseja.

O mapeamento é realizado pela utilização de uma técnica para representar as diversas tarefas necessárias, na sequência em que elas ocorrem, para a realização e entrega de um serviço. Entre essas técnicas podem-se destacar o fluxograma de processo (Barnes, 1977), o *service blueprint* (Shostack, 1984), o mapa do serviço (Kingman-Brundage, 1995) e o IDEF (Cheung & Bal, 1998).

O Fluxograma ou gráfico de fluxo de processo é uma técnica para se registrar um processo de maneira compacta, a fim de tornar possível sua melhor compreensão e posterior melhoria (Barnes, 1977). O gráfico representa os diversos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de um processo, identificando etapas de ação (realização de uma atividade), inspeção, transporte, espera e fluxo de documentos e registros. Segundo Schmenner (1999), o fluxograma de processo é uma descrição sequencial que destaca quais fases operacionais são executadas antes de outras e quais podem ser feitas em paralelo. Tipos diferentes de operação são tipicamente designadas por diferentes símbolos.

Já o *Service blueprint* apesar de ter sua origem nos fluxogramas de processos industriais, foi a primeira técnica desenvolvida para o mapeamento dos processos de serviços, diferenciando-se dos fluxogramas por considerar o aspecto da interação com o cliente. De acordo com J. A. Fitzsimmons & M. J. Fitzsimmons (2000), o *service blueprint* é uma representação de todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço. Essa representação

identifica tanto as atividades de linha de frente como as atividades de retaguarda, separadas pela denominada linha de visibilidade⁵.

O mapa do serviço (Kingman-Brundage, 1995) é uma técnica para o mapeamento dos serviços derivada do *service blueprint*. Segundo Santos (2000), a grande diferença entre o mapa do serviço e o *service blueprint* é que ele envolve a gestão do serviço como um todo, e não somente o processo de entrega do serviço. Kingman-Brundage (1991) define o mapa do serviço como uma técnica gerencial para representar, cronologicamente, as tarefas e atividades realizadas pelo cliente, pelo pessoal de linha de frente e pelo pessoal de suporte no desempenho de um serviço. Diferentemente do *service blueprint* que divide as atividades apenas em termos de linha de frente e de retaguarda (linha de visibilidade), no mapa de serviço as atividades são divididas em linhas de interação, visibilidade, interação interna e implementação.

O controle de processos de serviço, sob o enfoque do projeto de um serviço, visa identificar as atividades ou processos do serviço novo ou modificado que necessitam de uma definição ou um controle mais detalhado da forma como deve ser realizado ou fornecido, facilitando o treinamento dos funcionários e preparando-os para o seu futuro lançamento, garantindo que os clientes recebam um serviço consistente, ou seja, confiável. Para tanto, partindo-se do processo mapeado, identificam-se as atividades críticas que necessitam ser definidas com um maior nível de informações e elaboram-se os procedimentos ou roteiros para orientar a execução das atividades (Mello, 2005).

2.1.5 Projeto das instalações do serviço

A percepção do cliente em relação à qualidade do serviço pode ser influenciada por atributos como limpeza, espaço, cor, iluminação e arranjo físico do ambiente onde o serviço acontece (Ramaswamy, 1996).

Para Gianesi & Corrêa (1994), o aspecto da localização das instalações tem importância especial em sistemas de prestação de serviços, pois é necessário que o sistema prestador de serviços esteja, na maioria das vezes, próximo do cliente.

⁵ Shostack (1984) desenvolveu esta técnica por considerar que a causa principal das falhas nos processos de serviços era a falta de um método sistemático para o projeto e o controle desses processos.

Segundo Corrêa & Caon (2002) a análise da localização para empresas de serviços difere das empresas de manufatura, fundamentalmente pelos chamados “fatores locacionais” que definem as características necessárias às localidades, considerando os diferentes tipos de serviços (lojas de serviços, profissionais ou de massa).

Outro aspecto a ser considerado no projeto da instalação diz respeito ao gerenciamento das evidências físicas, tais como, equipamentos, sinalizações e móveis, necessárias para afetar positivamente a experiência do cliente durante todo o encontro do serviço. O espaço físico (layout) do posto de atendimento onde o serviço será prestado também pode ser considerado no projeto das instalações de serviço. Corrêa & Caon (2002) afirmam que a medida da capacidade deve indicar a capacidade de processamento, introduzindo-se a dimensão tempo e medindo-a em termos de fluxo por período, tornando-se fácil definir e medir a capacidade de uma unidade prestadora de serviço.

2.1.6 Avaliação e melhoria do serviço

Para finalizar o escopo do projeto de desenvolvimento de um novo serviço e antes de seu lançamento para utilização em larga escala pelos clientes, é necessária a verificação e validação quanto ao atendimento às necessidades e expectativa do consumidor final, clientes e do mercado, conforme levantado na primeira etapa de análise estratégica. Os resultados desta verificação devem ser registrados em formulários específicos para manter um histórico do processo de projeto e desenvolvimento do novo serviço.

Para fechar o ciclo de projeto e desenvolvimento de serviços, é necessário implementar ferramentas ou técnicas que permitam que todas as informações relativas ao processo de desenvolvimento do serviço sejam usadas para melhorar o desenvolvimento do serviço atual ou daqueles que ainda virão a ser desenvolvidos. Essas técnicas podem utilizar fontes externas ou internas de informações para fomentar a melhoria do processo de projeto e desenvolvimento de serviços, assim como o processo de realização dos serviços (Mello, 2005).

Segundo o autor, dentre as técnicas que utilizam informações de fontes externas, podem-se destacar a recuperação do serviço e as pesquisas para medição

da qualidade do serviço e nível de expectativas dos clientes. Das técnicas que utilizam informações de fontes internas para melhoria e realimentação do processo de projeto e desenvolvimento de serviços podem-se destacar a auditoria interna da qualidade e a análise do modo e efeito da falha (FMEA). Após a conclusão e aprovação do serviço desenvolvido nessas fases, o mesmo poderia ser lançado em larga escala.

2.1.7 Marketing no Projeto de Serviços

Um importante objetivo da determinação dos critérios competitivos priorizados pelos mercados é o de facilitar a comunicação entre as áreas de marketing e de operações, integrando estas funções de modo a permitir o atendimento dos objetivos estratégicos da empresa. Através do conhecimento de como a empresa ganha clientes num determinado segmento de mercado, a área de operações pode estabelecer seus objetivos, isto é, saber em que aspectos têm que focalizar sua competência.

Ao mesmo tempo, permite identificar como é que as competências, atuais e futuras, do sistema de operações podem influenciar a estratégia de marketing, no sentido de explorar essas competências ao máximo, transformando-as em armas competitivas.

Marketing de serviços é definido como um conjunto de atividades que objetivam a análise, o planejamento, a implementação e o controle de processos destinados a criar/obter e servir a demanda por serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos consumidores e/ou usuários com satisfação. É importante que tais atividades visem à melhoria da qualidade e a lucratividade por parte das empresas, uma vez que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente e pressupõem uma relação de contato direta entre empresa/consumidor. O marketing de serviço tem como foco três principais dimensões: i) os clientes atuais e potenciais; ii) os funcionários; e ii) a interação cliente-prestador de serviço, a chamada “hora da verdade”. Somente quando estas três dimensões são bem atendidas é que o marketing de serviço pode alcançar os resultados desejados.

As necessidades dos clientes vêm antes dos produtos e dos serviços. Não é possível inverter a ordem do processo. O cliente, o consumidor, mais do que nunca, está indicando o “norte” para as empresas. É a partir dele e de suas necessidades e seus desejos, que produtos e serviços precisam ser concebidos.

O processo de percepção do consumidor pela qualidade dos serviços segue padrões especiais, vender serviços e diferenciar seu fornecimento requer soluções especiais de marketing. Para Kotler & Armstrong (1998, p.459) “a qualidade de serviço percebida depende enormemente do momento da interação comprador/vendedor”. Assim, a qualidade dos serviços pode ser alcançada e gerenciada com base nas dimensões em que é percebida, tais como: Confiabilidade (capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão); Responsabilidade (disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente); Segurança (capacidade de transmitir confiança, consequência relacionada ao do conhecimento do serviço e da cortesia por parte dos funcionários); Empatia (demonstração de interesse e atenção personalizada aos clientes) e até mesmo os aspectos tangíveis, tais como aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal, e materiais de comunicação.

O conjunto de elementos a definir e/ou controlar do setor de marketing de uma empresa, ou seja, o marketing mix utilizado em serviços é conhecido como 7 Ps. Além dos quatro Ps tradicionais (Produto/Serviço, Preço, Praça e Promoção), incluem-se Pessoas, Processos e Palpabilidade, como apresentado na Figura 11:

Pessoas	Evidências Físicas	Processo
Todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador. Envolve os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços.	O ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço.	Os procedimentos, mecanismos e roteiros de atividades organizados em sistemas de execução e de operação dos serviços, através dos quais o serviço é executado.

Figura 11. Três elementos acrescidos ao Mix de Marketing para Serviços
Fonte: Zeithaml & Bitner (2003)

Também devem ser levados em consideração os efeitos das ações de marketing em relação à logística das empresas, isso porque o fluxo físico dessas

atividades ocorre dentro da estrutura de distribuição, e são dependentes dos relacionamentos existentes entre seus membros, sendo de fundamental importância o entendimento da ligação que cada uma dessas atividades têm com a estratégia de serviço ao cliente (Rinehart et al., 1989).

Neste sentido, existem inúmeras diferenças entre a Administração Mercadológica de Produtos e a de Serviços. No momento da produção com relação ao mercado de Produtos (bens tangíveis), as mercadorias são em geral, produzidas antes de serem vendidas, o que possibilita a execução do controle de qualidade antes da entrega ao cliente. No mercado de produtos o consumidor pode ter contato físico com a mercadoria antes de ter a posse desta mercadoria enquanto que no de Serviços o consumidor compra uma promessa de entrega de Serviços. No Mercado de Serviços, a venda ocorre antes da produção. O que se compra é uma promessa que só vai ser concluída com a experiência do serviço pretendido, como, por exemplo, em um show.

Para conhecer um serviço, portanto, o cliente tem que experimentá-lo já na situação de usuário, já na situação de compra realizada. Por isto a percepção de risco tende a ser muito elevada nos Serviços, pois eles não podem ser tocados, cheirados, degustados ou até mesmo provados antes do ato da compra. Assim, no Mercado de Serviços, a percepção da qualidade é fortemente influenciada pela experiência, um atributo que só pode ser avaliado depois do “uso” do serviço. Logo, a qualidade do Serviço é à base do Marketing de Serviços, enquanto no Marketing de Produtos é o seu desempenho.

Por fim cabe destacar, que em termos de Marketing, os serviços são, muitas vezes, criados/utilizados como um meio de gerar valor a um produto existente. Tal noção está ligada à adição de acréscimo de valor, ao produto na sua função mais básica. Um exemplo é o serviço de pós-venda. Ou seja, a assistência que é prestada ao cliente, após a venda do produto, é entendida como um serviço prestado, que valoriza o produto.

2.1.8 Inovação em serviços

Ao considerarmos as intensas turbulências ambientais, onde a volatilidade de mercados aliados às mudanças do comportamento do consumidor, além dos

ciclos de vida mais curtos dos produtos, a propagação de novas tecnologias e a crescente profissionalização da concorrência, pode-se afirmar que ao se falhar no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, a empresa estará se expondo a um grande risco, tal risco pode tornar o novo produto inviável do ponto de vista financeiro (Violin, 2003).

Algumas características do mercado e outros fatores podem explicar a ocorrência de sucesso ou não no lançamento de novos produtos, entre outros, são eles: Mercado favorável; Sensibilidade do mercado a propaganda; Experiências anteriores bem ou mal sucedidas da empresa no lançamento de novos produtos; Tradição e força da marca da empresa no mercado; Percepção da qualidade do produto; Sensibilidade do mercado a inovações no produto, entre outros. Entretanto é preciso salientar que está lista não é exaustiva, diversos outros fatores e condições podem fomentar o sucesso ou insucesso de novos produtos, principalmente os relacionados a bens de consumo corrente.

Tradicionalmente o tema de inovação em serviços tem sido tratado dentro de uma perspectiva de abordagem industrial de produtos físico-tangíveis. No entanto, a inovação em serviço é bem diferente da encontrada em manufatura de bens, empregando uma força de trabalho com alta especialização e trazendo novas oportunidades e desafios para a inovação e seu processo (Miles, 1994).

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) classificam os serviços de inovação como: Inovações radicais, normalmente orientadas por tecnologias baseadas em computadores e informação; e Inovações incrementais, extensões de uma linha de serviços: incrementos da linha de serviços existentes, tais como acrescentar novos itens ao menu, novas rotas e novos cursos.

Sundbo & Gallouj (1998) definem inovação como uma mudança nos negócios pela adição de um novo elemento, ou pela combinação de elementos velhos. A inovação deve ser um fenômeno contendo alguma dimensão para ser considerada como tal. Isso significa que a mudança deve ser reproduzível e realizada mais de uma vez.

Os autores definem quatro tipos de inovação em serviços: de produto, de processo, organizacional e de mercado. Como exemplo de inovação organizacional, pode-se citar a introdução de gerência da qualidade total. As inovações de processo são renovações de procedimentos para produzir e entregar o serviço, e podem ser subdivididas em duas categorias: no processo de produção

(*back office.*) e no processo de entrega (*front office.*). Inovações de mercado estão associadas a novos comportamentos mercadológicos, como, por exemplo, encontrar um novo segmento ou ingressar em outra indústria. Os autores também sugerem outra forma de inovação, chamada de *ad hoc*, ou seja, a construção socialmente interativa de uma solução para um problema particular proposta pelo cliente.

Segundo Bilderbeek et al. (1998), ao contrário do que ocorre na manufatura, normalmente os novos serviços são intangíveis. Por isso, é mais relevante tratar de uma nova ideia ou conceito de serviço. De modo análogo ao que ocorre no caso de produtos e processos, classificar o que é um novo conceito é uma tarefa complexa.

Para o autor a interface com o cliente está associada ao processo pelo qual um serviço é produzido, e que leva em conta a presença do cliente, de um meio físico, de pessoal de contato, o serviço, a organização interna e outros clientes. No que diz respeito aos sistemas e organização da entrega dos serviços, são considerados os arranjos organizacionais internos que devem ser gerenciados para permitir que os funcionários executem de modo adequado suas tarefas, e para desenvolver e oferecer serviços inovativos. Já com relação às tecnologias, ela está envolvida, especialmente a tecnologia da informação (TI), sendo sempre consideradas as relações existentes entre os processos, as atividades de marketing, a distribuição e organização – como importante para a realização das inovações.

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2005), as inovações em serviços têm as seguintes características: i) dependem menos de investimentos em P&D formal, e mais de aquisição de conhecimento através da compra de equipamentos, propriedade intelectual, assim como por meio de colaboração; ii) o desenvolvimento de recursos humanos é particularmente importante para os serviços, e a falta de mão de obra especializada pode ser um gargalo; iii) empresas menores tendem a ser menos inovativas que as maiores, mas o empreendedorismo é um fator que favorece a inovação; iv) proteção de propriedade intelectual é um tema que merece atenção, especialmente no que diz respeito a software e métodos de negócios.

Segundo Barras (1986), Kuznets e Utterback referem-se as três fases da inovação: i) Fase de introdução, caracterizada pelo estabelecimento de novas

indústrias, quando ocorre um rápido avanço tecnológico e profusão de novos produtos, com ênfase no desempenho do produto, para capturar novos mercados; ii) Etapa de crescimento, a ênfase passa a ser na melhoria da qualidade de uma oferta menor de produtos. A intensidade do capital e os volumes de produção crescem na medida em que os mercados se expandem. iii) Já na Fase da maturidade, aumenta-se a ênfase em melhorias incrementais de processo com o objetivo de reduzir o custo unitário de poucos produtos padronizados, em um mercado atingindo a saturação. Os métodos de produção atingem o máximo de automação com investimentos de redução de custos de mão de obra. Por fim, existe uma quarta fase, de transição, onde o ciclo recomeça.

Levando-se em consideração apenas os fatores inovação e tecnologia da informação (TI), as fases da inovação podem ser divididas como: i): aplicação de novas tecnologias para aumentar a eficiência dos serviços existentes. O foco é na redução de custos de mão-de-obra em mercados saturados; ii), a tecnologia é aplicada para melhorar a qualidade dos serviços. Essa melhoria na qualidade propicia a expansão dos mercados, enquanto que a intensidade de aquisição de capital na forma de equipamentos tende a diminuir e iii), a tecnologia auxilia na criação de novos serviços. As inovações de produto passam a prevalecer sobre as de processo, a ênfase competitiva recai sobre a diferenciação de produtos para capturar novos mercados, e existe uma tendência de crescimento do emprego.

Porém é de suma importância ao se analisar a relação existente entre inovação e o projeto de novos serviços, considerar o estágio da inovação do processo, o grau de inovação do produto e o nível da inovação do processo são interdependentes. As características da inovação de processo variam de acordo com as estratégias competitivas e de crescimento. As estratégias competitivas que afetam as características do processo de inovação têm uma forte relação com o contexto sociotécnico, as condições organizacionais e o ambiente competitivo, sendo que o processo inovativo e as estratégias competitivas em uma indústria não ocorrem de modo isolado, mas se relacionam entre si ao longo do tempo (Uchupalanan, 2000).

Soete & Miozzo (2001) caracterizaram as empresas de serviços em três categorias, com relação às suas características tecnológicas: i) Setores dominados pelos fornecedores, tais como educação e serviços pessoais. As firmas desse setor dão apenas pequenas contribuições para seu processo tecnológico, e a maior parte

das inovações é oriunda de fornecedores de equipamentos, materiais e informação. ii) Setores de redes físicas intensivas em escala ou que fazem parte de redes de informação, tais como fornecimento de gás e bancos. As inovações tecnológicas normalmente se originam da indústria, mas a natureza destas inovações é fortemente determinada pelo seu uso nas firmas de serviços. iii) Setores fornecedores de tecnologias especializadas ou baseadas em ciência, tais como software e laboratórios. As principais fontes de tecnologia são pesquisa, desenvolvimento e atividades de software do próprio setor.

Assim, Violin (2003) ressalta que a despeito de ser vital para o crescimento, lucratividade e longevidade das companhias, a inovação de produtos, principalmente quando se trata de um novo produto, representa grande risco para a empresa. O maior risco no lançamento de novos produtos está no estágio de introdução no mercado. Visto ser esta a fase mais crítica de todo o processo.

2.2 Modelos de projeto e desenvolvimento de serviços

Para se desenhar serviços de forma prática, Albrecht (1998) idealizou o triângulo do serviço, diante do qual, a meta de qualidade é alcançada toda vez que há: uma estratégia de serviço, o pessoal de linha de frente orientado para o cliente e, principalmente, sistemas voltados efetivamente para o cliente.

Para Cobra (2001, p.144) o Triângulo de Albrecht foi concebido como uma representação esquemática do atendimento aos anseios e expectativas dos clientes. No modelo, o cliente é o coração. As pessoas que trabalham na empresa devem buscar o melhor atendimento, bem como os sistemas operacionais devem estar direcionados para este fim. E completa: “Não basta atender bem, é preciso proporcionar ao cliente um serviço de valor. E mais, é importante ainda que as estratégias sejam consistentes com os resultados a serem alcançados”.

O ciclo do serviço é apresentado como uma sequência de fatos em que várias pessoas buscam atender as expectativas e necessidades dos clientes em cada ponto do contato cliente-empresa (Figura 12).

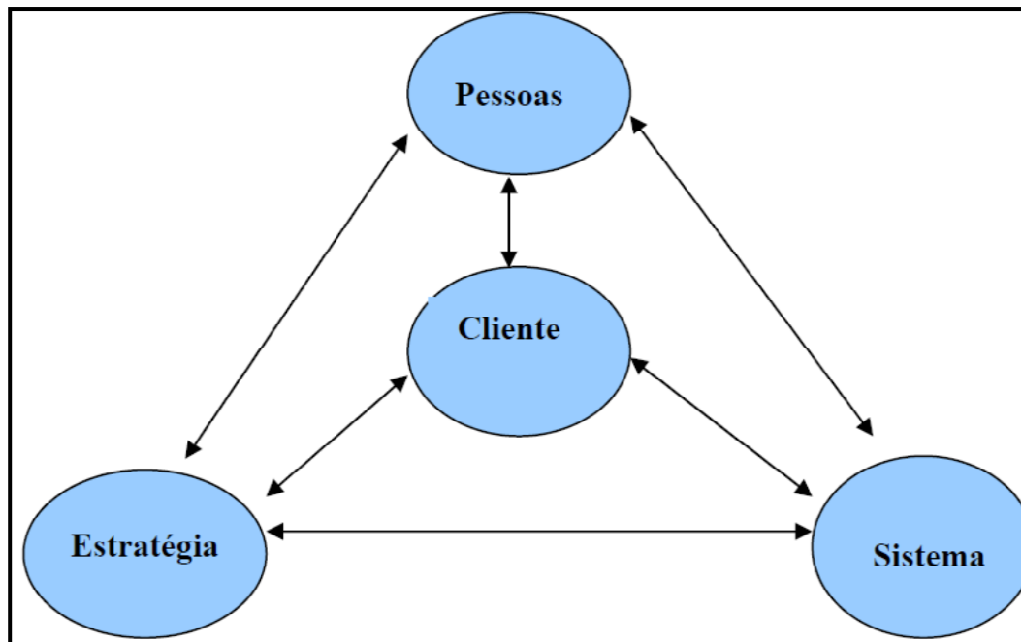


Figura 12. Triângulo de Albrecht
 Fonte: Albrecht (1998, p.30)

Shostack (1982) afirma que o passo primário para o projeto de serviço adequado é ter um sistema para visualizar o fenômeno, a partir do qual os serviços podem ser realizados em qualquer local, em qualquer cenário e em qualquer entidade de mercado. Uma vez que, a expansão do setor de serviços traz a necessidade da utilização de uma linguagem sistemática do processo com intuito de obter vantagens competitivas satisfatórias, a sistematização do processo poderá impulsionar o desenvolvimento de serviços (Mello et al., 2005).

Para Goulart (2000) a geração de um produto ou serviço para o cliente é realizada por uma cadeia de um ou mais processos interligados. Esta visão de processo orientada a um tipo de negócio da empresa pode ser chamada de processos de negócios. Um processo de negócio pode ser definido como uma sequência de atividades, cuja execução é desencadeada por algum evento com um resultado final observável e quantificável (Vernadat, 1996). Assim, um processo é uma sequência organizada de atividades, que transforma as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado pela unidade (Rotondaro, 1997).

Assim dada à concorrência percebida no mercado, a forma como as organizações buscam desenvolver novos produtos, assim como serviços, varia desde empresas que querem ser pioneiras em um determinado mercado até

aquelas que só fazem quando pressionadas pelo mesmo. Sendo assim, o processo de desenvolvimento de serviços deve ser estruturado de maneira a garantir que cada etapa seja cumprida de forma satisfatória (Mello, 2005).

Logo, é importante desenvolver novos serviços ou introduzir melhorias em serviços já existentes através de modelos estruturados, como destacado por Mello et al. (2005), visto que, os modelos estabelecem um modo de pensar, desempenham um papel de referência, operando como prescrição para os agentes que tomam a decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos (Pinheiro de Lima, 2001).

O modelo geral é aquele que engloba a gestão estratégica, a gestão operacional do desenvolvimento e os ciclos de resolução de obstáculos, de melhoria e de aprendizagem, considerando-se todo o ciclo do produto. Deve considerar, ainda, as melhores e mais adequadas práticas dos fatores de gestão. O núcleo central do modelo geral, representado pela estruturação das etapas das atividades operacionais do desenvolvimento do projeto, é o foco do modelo de referência (Rozenfeld et al., 2006).

Amaral (2002) define um modelo de referência como o modelo de aplicação mais amplo e geral, que pode ser utilizado como base para o desenvolvimento de modelos específicos e /ou situações específicas. Um modelo parcial, ou não, que pode ser usado como base para desenvolvimento ou avaliação de modelos é definido por Vernadat (1996) como modelo de referência. Para Bullinger et al. (2003), um modelo de referência contém documentação detalhada sobre fluxos, estruturas e responsáveis por um projeto, são, portanto, capazes de dar suporte ao projeto planejado, conduzindo e monitorando.

De acordo com Romano (2003), uma das características dos modelos de referência é permitir a visão integrada do processo, destacando seus elementos, estratégias, atividades, informações, recursos e organização assim como suas inter-relações produzem conhecimentos fundamentais, permitindo o uso integrado de métodos e ferramentas de auxílio ao projeto e ao seu gerenciamento, estabelecendo uma visão detalhada e integrada do trabalho a ser realizado.

J. A Fitzsimmons & M. J. Fitzsimmons (2000) classificaram os modelos de referência para o desenvolvimento de serviço em três categorias:

- *Modelos parciais*: consistem somente de elementos que completam o processo ou relacionados com etapas específicas do processo de desenvolvimento de novos serviços;
- *Modelos convergentes*: baseados ou originados das etapas do modelo de desenvolvimento de produtos proposto pela consultoria de Booz, Allen e Hamilton em 1982;
- *Modelos completos*: apresentam uma visão holística do processo de desenvolvimento de serviços.