

16

GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DA PRODUÇÃO

ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

16

GESTÃO DA PRODUÇÃO ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Ao final da UA o aluno deverá ser capaz de conceituar serviços explicando a forma de estrutura da sua produção.



COMPETÊNCIAS

Construir um sistema de produção de serviços.



HABILIDADES

Idealizar arranjos físicos, elaborar procedimentos de trabalhos e delinear perfis dos recursos humanos.

APRESENTAÇÃO

Nesta última Unidade de Aprendizagem inicialmente a palavra de ordem é o foco na compreensão de que manufatura e serviços são processos produtivos bem diferentes, pois enquanto manufatura produz um bem, serviços produzem uma transformação em você ou num bem seu.

Na sequência o conteúdo versará sobre o Processo de produção de serviços, a qualidade em serviços, e Blueprint, um diagrama que descreve, com detalhes, o processo de um serviço.

Considerando que estamos finalizando a disciplina, é importante fazer a integração dos assuntos tratados ao longo das unidades, revisitando os conteúdos abordados, em especial àquele que por ventura não tenha ficado claro, esperamos que agora nesta oportunidade faça mais sentido.

Bom trabalho!

PARA COMEÇAR

Figura 1. Fila de clientes.

Autor: [zhykova / Shutterstock.com](#)



Será que essa cena é incomum?

Claro que não.

Todos nós somos clientes de algum tipo de serviço. Filas, aborrecimentos, desorganização, ineficiência... É o que mais encontramos.

Infelizmente o desempenho de empresas de serviços é bem inferior ao de empresas de manufatura.

Mas por quê? É o que você verá nesta UA. Além disso, veremos formas de melhorar estes problemas de atendimento.

Afinal, a competição das empresas, baseia-se na satisfação do cliente; e ele não gosta de mau atendimento.

FUNDAMENTOS

Manufatura e serviços são processos produtivos bem diferentes.

Enquanto manufatura produz um bem, serviços produz uma transformação em você ou num bem seu. A manufatura produz, por exemplo, tesouras. Elas vão para a loja e alguém vai comprá-las.

Se ninguém for, elas ficarão lá muito tempo. Mas, de qualquer forma, foram fabricadas.

Um cabeleireiro corta seu cabelo. Ele produziu uma transformação em você. Mas se você não for lá, o corte nunca existirá diferentemente das tesouras. Essa diferença é fundamental. Se você quiser comprar uma tesoura, não precisa ir à fábrica assistir sua fabricação, mas para cortar o cabelo, você precisa estar lá.



CONCEITO

Na produção de um serviço é necessária a presença do cliente.

Temos então dois conceitos bem distintos: bens e serviços.

Um bem é algo que pode ser tocado, visto, quebrado, guardado, roubado etc. O nome atribuído a este estado é: tangível. (Adjetivo) Que se pode tanger ou tocar (Dicionário Aurélio).

Um serviço é algo que não se pode: tocar, guardar etc. A palavra intangível (com significado oposto) foi designada como representativa dessa situação.

São várias as diferenças que opõem bens e serviços: bens, como já foi dito, não precisam da presença do cliente para ser fabricados e serviços necessitam desta presença. Bens podem ser armazenados e serviço não.

Muitos utilizam a palavra produto em lugar de bem. Isto causa certa confusão na literatura. Bens (que às vezes são chamados de produtos) e serviços são resultados de processos. Sendo assim, pode-se dizer que ambos são produzidos. Podem-se utilizar os termos produção de bens e produção de serviços.

A teoria sobre serviços constituiu-se basicamente nos últimos trinta anos, bem como as ideias sobre qualidade em serviços. Alguns aspectos dessa teoria são ilustrados nos itens a seguir.

1. PROCESSO DE PRODUÇÃO DE SERVIÇOS

O processo de produção de serviços tem três características importantes.

A intangibilidade como já vimos, o serviço é intangível, não é algo que possa ser manipulado como um bem.

A presença do cliente é sempre necessária porque é ele que vai dar início ao processo com a sua solicitação. O serviço é consumido no ato da sua produção. Ele não pode ser estocado, para ser consumido depois.

O processo de produção de serviços divide-se, basicamente, em duas partes: *front office* e *back room*.

O *front office* é a parte do processo que tem, realmente, o contato com o cliente (Gianesi, 1994), conforme mostram as Figuras 2 e 3.

Figura 2 e 3.
Atendimento pessoal e telefônico de clientes.
Autor: [withGod / Shutterstock.com](#) (Fig. 2)



Veja que o contato com o cliente pode se dar de várias formas: pessoalmente, por telefone, por computador etc. Todas estas formas constituem-se em *front office*.

Back room é a retaguarda do processo onde existem as tarefas que não tem contato com o cliente. Essa parte de processo é semelhante ao processo de manufatura, conforme mostram as Figuras 4 e 5.

Aqui são executadas as tarefas que partiram da solicitação do cliente no *front office*.

Figuras 4 e 5.
Funcionários trabalhando em empresa de serviços, sem contato direto com clientes – *back room*.
Autor: [bibiphoto / Shutterstock.com](#) (Fig. 5)





DICA

Front office é onde o cliente é atendido.

Back room é a parte que não tem contato com o cliente.

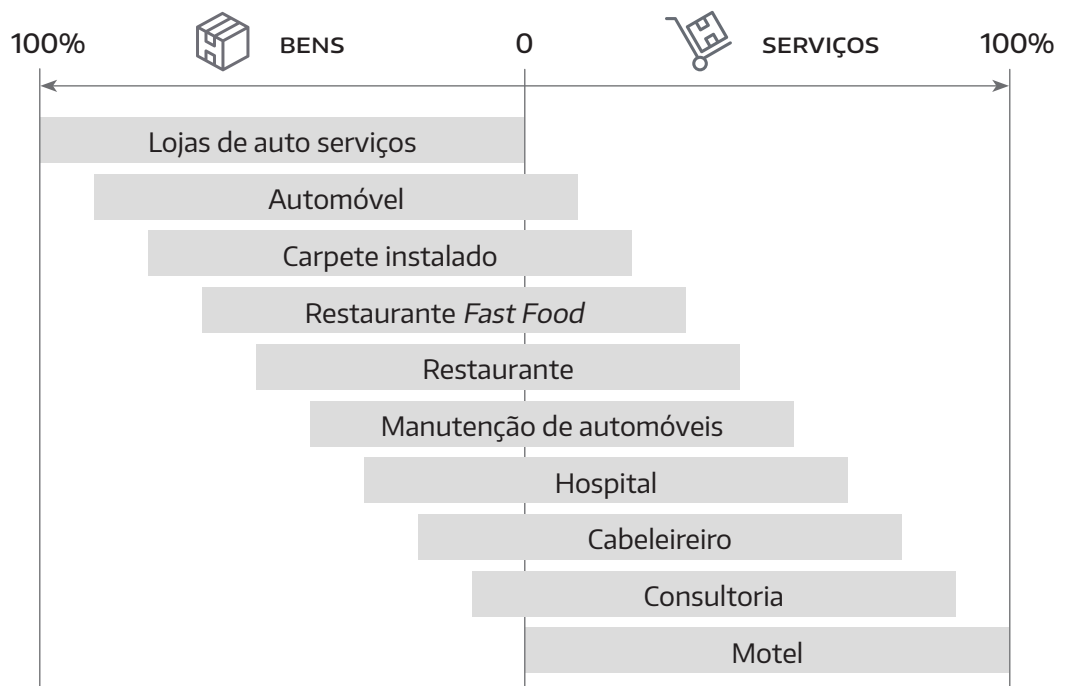
Um exemplo bem comum é o serviço de uma agência bancária. O *front office* é o caixa. O cliente tem contato direto com ele, onde o serviço é solicitado. O pedido passa a ser processado no *back room*. Exemplo: o cliente dá um cheque ao caixa para ser depositado. Este executa os procedimentos necessários para a aceitação do cheque. Esta operação é feita no *front office*. Depois o cheque vai para outros setores onde será manipulado, juntado com outros formulários etc., até ir para a compensação. Estas operações são executadas no *back-room*.

Os processos de serviços podem ter *front office* e *back room* maiores ou menores, conforme o ramo de atividade.

Por exemplo, em um restaurante tradicional, o *front office* é salão de atendimento com as mesas e os garçons. A cozinha do restaurante é o *back room*. Restaurante é uma atividade tipicamente de serviços. Já em um serviço de *delivery*, o *front office* é somente o atendente que recebe o pedido e o *motoboy* que entrega a comida. É um caso de *front office* muito pequeno e *back room* grande, relativamente.

Sasser et al. (1978) estruturou um contínuo entre produtos e serviços, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6. Contínuo entre produtos e serviços.
Fonte: Adaptado de SASSER et al. (1978)



Observação: Exatamente 100% não existem, pois motel tem cozinha, mas para efeito prático, vamos considerar 100%.

Todos os ramos de atividades mostrados na figura são serviços. No entanto para cada ramo a porção de serviços e a porção de manufatura variam. Por exemplo, motel e cabeleireiro precisam da presença do cliente quase o tempo todo. Uma loja de autosserviço ou uma oficina, o cliente não precisa ficar lá enquanto o serviço é executado. Já em um restaurante é meio a meio, você precisa estar lá no pedido do prato ao garçom (*front office*) e para receber o prato. Enquanto a comida é preparada na cozinha (*back room*), a presença do cliente não é necessária.

1.1. CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS

Silvestro et al. (1992) propôs uma classificação de serviços e uma correlação entre grau de customização e volume de clientes. A Figura 7 mostra esta classificação em três categorias e a correlação, com seus respectivos exemplos.

Figura 7. Classificação de Silvestro.

Fonte: Silvestro, Fitzgerald, Johnsto e Voss (1992)



Observa-se que um volume alto de clientes é inverso ao grau de customização. Ao contrário, um volume baixo de clientes é mais customizado. Isso é praticamente uma sistematização de processos de serviços dentro de uma lógica fordista.

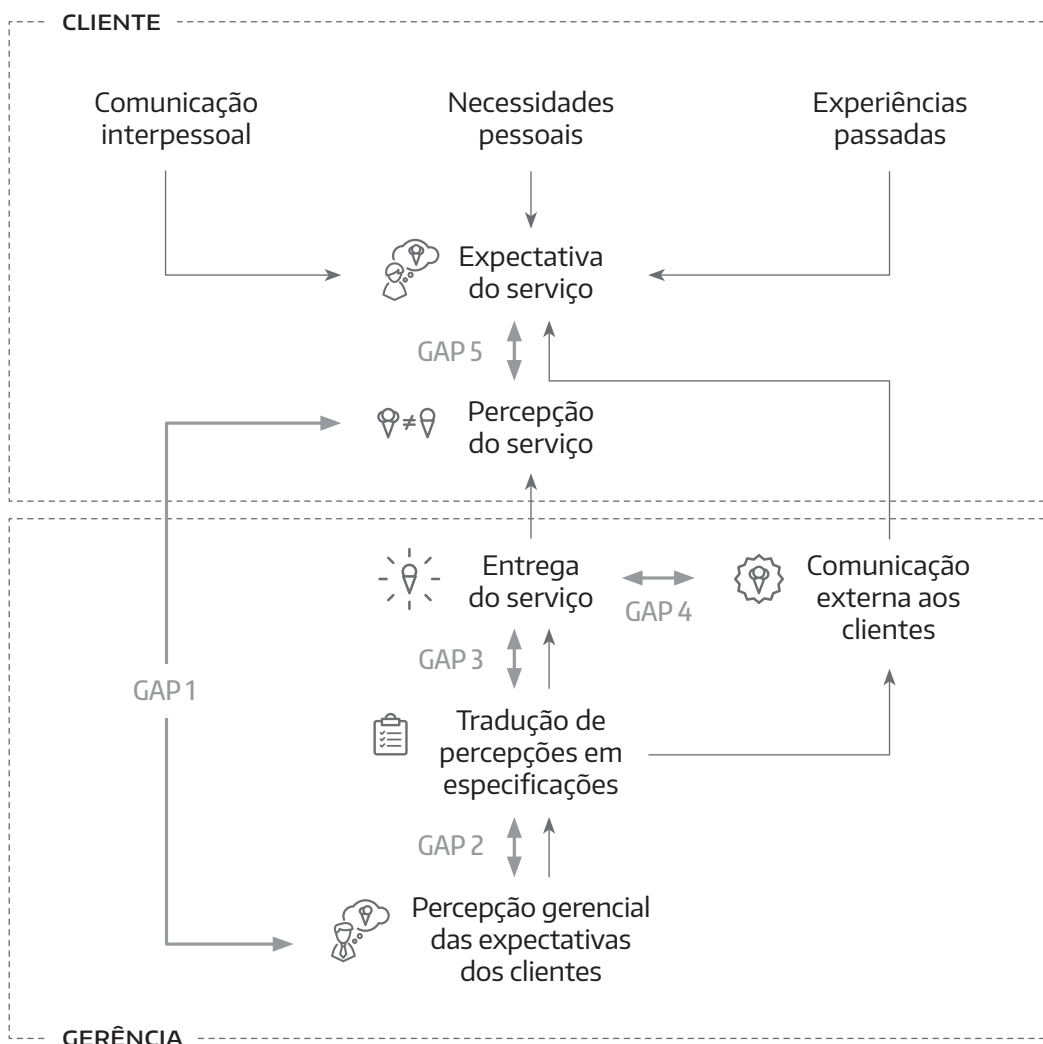
2. QUALIDADE EM SERVIÇOS

Você estudou em Gestão da Qualidade várias definições para qualidade. Elas valem tanto para bens como para serviços. Mas uma definição especial para serviços foi criada. Zeithaml e Parasuraman (1990) estruturaram a teoria da qualidade em serviços no modelo conceitual de *GAPs*, que são diferenças, ou discrepâncias que existem entre a empresa de serviços e o cliente. São cinco *GAPs* definidos da seguinte forma:

- **GAP 1:** diferença entre expectativas dos clientes e percepções dos gerentes sobre essas expectativas;
- **GAP 2:** diferença entre percepção dos gerentes das expectativas dos clientes e especificação da qualidade nos serviços;
- **GAP 3:** diferença entre especificação de qualidade nos serviços e serviços realmente oferecidos;
- **GAP 4:** diferença entre serviços oferecidos e o que é comunicado ao cliente; e
- **GAP 5:** diferença entre o que o cliente espera receber e a percepção que ele tem dos serviços oferecidos.

A Figura 8 mostra o esquema de GAPs.

Figura 8. Esquema de GAPs.
Fonte: Zeithaml e Parasuraman (1990)



Parasuramam, Zeithaml e Berry (1985) construíram um método de avaliação baseado no GAP 5 onde a expectativa e a percepção dos clientes são avaliados numericamente. A diferença entre elas é valor do GAP 5. Chama-se método **Servqual**.

Trata-se de um questionário de 22 perguntas para avaliar a expectativa do cliente e 22 para a percepção. São calculadas, aritmeticamente, as 22 diferenças e calculada a média ponderada delas.

A ponderação (pesos) é feita conforme a importância que se dá às perguntas. As perguntas estão divididas em cinco categorias denominadas *dimensões*. São elas: tangibilidade, empatia, acesso, presteza e confiabilidade.

O cálculo das diferenças é feito na ordem: percepção menos expectativa.

A média final pode ser negativa, zero (ou próximo de zero) ou positiva.

As conclusões a que se chegam, em relação a esses números, são respectivamente: *a percepção ficou aquém das expectativas, a percepção atendeu às expectativas, a percepção superou às expectativas.*

Existem várias ferramentas que ajudam a projetar um bom processo de serviço que veremos em seguida.



PAPO TÉCNICO

O método SERVQUAL é um método muito importante e largamente utilizado na avaliação da qualidade de serviços.

3. BLUEPRINT

O Blueprint é um diagrama que descreve, com detalhes, o processo de um serviço (SHOSTACK, 1984). Sua estrutura é derivada dos fluxogramas dos processos industriais. A diferença é que ele contém as ações do cliente também.

Shostack (1984) entendia que a grande causa das falhas em serviços era a falta de sistematização e controle nos processos. Ele mostra várias atividades, como: processamento de informações, interações com os clientes e pontos de decisão e é subdividido por linhas.

A linha principal é a da *visibilidade*, é a que caracteriza o serviço, separando o *front office* do *back office*.

A linha de interação está no *front office* e mostra a interação entre empresa e cliente. Os pontos de decisão são mostrados como losangos para destacar a importância destes passos. As outras atividades são representadas por retângulos.

Esta técnica pode mostrar oportunidades de melhorias nos processos existentes e, também, contribuir para a construção de processos futuros.

Andretti (2010) construiu um Blueprint para um serviço de distribuição, conforme mostra a Figura 9.

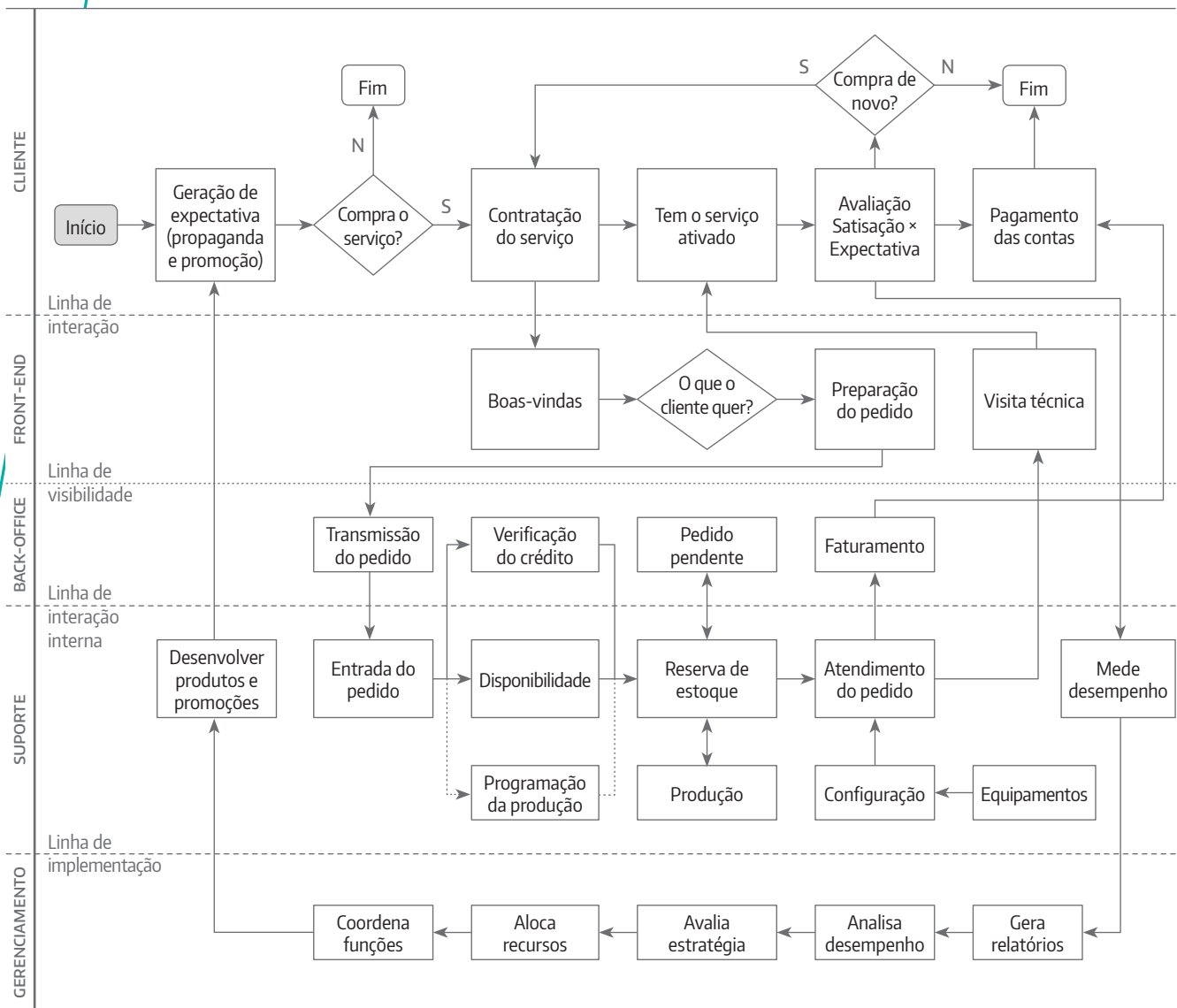


Figura 9. Blueprint de um serviço de distribuição.

Fonte: ANDRETTI (2010)

Nessa figura pode-se observar que, olhando-se de baixo para cima, existe uma transição de atribuições, indo do estratégico ao operacional, passando pelo tático. A linha de visibilidade é o nível mais baixo do operacional.

O Blueprint é uma excelente ferramenta para elaborar projeto de serviços, pois dá uma visão de todo o processo.



LEMBRE-SE

Uma empresa ou é de manufatura ou é de serviços, mas seja qual for ela, sempre terá uma parcela de serviços e outra de manufatura.



ANTENA PARABÓLICA

Seguradoras são empresas de serviços. Você tem algum seguro? Seguro do automóvel, seguro da residência, seguro saúde ou outros tipos de seguros?

Se você quiser fazer um seguro, você segue os seguintes passos. Vai até uma loja da seguradora. Certamente ela vai lhe oferecer vários tipos de seguros. Você escolhe um determinado tipo e faz o pedido. Até esse momento você esteve no *front office* da seguradora.

Daí em diante a empresa vai fazer uma série de procedimentos no *back room*. Vai juntar seus documentos, vai elaborar um contrato que será entregue a você. Aí ela te chama para assinar o contrato e fazer o pagamento inicial, neste ponto você voltou ao *front office*.

É interessante notar o seguinte: digamos que você nunca tenha a necessidade de usar esse seguro. Dá a impressão que você nunca usou o serviço da seguradora. Mas pagou! Pagou e não usou!

Embora o serviço nunca tenha sido acionado, mas ele sempre esteve disponível. Você não precisou. Mas se precisasse ele estava lá para ser consumido.

Assim como seguros existem também muitos outros serviços que consumimos e nem percebemos.



E AGORA, JOSÉ?

Esta foi a UA de Gestão da Produção.

Em todas as outras UAs, os assuntos foram tratados conjuntamente com bens e serviços. Normalmente, desenvolvem-se os assuntos falando-se mais de bens do que de serviços.

Nesta UA tratou-se especificamente de serviços.

É uma tendência aumentar os estudos sobre serviços, porque essa é uma atividade cada vez mais crescente. Não só dos serviços propriamente ditos, mas também porque os bens estão tendo cada vez mais serviços associados a eles.

Finalizamos então a disciplina Gestão da Produção dizendo que uma Gestão da Produção bem-feita é o caminho certo para o lucro da empresa privada, o bom desempenho de empresas e instituições públicas e organizações do terceiro setor.

Esperamos que tenham gostado e preparem-se para a segunda e última avaliação.

Boa sorte a todos.

Equipe de Gestão da Produção.

GLOSSÁRIO

Tangível: que se pode tanger ou tocar.

Intangível: oposto de tangível.

front office: é a linha de frente, onde o cliente é atendido.

back room: é a retaguarda, setor que não tem contato com o cliente.

REFERÊNCIAS

ANDRETTI, F.; LUSTOSA, L. Análise do processo de entrega de serviços com base em modelo de correlação entre percepção do cliente e indicadores do processo. VI Seminário de Logística e de Supply Chain. Rio de Janeiro, 2010.

GIANESI, I; CORRÊA H. L. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente- São Paulo: Atlas, 1994.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Retailing**, v. 49, n. 2, p. 41-50, 1985.

SASSER, W.E; OLSEN, R. P.; WYCKOFF, D.D. **Management of service operations:** Text, cases, and readings 1978. New York, Allyn and Bacon, 1978.

SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C.A. Classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, p. 62-75, 1992.

SHOSTACK, G. LYNN. Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, Jan/Fev, 1984.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. **Delivering quality service:** Balancing customer perceptions and expectations. New York, Free Press, 1990.