

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola De Engenharia - DEPROT
ENG 09034 - Gerenciamento de Serviços em Produção e Transportes
Diretrizes para Realização do Trabalho Final

Formação dos grupos

A turma deverá ser dividida em, aproximadamente, 7 grupos com o mesmo número de alunos em cada um dos grupos.

Objetivo do trabalho

Cada grupo deverá avaliar uma empresa de serviços a sua escolha. O objetivo será aplicar a teoria vista em sala de aula neste serviço escolhido. A empresa escolhida deve ser de fácil acesso, em que haja possibilidade de levantamento de dados e informações. As diretrizes do que fazer encontram-se a seguir.

Forma de Entrega do Trabalho

O trabalho será composto de três entregas: duas parciais e uma final. As entregas estão previstas da seguinte forma:

Data	O que deve ser entregue
08/out/2012	Partes 2, 3 e 4 da estrutura do trabalho
07/nov/2012	Partes 5, 6 e 7 da estrutura do trabalho
28/nov/2012	Entrega final (+arquivo ppt) e apresentação
03/dez/2012	Continuação da apresentação
05/dez/2012	Finalização da apresentação

Todas as entregas devem ser realizadas em meio impresso e por e-mail para: angelamfd@producao.ufrgs.br. A Entrega Final é realizada no início da aula agendada para tal (antes do início das apresentações). Caso a entrega final ocorra posteriormente ao início das apresentações será descontado 1 ponto da nota da apresentação do grupo.

O trabalho final possui um **limite de 30 páginas** e deve ser redigido com letra **arial**, tamanho **12**, com espaçamento simples (**6 pt antes e 6 pt depois**), em **coluna única**. A apresentação, em PowerPoint, terá tempo máximo de 30 minutos, a qual deve conter, em grandes linhas, todos os itens desenvolvidos no trabalho de grupo.

Critérios de avaliação

Os trabalhos serão avaliados, principalmente, com base nos seguintes critérios:

- Abrangência do conteúdo estudado;
- Capacidade de síntese;
- Capricho no desenvolvimento do trabalho (aparência, apresentação);
- Incorporação das sugestões realizadas pela professora no decorrer do desenvolvimento do trabalho, principalmente nas entregas parciais;
- Qualidade da estruturação do trabalho (encadeamento dos tópicos abordados, fundamentação, argumentação);
- Resultados e conclusões;
- Redação e referências;
- Criatividade;
- Apresentação oral.

O trabalho total tem um peso 4,25 na nota final da disciplina, sendo as duas entregas parciais com peso 1 cada uma e a final com peso 2.

OBS: Os trabalhos devem ser totalmente elaborados pelos alunos. Em caso de cópia ou suspeita de plágio inexplicável, o trabalho será desconsiderado e os alunos receberão zero, sendo, a seguir, enquadrados no código disciplinar discente.

ESTRUTURA DO TRABALHO – MODELO

Índice

1	Introdução	3
2	Empresa.....	3
2.1	Definição da Empresa.....	3
2.2	Missão	3
2.3	Estrutura Organizacional	3
2.4	Parceiros.....	3
3	O Serviço	3
3.1	Definição.....	3
3.2	Características diferenciadoras das operações	3
3.3	Classificação dos serviços	3
3.4	Encontro de serviço	3
4	O Mercado	4
4.1	Clientes.....	4
4.2	Concorrentes	4
4.3	Fornecedores.....	4
4.4	Participação no Mercado	4
5	Estratégia de Negócio	4
5.1	Diferencial competitivo (Dimensões competitivas).....	5
5.2	Elementos da estratégia	5
6	Plano de marketing.....	5
6.1	Produto	5
6.2	Praça	5
6.3	Política de preços	5
6.4	Promoção	5
6.5	Pessoas.....	5
6.6	Serviços Pós-venda e Garantia	5
7	Qualidade em Serviços	6
8	Políticas de Gestão.....	6
8.1	Gerenciamento da capacidade e da demanda	6
8.2	Gerenciamento de filas	6
8.3	Gerenciamento das relações de fornecimento de serviço	6
9	Desenvolvimento e Implementação de Melhorias	6
10	Anexos.....	6

1 Introdução

A introdução é a parte inicial do trabalho. Deve ser escrita de forma a apresentar os aspectos gerais, objetivos, limitações, justificativas e a estrutura do texto que o leitor irá apreciar, deixando-o com vontade de ler o documento e dando-lhe indicações do que ele irá encontrar.

É recomendado que a introdução seja formulada apenas no final do trabalho, pois só neste momento é possível escrever exatamente do que trata o texto.

2 Empresa

Este item desdobra-se em: definição da empresa, missão, estrutura organizacional e parceiros.

2.1 Definição da Empresa

Neste item deve-se descrever a empresa, o seu objetivo (necessidade, área de atuação, sua razão social, composição societária, localização, etc.

2.2 Missão

A missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz; corresponde a uma imagem/filosofia que guia a empresa.

2.3 Estrutura Organizacional

Demonstrar como a empresa está estruturada/organizada (ex.: área comercial, administrativa, técnica, etc.). Também é importante descrever os recursos humanos necessários para que a empresa tenha total funcionamento.

2.4 Parceiros

A empresa precisa de parceiros para se viabilizar e crescer. Neste item, devem-se identificar os parceiros do negócio, a natureza da parceria e como cada um deles contribui para o serviço em questão e para o negócio como um todo.

3 O Serviço

Este item desdobra-se em: definição do serviço, características diferenciadoras das operações, classificações dos serviços e o encontro de serviço.

3.1 Definição

Devem-se relacionar aqui o objeto da prestação dos serviços e as principais características dos serviços da empresa. Além de apresentar o **pacote de serviços detalhado** (instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e implícitos) da empresa escolhida.

3.2 Características diferenciadoras das operações

Neste item deve-se realizar uma análise das características diferenciadoras do serviço em estudo e suas implicações na gestão (Ver cap. 3).

Ex: o cliente participa durante todo o processo de prestação de serviços. Portanto, a empresa deve dar muita atenção na qualidade das instalações, na decoração do local, o cliente pode ser uma parte ativa do processo e, deve-se dar muito treinamento aos funcionários de linha de frente.

3.3 Classificação dos serviços

Esta etapa propõe-se a realização da classificação do serviço oferecido pela empresa sobre a ótica da Matriz de Processo de Serviços de Roger Schmenner (1986) e dos insights estratégicos propostos por Lovelock (1983) (matrizes de classificação). **Devem-se justificar brevemente cada uma das classificações e identificar as implicações gerenciais da classificação.**

3.4 Encontro de serviço

Neste item, deve-se elaborar o *blueprinting* do serviço, apresentando as atividades desenvolvidas pela empresa de serviços e os momentos de encontro ou contato com o cliente. Realizar uma análise do diagrama em relação aos momentos de encontro de serviço críticos para a empresa em estudo.

Além disso, devem-se classificar as atividades do serviço estudado em relação à taxonomia para o projeto do processo de serviço (ex.: grau de divergência e de contato com o cliente) e identificar as possíveis abordagens genéricas dos processos de serviço (Ver cap. 5).

4 O Mercado

O item mercado desdobra-se em: clientes, concorrentes, fornecedores e participação no mercado.

4.1 Clientes

Neste item devem-se descrever quem são os clientes ou grupos de clientes que a empresa atende, quais são as necessidades destes clientes reais e potenciais e como o serviço pode atendê-los. É fundamental procurar conhecer o que influencia os clientes na decisão de comprar produtos ou serviços.

É importante estar atento ao definir quem é o cliente. O cliente não é apenas quem toma a decisão de comprar. Cliente é quem usa diretamente o produto; é quem é afetado pelo uso do produto; é quem toma a decisão de comprar e por aí afora. Por exemplo: quem é o cliente de uma empresa que se propõe ao desenvolvimento de um software para automação de padarias? É o funcionário que deverá manusear o software (o usuário)? É o dono da padaria? É o padeiro? Quem é?

4.2 Concorrentes

Aqui se devem relacionar os principais concorrentes, que são as pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes àqueles que estão colocados no mercado consumidor pela empresa. Devem-se descrever quantas empresas estão oferecendo produtos ou serviços semelhantes, qual é o tamanho dessas empresas e, principalmente, em que a empresa do trabalho se diferencia delas.

Neste item, é importante que o grupo perceba que não pode se limitar a identificar apenas o concorrente atual; precisa estar atento aos concorrentes potenciais. Ou seja, se o mercado em questão é um mercado extremamente atraente, que não impõe muitas barreiras a novos empreendedores, certamente outras empresas irão em breve se instalar. Quando um negócio é “quente”, muitos correm em direção a ele; neste caso, a concorrência que num determinado momento é pequena, em outro pode ser bem maior.

Outro ponto a ser considerado é o produto substituto. O grupo não deve prender-se apenas a empresas que desenvolvem produtos e serviços iguais aos seus; deve estar atento a tudo o que acontece em sua

volta, porque produtos, serviços e tecnologias que aparentemente não constituem uma ameaça, podem vir a substituir o seu produto ou a tornar seu negócio obsoleto.

4.3 Fornecedores

Os fornecedores são o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a empresa de equipamentos, matérias-primas, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento. Na escolha de fornecedores deve-se considerar a qualidade, quantidade, preço, prazo e forma de pagamento e de entrega, garantia e assistência técnica de equipamentos, e outras informações úteis, dependendo das mercadorias ou serviços oferecidos.

Neste item, devem-se propor controles para avaliação dos fornecedores da empresa de serviço analisada, que garantam a qualidade do serviço oferecido aos clientes.

4.4 Participação no Mercado

Identifica-se, neste item, a fatia de mercado estimada da empresa, dentre os principais concorrentes. Para que a empresa possa identificar a participação, deve, neste item realizar uma pesquisa de mercado (investigar informações como tamanho atual do mercado, quanto está crescendo ao ano, quanto está crescendo a participação de cada concorrente, nichos pouco explorados pelos concorrentes etc).

5 Estratégia de Negócio

Neste item, deve-se explicar a **estratégia de negócios da empresa**, pois o empresário deve despertar para o fato de que para que sua empresa obtenha êxito, não basta ter um bom produto. É preciso ter um negócio. Produtos não geram receita por si só; negócios geram receita. E para que se tenha um negócio, é preciso ter uma estratégia e uma estrutura que permitam posicionar o produto em seu mercado. É comum empresas que possuem um bom produto “morrerem” porque não conseguiram encontrar uma maneira de posicionar este produto no mercado.

Aqui é conveniente pensar na definição de estratégia de Porter (liderança em custos, diferenciação e foco) e posicionar estrategicamente a estrutura dos serviços.

5.1 Diferencial competitivo (Dimensões competitivas)

Relaciona-se neste item o diferencial dos serviços da empresa em relação à concorrência. Neste ponto, é importante definir as dimensões competitivas do serviço oferecido a fim de manter-se competitivo frente aos concorrentes (ex.: qualidade, preço, facilidade de acesso, garantia, forma de pagamento, moda, acabamento, forma de atendimento, embalagem, aparência, praticidade etc.).

5.2 Elementos da estratégia

Uma estratégia de serviços deve conter oito elementos que devem ser projetados para criar um serviço consistente que alcance os objetivos estratégicos da empresa.

Neste item, o grupo deverá estabelecer os caminhos que a empresa irá trilhar para chegar aos objetivos propostos. As estratégias afetam a empresa como um todo e definem sua postura perante o mercado. Estão relacionadas ao médio-longo prazo.

Portanto, o grupo deverá identificar e analisar os **elementos estruturais e gerenciais** que sustentam a estratégia de negócios da empresa e definem o seu posicionamento no mercado.

6 Plano de marketing

O Plano de Marketing apresenta como a empresa vende seu serviço e conquista seus clientes, mantendo o interesse dos mesmos e aumentando a demanda, sempre de acordo com a estratégia definida anteriormente acerca do posicionamento da empresa no mercado. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do serviço para o cliente, política de preços, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade. Antes da definição de um plano de marketing é recomendada a análise do cenário mercadológico onde a empresa se encontra por meio da Análise SWOT. Com base nas oportunidades e ameaças, nos pontos fortes e pontos fracos encontrados, deve ser tomada a decisão de qual estratégia mercadológica deve ser adotada pela empresa (desenvolvimento, crescimento, manutenção ou sobrevivência).

6.1 Produto

Este item deve explicitar os produtos e serviços oferecidos pela empresa para atender as necessidades de seus clientes, especificando: variedade, design, marca embalagens, tamanhos, garantias, retornos, etc.

O grupo deve deixar claro qual o valor ou benefícios adicionais que seus clientes obtêm quando escolhem sua empresa em lugar da concorrência.

6.2 Praça

Aqui se devem identificar e descrever os canais de distribuição utilizados para disponibilizar o serviço, no local, tempo e quantidade certos, para melhor atender às necessidades do consumidor, incluindo a cobertura, sortimento, estoque, localização, transporte e logística.

6.3 Política de preços

Neste item deve-se indicar a estratégia de preços adotada pela empresa (como ela calcula/forma os preços, em grandes linhas). É interessante listar um ranking de preços que permita um comparativo com a concorrência, além da política de descontos, subsídios, período para pagamento e condições de crédito.

6.4 Promoção

Aqui devem se identificar as políticas e meios utilizados pela empresa para comunicar os seus produtos e serviços a seus clientes (propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade).

6.5 Pessoas

Deve-se apresentar como é conduzido o trabalho das pessoas envolvidas no serviço. Quais os pré-requisitos dos funcionários? Quais as habilidades necessárias? Há treinamento e capacitação? Entre outras.

Além disso, quais as políticas de **marketing interno e marketing interativo** aplicadas na empresa ou propostas pelo grupo.

6.6 Serviços Pós-venda e Garantia

Neste item o grupo deve apontar os serviços pós-venda e de garantia que a empresa oferece para seu cliente.

7 Qualidade em Serviços

Para esta etapa, deve-se efetuar a **análise das dimensões da qualidade no serviço** (tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia). O grupo deve identificar os atributos que determinam a qualidade do serviço estudado **do ponto de vista dos clientes**. Para isto, deve-se efetuar a análise das dimensões da qualidade no serviço, desdobrando cada dimensão em atributos mensuráveis. As informações poderão ser obtidas através de pesquisa a clientes do serviço analisado.

8 Políticas de Gestão

Neste item, o grupo deve fazer uma análise crítica das políticas de gestão atualmente utilizadas pela empresa e/ou, quais estratégias (daquelas vistas em aula) podem ser implementadas para melhorar o serviço oferecido aos clientes em relação a:

8.1 Gerenciamento da capacidade e da demanda

Identificar e propor estratégias para suavizar a demanda por serviços e para otimizar o nível de oferta de serviços (ver cap. 7).

8.2 Gerenciamento de filas

Identificar e propor estratégias para diminuir a espera do cliente (ver cap. 8).

8.3 Gerenciamento das relações de fornecimento de serviço

Identificar as políticas de relacionamento com fornecedores de serviços (serviços

empresariais). Além disso, identificar o papel do cliente como fornecedor no processo de prestação de serviços. Quais as implicações na gestão desta dualidade cliente-fornecedor para a empresa em estudo? (ver cap. 9).

9 Desenvolvimento e Implementação de Melhorias

Neste item, devem-se elencar todos os problemas ou falhas identificados na empresa e apontar, para cada caso, uma solução à luz das ferramentas estudadas. Deve-se avaliar a capacidade da empresa, a flutuação da demanda, as filas, a coerência das atitudes da empresa em relação ao seu posicionamento, os desperdícios no processo do serviço, o controle, etc. Enfim, todas as possibilidades de tornar o serviço mais vendável, mais aceito, mais competitivo.

Além disso, devem-se fundamentar as propostas feitas e priorizá-las em função de alguns critérios, como tempo, investimentos, viabilidade, etc. O grupo deve imaginar-se em uma situação de promoção no emprego se fizer o melhor projeto de melhorias possível, e colocar toda a sua capacidade de futuros Engenheiros de Produção em uso.

10 Anexos

Devem ser entregues em anexo todos os materiais utilizados para fundamentar e argumentar a viabilidade do trabalho, como Ilustrações dos produtos, estudos de mercado, pesquisas, etc.