

# GESTÃO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS

Prof. Dr. Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP)

Novembro de  
2010

## Apresentação



### Cláudia Rodrigues

- Graduação em Administração (UFSM) com ênfase em Recursos Humanos.
- Mestrado em Engenharia da Produção (UFSM) com ênfase em Gestão da Qualidade.
- Doutorado em Engenharia da Produção (UFRGS) com ênfase em Gestão da Qualidade.
- Vice-Secretária de Avaliação Institucional (SAI/ UFRGS)
- Professora de gestão da qualidade, gestão de serviços, gestão de pessoas
- E-mail: claudia.rodrigues@producao.ufrgs.br



### E vocês?

## Objetivos da Disciplina



### Conteúdo Programático

- Fundamentos do desenvolvimento de serviço. Modelos de desenvolvimento de serviços. Visão integrada do processo de desenvolvimento de serviços. Estudo das ferramentas e métodos aplicáveis às fases de um modelo referencial para o desenvolvimento de serviços. *Product Service System (PSS)* como filosofia estratégica de inovação em negócio com enfoque sustentável.

### Objetivos

- Apresentar um modelo de gerenciamento do processo de desenvolvimento de serviços, juntamente com ferramentas técnicas e métodos aplicáveis ao desenvolvimento de um serviço específico.
- Capacitar na realização do planejamento de um novo serviço puro ou serviço associado a um produto.
- Proporcionar uma visão da tendência de desmaterialização do consumo através da abordagem de negócio sustentável, como apresentado na abordagem *Product Service System (PSS)*.

## Programa e Avaliação



### Carga Horária semanal: [15]

- Aulas teóricas [10]
- Aulas teórico-práticas [05]

### Avaliação: Diagnóstico das condições atuais de desenvolvimento de serviços em uma empresa prestadora ou não de serviços (como atividade principal).

- Utilizar Protocolo de Pesquisa proposto por Mello (2005).





Regan (1963)	Serviço como uma representação das satisfações intangíveis diretas ou associadas à compra de mercadorias ou outro serviço.
Bessom (1973)	Serviço é qualquer atividade que proporcione benefícios e satisfação valiosa ao cliente que não possa ou prefira não realizar por si próprio.
Free (1987)	Relaciona serviço ao atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na pós-venda, através de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor.
Gronroos (1993)	Serviço é uma atividade de natureza mais ou menos tangível que é fornecida como solução aos problemas do cliente.
Kotler (1998)	Serviço como qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada.
Lovelock e Wright (2001)	Serviço é avaliado como um ato que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no destinatário do serviço.
Vargo e Lusch (2004)	Serviço é a aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de ações, processos e atuações para benefício de uma outra entidade ou de si próprio.
Fitzsimmons (2005)	Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor.



### ➤ Serviços:

- Participação do cliente no processo dos serviços
- Simultaneidade
- Mercadoria perecível
- Intangibilidade
- Heterogeneidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005)

- **Papel de apoio à criação de diferencial competitivo** – as atividades de serviços prestados ao cliente, como projeto, assistência técnica pré e pós-venda, assim como pelas empresas de manufatura geram um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.
- **Papel de suporte às atividades de manufatura** – muitas funções dentro das empresas de manufatura são operações de serviços, como recursos humanos e manutenção e são fundamentais para o desempenho competitivo da empresa.
- **Papel de 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 lucros dentro da empresa.

## Gestão do Processo de Desenvolvimento de Serviços

### Contextualização

## Desenvolvimento de Serviços

- Estudos sobre Projeto e Desenvolvimento de Serviços – **intangíveis** - são bem mais recentes do que os estudos semelhantes relativos a bens – tangíveis -, mesmo considerando que o projeto e a produção de um bem envolve a prestação de um serviço e que o projeto e consumo de um serviço em geral envolve a entrega de um produto.
- Um dos mais antigos trabalhos sobre o projeto de serviços data de aproximadamente 20 anos atrás, quando Shostack (1982) escreveu seu artigo sobre como projetar um serviço, em que comparava as combinações entre produto e serviço com a estrutura molecular.
- Dois anos mais tarde, Shostack (1984a) publicou um novo trabalho em que afirmava que a **causa principal das falhas em serviços era a falta de um método sistemático para seu projeto e controle**.
- Considerava que o desenvolvimento de um novo serviço era geralmente caracterizado por **tentativa e erro** (MELLO, 2005).

## Desenvolvimento de Serviços

- Déc. 90 trouxe uma grande quantidade de trabalhos em relação ao Projeto e Desenvolvimento de Serviços.
  - Trabalhos tratavam principalmente do estudo dos elementos de projeto de novos serviços e a natureza da interface pessoal desejada entre cliente e serviço;
  - Mapeamento dos serviços (*service blueprinting*);
  - Utilização de ferramentas práticas tais como o QFD; Participação do funcionário no projeto do processo e de modelos de projeto do processo de serviço, porém com aplicabilidade limitada (STUART, 1998 APUD MELLO, 2005).

## Desenvolvimento de Serviços

### Mello (2005) corrobora com Stuart (1998):

- Projeto e Desenvolvimento dos Serviços trata principalmente:
  - do projeto do processo do serviço** (Wathen e Anderson, 1995; Lovelock e Wright, 2001);
  - do mapeamento dos serviços** (Shostack, 1982; Shostack, 1984b; Kingman-Brundage, 1991);
  - dos aspectos conceituais e estratégicos** (Armistead, 1985; Evardsson, Haglund e Mattsson, 1995);
  - da influência da cultura organizacional e política interna** no projeto e introdução de um novo serviço (Stuart, 1998);
  - Ou, ainda, dos **fatores de sucesso e fracasso no desenvolvimento de serviços** (de Bretani, 1991; de Bretani, 1995; Storey e Easingwood, 1998; Song, Benedetto e Song, 2000; Avlonitis, Papastathopoulou e Gounaris, 2001).

## Desenvolvimento de Serviços

- Mello (2005) refere que poucos trabalhos contemplam o projeto e desenvolvimento de serviços em um aspecto mais amplo, considerando não só o projeto do processo do serviço como também o projeto de seu sistema, componentes, pessoas, entre outros.
- Alta intangibilidade, **que** faz com que a precisa definição do conceito e seu subsequente projeto torne-se difícil ao máximo.

**Necessidade de um modelo estruturado**

# Desenvolvimento de Serviços

## Modelos

# Desenvolvimento de Serviços

## Modelos de Referência:

- Estabelecem um modo de pensar, desempenham um papel de referência, operando como prescrição para os agentes que tomam a decisão a respeito das práticas a serem empregadas nas operações e processos.
- É um modelo de aplicação mais amplo e geral, que pode ser utilizado como referência para o desenvolvimento de modelos específicos e/ou situações específicas (CHIMENDES ET. AL., 2008).

Podem ser aplicados tanto para novos serviços quanto para melhoria em serviços existentes.

# Desenvolvimento de Serviços

## Novos serviços:

Tipo de inovação	Definição
Grande inovação	São serviços completamente novos para o mercado como um todo e para a organização que o oferece.
Novos negócios	Consistem em serviços novos, introduzidos em mercados já atendidos por produtos ou serviços que genericamente atendem as mesmas necessidades.
Novos serviços para a organização	São novos serviços do ponto de vista de uma organização, mas outros competidores já o oferecem ao mercado.
Extensão de linhas de serviço	Representam acréscimos de soluções nas linhas de serviços já existentes.
Melhorias de serviço	Constituem mudanças que melhoram as características de uma operação de serviços correntes.
Mudanças de estilo	É o tipo mais comum de novo serviço, que constituem em mudanças visíveis, mas modestas que têm um impacto na percepção, emoção e atitude do consumidor. Mudanças de estilo não representam mudanças fundamentais no serviço, apenas em sua aparência.

Fonte: LOVELOCK, 1984 APUD QUAGGIO, 2007.

# Desenvolvimento de Serviços

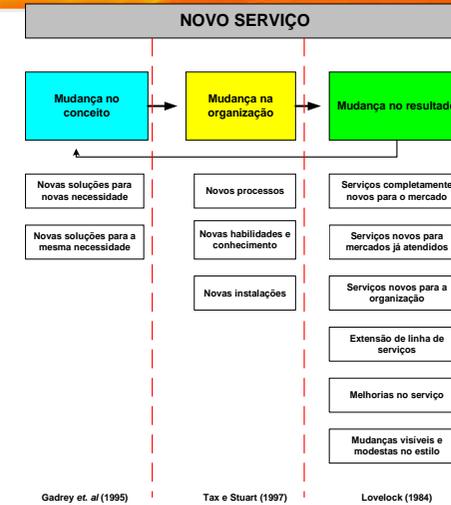
## De acordo com Tax e Stuart (1997):

- Extensão da mudança para um sistema de operação de serviço existente.
- (a) Grau em que o novo **processo** é fundamentalmente diferente do processo existente.
- (b) Grau em que as **habilidades e conhecimento** dos participantes do novo serviço (usuários e trabalhadores) são diferentes do serviço existente.
- (c) Grau em que as **instalações físicas** (*layout*, fluxo de pessoas, ambientação, estruturas) do novo serviço são fundamentalmente diferentes das já existentes.

## Desenvolvimento de Serviços

- De acordo com Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995):
  - Inovação em serviços assume duas formas:
    - Organizar novas soluções para as **novas necessidades**, que podem ser relacionadas a novos graus de precisão e exclusividade da oferta.
    - Criar nova maneira mais eficiente (em termos de produtividade, relevância, qualidade ou aspectos técnicos) para organizar uma solução para o **mesmo tipo de necessidade**.

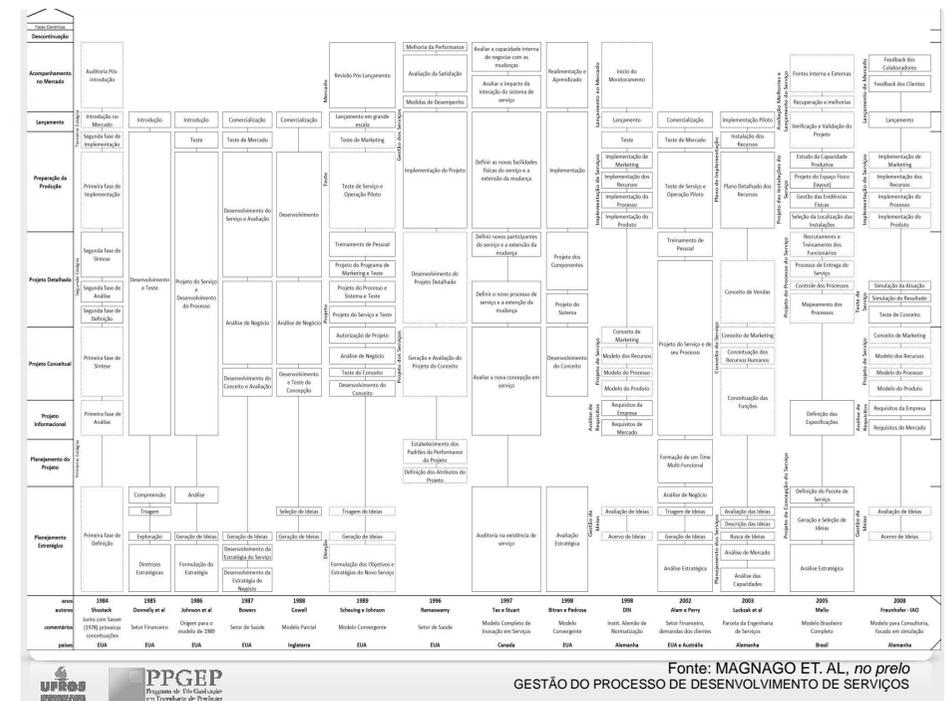
## Desenvolvimento de Serviços



Fonte: QUAGGIO, 2007.

## Desenvolvimento de Serviços

- De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), os modelos para desenvolvimento de serviços classificam-se em:
  - 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.



Fonte: MAGNAGO ET. AL., no prelo

## Modelos de Referência em Serviços (Mello, 2005)

**MODELO DE MELLO (2005)**

↓

**Metodologia para o Projeto e o Desenvolvimento de Serviços**

↓

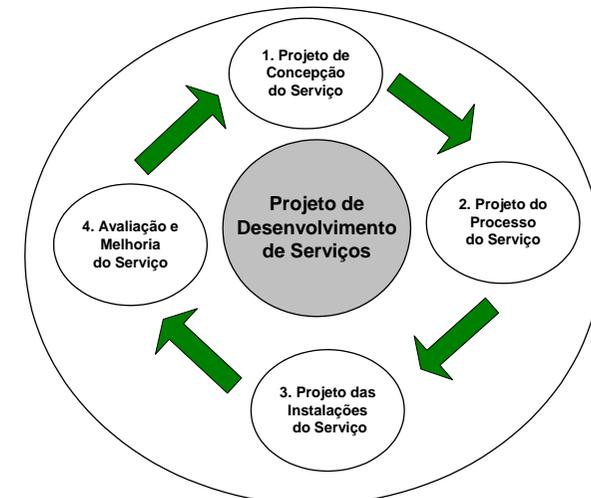
- Objetivo,
- Preciso,
- Baseado em fatos
- Metodológico

### OPORTUNIZAR AS EMPRESAS CONDIÇÕES PARA QUE:

- desenvolvam um novo serviço para mercados já existentes;
- desenvolvam **um novo serviço** para novos mercados;
- incorporem em um serviço uma nova tecnologia que passou a estar disponível;
- melhorem a qualidade de um serviço já existente;
- reduzam custos de um serviço já existente;
- reduzam dificuldades com o uso de determinado serviço;
- Padronizem e personalizem um serviço.

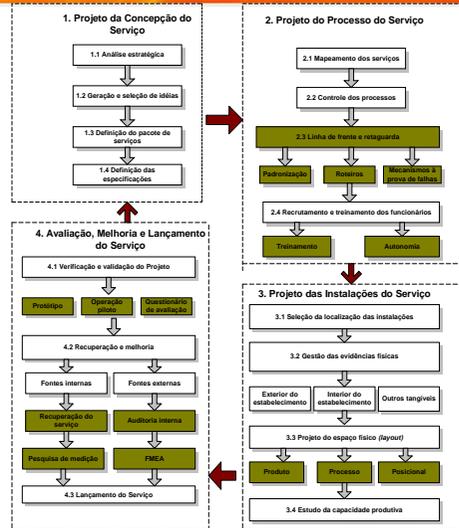
MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 2005.

## Modelo de Mello (2005)



Fonte: MELLO, 2005.

## Modelo de Mello (2005)



Fonte: MELLO, 2005.

## Modelo de Mello (2005)

### ETAPA 1

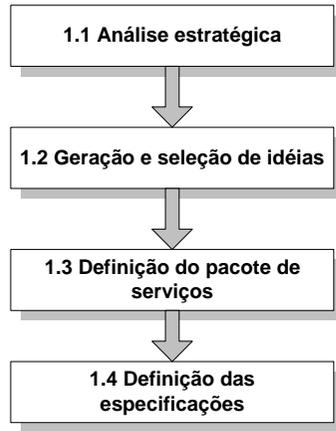
### Projeto da Concepção de Serviço

### Objetivo

**Pesquisar as necessidades e expectativas dos clientes (ou do mercado) para a criação ou melhoria de um serviço que atenda a essas necessidades e expectativas.**

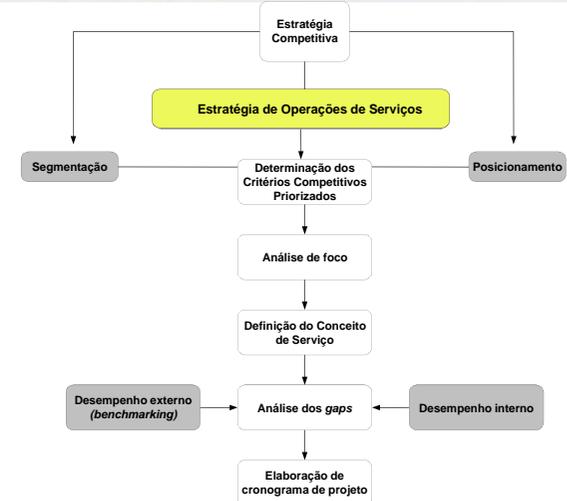
## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1. Projeto da Concepção do Serviço



## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.1 Análise Estratégica



Fonte: GIANESI; CORREA APUD MELLO, 2005.

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.1 Análise Estratégica

#### O QUE É ESTRATÉGIA?

- É o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo.

#### ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES (NÍVEL MACRO)

- É o padrão global de decisões e ações que definem o papel, os objetivos e as atividades da produção de forma que estes apoiem e contribuam para a estratégia de negócios da organização.

#### ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES (NÍVEL MICRO)

- É o padrão global de decisões e ações que definem o papel, os objetivos e atividades de cada parte da produção de forma de apoiem e contribuam para a estratégia de produção do negócio.

Fonte: SLACK, 1999.

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.1 Análise Estratégica

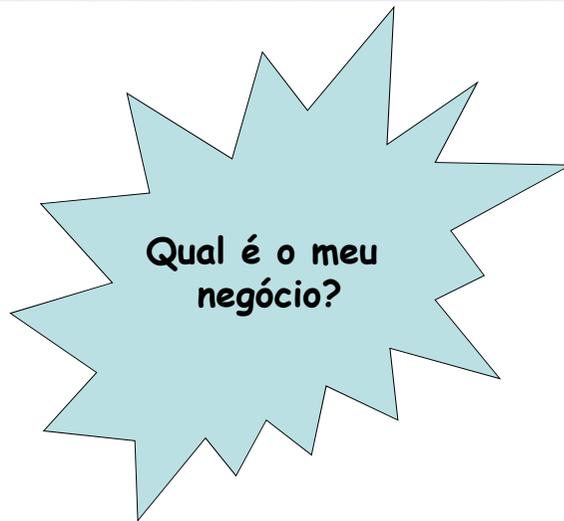
**Estratégia Corporativa**

**Estratégia de Negócios**

**Estratégia Funcional**

# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica



# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica

### ➤ Serviços Profissionais

- Organizações com relativamente poucas transações, alto grau de personalização, orientadas para o processo, com relativamente alto tempo de contato, com maior valor agregado nas atividades de linha de frente e onde considerável julgamento é aplicado no atendimento às necessidades dos clientes.

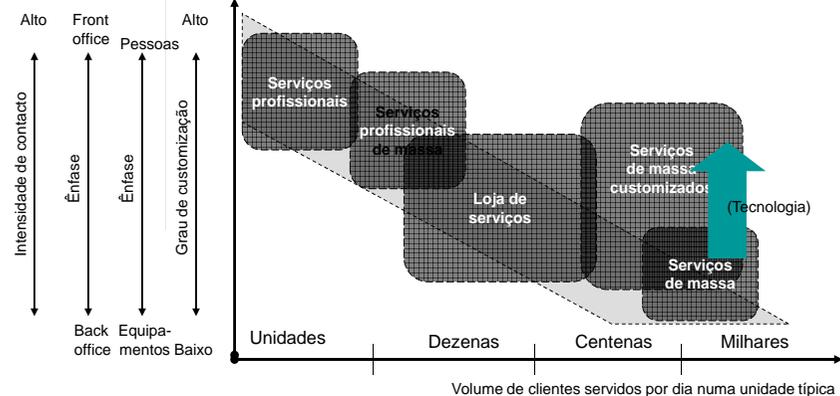
### ➤ Serviços de Massa

- Organizações onde acontecem muitas transações com os clientes, envolvendo limitado tempo de contato e pouca personalização. As ofertas são predominantemente orientadas para o produto, com maior valor sendo agregado nas atividades de linha de retaguarda. Pouco julgamento é aplicado pelos funcionários de linha de frente.

### ➤ Lojas de Serviço

- Uma categoria que se encontra entre os serviços profissionais e de massa, com níveis de classificação das dimensões caindo entre os extremos dos dois tipos anteriores (SILVESTRO; FITZGERALD; JOHNSTON, 1992).

# 1. Projeto da Concepção de Serviço



Fonte: FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005.

# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica

### Estratégia de Serviços

### Definição dos objetivos de desempenho

Critérios de Corrêa e Caon	Critérios de Gianesi e Corrêa	Objetivos de Slack
Consistência	Consistência	Confiabilidade
Competência	Competência	-
Velocidade	Velocidade de atendimento	Velocidade
Atendimento	Atendimento/ atmosfera	-
Comunicação	-	-
Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade
Qualidade dos bens/ estética	Tangíveis	-
Integridade	Credibilidade/ segurança	-
Segurança	-	-
Acesso	Acesso	-
Custo	Custo	Custo
Qualidade percebida	-	Qualidade
Limpeza/ conforto	-	-

Fonte: MELLO, 2005.

## Modelos de Referência em Serviços (Mello, 2005)

### 1.1 Análise Estratégica

#### ASPECTOS IMPORTANTES NA DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO

- As necessidades específicas dos grupos de **consumidores** da empresa.
- As atividades dos **concorrentes** da empresa
- O estágio do **ciclo de vida** do produto no qual se encontra o produto ou serviço (SLACK, 1999).

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.1 Análise Estratégica

**Influência dos consumidores da organização**  
Quais são os fatores ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes para eles?

**Influência dos concorrentes da organização**  
Como a operação reage a mudanças no comportamento dos concorrentes?

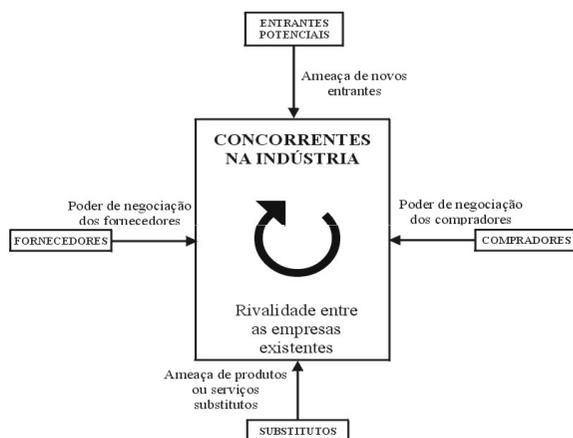
**Importância relativa de cada objetivo de desempenho para a operação produtiva**

**Estágio dos produtos e serviços da organização em seu ciclo de vida**  
Produtos e serviços estão no estágio de introdução, crescimento, maturidade ou declínio?

Fonte: SLACK, 1999.

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.1 Análise Estratégica



Fonte: PORTER, 1986 APUD MELLO, 2005.

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.1 Análise Estratégica

#### Estratégia de Serviços

#### Definição dos objetivos de desempenho

Critérios de Corrêa e Caon	Critérios de Giansi e Corrêa	Objetivos de Slack
Consistência	Consistência	Confiabilidade
Competência	Competência	-
Velocidade	Velocidade de atendimento	Velocidade
Atendimento	Atendimento/ atmosfera	-
Comunicação	-	-
Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade
Qualidade dos bens/ estética	Tangíveis	-
Integridade	Credibilidade/ segurança	-
Segurança	-	-
Acesso	Acesso	-
Custo	Custo	Custo
Qualidade percebida	-	Qualidade
Limpeza/ conforto	-	-

**Definição de áreas de decisão**

# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica

### Áreas de decisão

- Concepção do Serviço
- Processo/ Tecnologia
  - Instalações
- Capacidade/ Demanda
  - Força de Trabalho
  - Qualidade
  - Organização
- Administração de Filas e fluxo
- Sistemas de Informação
  - Gestão de Materiais
  - Gestão do Cliente
- Medidas de Desempenho
- Controle das Operações
- Sistemas de Melhoria

Fonte: GIANESI; CORREA APUD MELLO, 2005.

# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica

Campos de Competição	Significado
Preço Guerra de preço Prêmio e promoção Condições de pagamento	Macrocampo Preço
Projeto do produto Qualidade do produto Variedade do produto Produto inovador	Macrocampo Produto
Localização do atendimento Projeto do atendimento Qualidade do atendimento Variedade do atendimento Atendimento inovador	Macrocampo Atendimento
Prazo de entrega do produto Prazo de atendimento	Macrocampo prazo
Imagem do produto, da marca e da empresa Imagem em responsabilidade social	Macrocampo imagem

Fonte: CONTADOR, 2004 APUD MELLO, 2005.

# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica

### Fatores Competitivos

Se os consumidores valorizam estes...

- Preço baixo
- Qualidade alta
- Entrega rápida
- Entrega confiável
- Produtos e serviços inovadores
- Ampla gama de produtos e serviços
- A habilidade de mudar a quantidade ou o prazo de entrega dos produtos e serviços

### Objetivos de Desempenho

Então a operação precisará ser excelente nestes....

- Custo
- Qualidade
- Rapidez
- Confiabilidade
- Flexibilidade (produto/ serviço)
- Flexibilidade (mix ou composto de produtos)
- Flexibilidade (volume e/ou entrega)

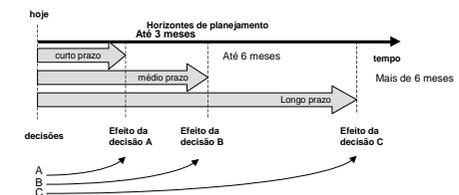
Fonte: SLACK, 2005.

# Modelos de Referência em Serviços (Mello, 2005)

## 1.1 Análise Estratégica

### Questão da inércia obtida a partir de processos de previsão

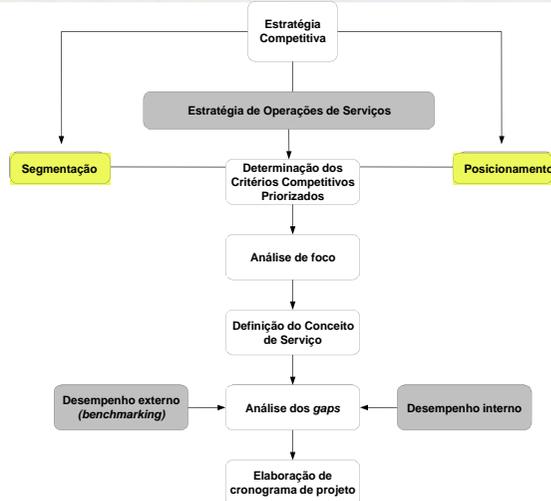
- É preciso que o gestor de operações tome uma boa decisão – inércia decisória.
- Ex. As decisões em relação aos recursos levam tempo para tomar efeito.
- É necessário que ele tenha uma visão, a mais clara possível, de futuro, para que a decisão tomada hoje seja adequada, não ao presente, mas ao momento no futuro em que a decisão de fato tomar efeito. (visão de futuro – previsões)
- Como diferentes decisões têm inércias decisórias diferentes – levam diferentes períodos de tempo para tomar efeito – previsões de diferentes horizontes são necessários para um adequado suporte à decisão



Fonte: CORRÊA, CORRÊA, 2006

# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica



Fonte: GIANESI; CORREA APUD MELLO, 2005.

# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica

### Segmentação:

Identificar grupos de consumidores com características em comum. **Ex. Dados demográficos** (idade, renda, nível de educação, tamanho familiar, localização, etc.) ou **Psicográficos** (propensão ao prazer, medo, tédio, estilo de vida, etc.).

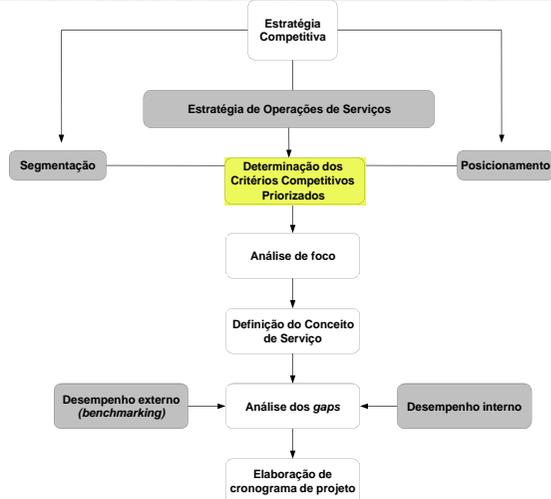
### Posicionamento:

Consiste em desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos concorrentes ou fazer as mesmas atividades de maneira diferente.

- (i) Identificar as necessidades dos clientes;
- (ii) Agrupar clientes com necessidades semelhantes em segmentos;
- (iii) Mapear esses segmentos de acordo com suas necessidades, assim como suas atratividades;
- (iv) Estimar em que medida os concorrentes são capazes e desejosos de atender estas necessidades;
- (v) Identificar nichos, oportunidades de projetar e distribuir; serviços mais capacitados que a concorrência em atender importantes necessidades dos clientes.

# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica



Fonte: GIANESI; CORREA APUD MELLO, 2005.

# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica

**Influência dos consumidores da organização**  
Quais são os fatores ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes para eles?

**Influência dos concorrentes da organização**  
Como a operação reage a mudanças no comportamento dos concorrentes?

**Importância relativa de cada objetivo de desempenho para a operação produtiva**

**Estágio dos produtos e serviços da organização em seu ciclo de vida**  
Produtos e serviços estão no estágio de introdução, crescimento, maturidade ou declínio?

Fonte: SLACK, 1999.

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.1 Análise Estratégica

#### Critérios ganhadores de pedidos:

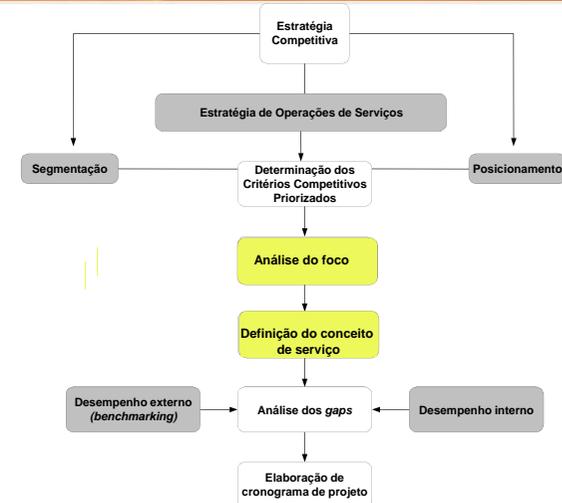
Direta e significativamente contribuem para a realização de um negócio, para conseguir um pedido. São considerados pelos consumidores como razões-chaves para comprar o produto ou serviço. Define a posição competitiva da empresa no mercado. Aumentar em um critério ganhador de pedidos resulta em mais pedidos ou melhora a probabilidade de ganhar mais pedidos.

#### Critérios qualificadores:

Podem não ser os principais determinantes do sucesso competitivo, mas são importantes de outra forma. São aqueles aspectos da competitividade nos quais o desempenho da produção deve estar acima de um nível determinado, para ser sequer considerado pelo cliente. Qualquer melhora nos fatores qualificadores, acima do nível qualificador, provavelmente não acrescentará benefício competitivo relevante (SLACK, 1999).

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.1 Análise Estratégica



Fonte: GIANESI; CORREA APUD MELLO, 2005.

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.1 Análise Estratégica

#### Foco:

Priorização de alguns poucos critérios, uma vez que o sistema de operações não pode tornar-se excelente em todos os critérios competitivos, ao menos no curto prazo.

### Questão dos Trade-offs

#### Definição do conceito do serviço:

A realização de um serviço lida com a geração de um produto **tangível ou intangível** e, principalmente, com a **percepção** do cliente referente a **experiência** pela qual ele passou durante a prestação desse serviço.

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.1 Análise Estratégica

#### O que é projetado em um produto ou serviço?

- *Um conceito*: Conjunto de benefícios esperados que o consumidor está comprando.
- *Um pacote de produtos e serviços* “componentes” que proporcionam os benefícios definidos no conceito.
- *O processo* pelo qual a operação produz o pacote de produtos e serviços “componentes” (SLACK, 1999).

# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica

O conceito do serviço é uma **declaração das intenções** sobre o conteúdo e a forma que a organização pretende oferecer aos seus clientes, criando um senso de propósito e ajudando a manter o foco.

- **Elementos sobre a experiência do serviço:** aspectos sobre a interação direta do cliente com o serviço.
- **Elementos sobre o resultado da prestação do serviço:** o que se espera como saídas do processo de serviço.
- **Elementos sobre a operação do serviço:** como o serviço deve ser prestado.
- **Elementos sobre o valor do serviço:** aspectos sobre os possíveis benefícios obtidos pelo cliente com o serviço (JOHHSTON; CLARK, 2002 APUD MELLO, 2005).

# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica

### Ex. MERCURE



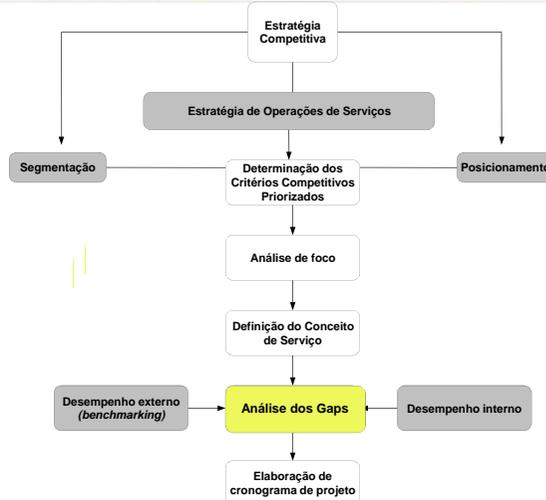
Você escolhe: uma **viagem a negócios**, em um Mercure localizado no coração de uma capital, ou uma **viagem a lazer** em um Mercure, localizado na cidade dos seus sonhos. Os hotéis Mercure possuem a seguinte classificação:

- M M** Simplicidade. O **melhor preço** em hotéis com padrão internacional.
- M M M** Conforto extra. **Ambiente agradável**, com **todas as facilidades e serviços**.
- M M M M** Requite. **Localização privilegiada, conforto e serviços em um ambiente requintado**.

Nossos hotéis são vitrines da cidade onde estão instalados. Eles se propõem a trazer para seus clientes o que há de melhor na região. Tudo traduzido pela **melhor cozinha regional** e pela **tematização de seus hotéis**, que levam nossos hóspedes a uma **viagem de integração a cultura local**, às raízes regionais, a temas atuais e aonde sua criatividade o levar. **Nossa equipe está sempre receptiva e disponível a acolher o cliente**, mostrando-lhe os arredores de uma maneira personalizada (MELLO, 2005).

# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica



Fonte: GIANESI; CORREA APUD MELLO, 2005.

# 1. Projeto da Concepção de Serviço

## 1.1 Análise Estratégica

### Ferramentas:

#### ➤ Benchmarking:

- Comparação entre o desempenho da concorrência e a organização prestadora do serviço.
- Investigação das melhores práticas das organizações externas e incorporação à organização.

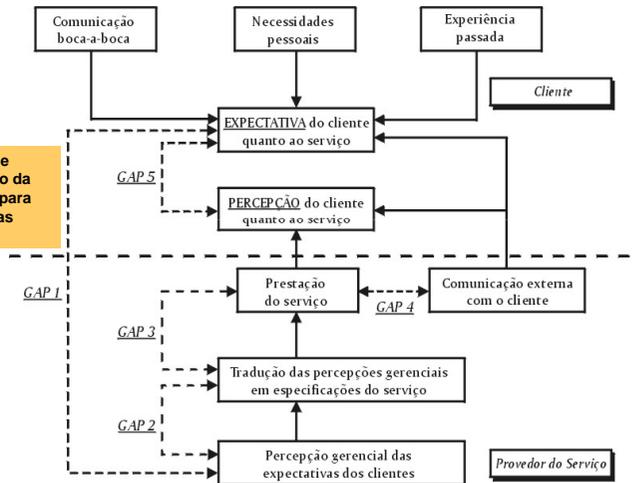
#### ➤ Os cinco gaps da escala SERVQUAL:

- Análise da percepção dos clientes em relação a sua experiência com os serviços prestados pela organização prestadora do serviço e com serviços semelhantes prestados pelos concorrentes.
- Fornece um roteiro básico através de declarações de expectativas/percepções, para cada uma das 5 dimensões do serviço, conforme entendimento dos autores – tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990).

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.1 Análise Estratégica

**GAP 3 - Necessidade de motivar e capacitar a mão-de-obra. Questão da falta de vontade e/ou habilidade para mobilizar o pessoal para atingir as especificações. (\*Gap 5)**



Fonte: ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990.

GESTÃO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

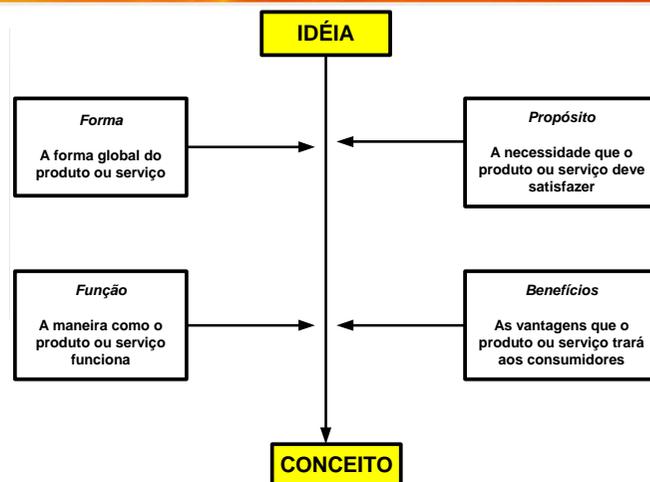
### 1.2 Geração e Seleção de Idéias

- Requer um sistema no qual as idéias são geradas através de uma **REDE ORGANIZADA** – deve envolver o ambiente interno e externo – utilizar diferentes tipos de técnicas e método de coleta de dados.
- **Fontes:** Interna- Pessoal de vendas e de linha de frente e P&D; Externa- Concorrência, Cliente, Pesquisa de mercado.
- **Ex. Brainstorming (tempestade de idéias); Listas de verificação; Entrevistas com clientes; Discussão com grupos de consumidores; Examinação de produtos dos concorrentes; Análise do mercado, etc.**

GESTÃO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.2 Geração e Seleção de Idéias



Fonte: SLACK, 1999.

GESTÃO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.3 Definição do Pacote de Serviços

- **Conjunto** de itens relacionados oferecidos ao cliente, que contém um serviço-núcleo ou principal e outros serviços periféricos ou secundários.
- **Serviço Central:** razão para a empresa entrar no mercado. Ex. Hotel – hospedagem
- **Serviço Facilitadores:** facilitam o uso do serviço central. Se faltarem, o serviço central não pode ser consumido. Ex. Hotel – Serviços de recepção
- **Serviço de Suporte:** não facilitam o consumo nem o uso do serviço central, mas são utilizados para aumentar o valor do serviço e/ou diferenciá-lo dos serviços dos concorrentes. Ex. Xampu, sabonete dos hotéis para reforçar a oferta do serviço.
- Outro ponto importante é a escolha do processo e do nível de tecnologia envolvida (MELLO, 2005).

GESTÃO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.3 Definição do Pacote de Serviços

- Não é a intangibilidade ou tangibilidade que importam para o gestor de operações, mas as implicações referentes à avaliação de qualidade e valor (*a priori e posteriori*) da compra.
- Num extremo, estão pacotes de valor muito objetiváveis pelo cliente e pelo prestador. No outro, estão pacotes muito dependentes da percepção durante a experiência do serviço.
- Os extremos e os estágios intermediários entre os extremos requererão encaminhamentos diferentes quanto às técnicas e abordagens para a gestão da qualidade e avaliação de desempenho do pacote oferecido.

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.4 Definição das Especificações do Serviço

- Determinam qual o serviço que será criado e como o serviço irá atender às necessidades dos clientes.
  - Necessidades podem ter aspectos tangíveis e intangíveis.
  - Necessidades levantadas durante a fase de análise estratégica para priorização dos critérios competitivos.
- Verificação de atributos e de padrões.
  - Atributos como características quantificáveis que servem para avaliar as várias possibilidades de escolha de um critério.
  - Padrões são os valores de desempenho para os atributos que vão de encontro às necessidades dos clientes.
- Podem ser estabelecidas a partir de fontes de dados internos ou externos.

## 1. Projeto da Concepção de Serviço

### 1.4 Definição das Especificações do Serviço

- Importante o uso de uma ferramenta que promova a tradução das necessidades (internas e externas) em padrões mensuráveis para o serviço que está sendo projetado ou desenvolvido - *Ex. QFD – Quality function development*;
  - Começa com o estudo detalhado e com a pesquisa sobre necessidades e desejos dos clientes (ouvir a voz do cliente), para determinar as características que farão um produto superior no mercado visado.
  - Os requisitos do cliente formam a base do que na abordagem QFD é chamado **casa da qualidade**.
  - A casa da qualidade é uma matriz que busca correlacionar aspectos relevantes do processo de desenvolvimento de produtos e processos.
- *Ex. Benchmarking (\*em serviços, a imitação é comum).*

## Modelo de Mello ( 2005)

### ETAPA 2

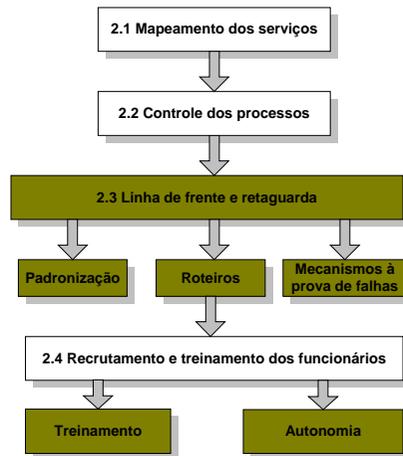
### Projeto do Processo do Serviço

### Objetivo

**Identificar e definir os principais processos e suas respectivas atividades necessárias para a realização, entrega ou manutenção de um serviço**

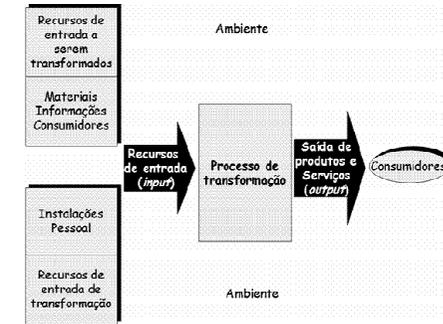
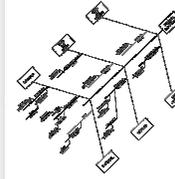
## Modelo de Mello (2005)

### 2. Projeto do Processo do Serviço



## 2. Projeto do Processo do Serviço

- Identificação e definição dos **principais processos** e suas respectivas atividades necessárias para a realização, entrega ou manutenção de um serviço.
- Processo é um conjunto de **causas** (que provoca um ou mais **efeitos**) (CAMPOS,2004).



Fonte: Slack, 1999.

## 2. Projeto do Processo do Serviço

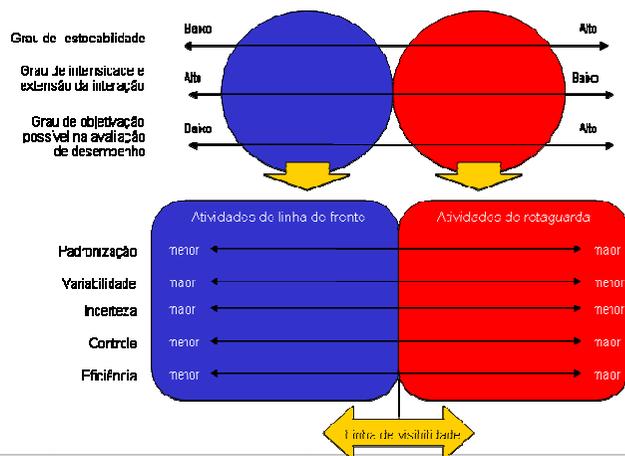
- **Recursos transformados:** aqueles que são tratados, transformados ou convertidos de alguma forma.
- **Recursos de transformação:** aqueles que agem sobre os recursos transformados.
- **Output do processo de transformação:**
  - Tangibilidade
  - Estocabilidade
  - Transportabilidade
  - Simultaneidade
  - Contato com o consumidor
  - Qualidade

## 2. Projeto do Processo do Serviço

- **Características de transformação:**
  - Propriedades físicas
  - Localização
  - Armazenagem
  - Posse
  - Estado fisiológico
  - Estado psicológico

## 2. Projeto do Processo do Serviço

- Os processos se dividem em atividades que acontecem com e sem a presença do cliente - Linha de frente e retaguarda.



## 2. Projeto do Processo do Serviço

### 2.1 Mapeamento dos Processos

- Técnica de se colocar em um gráfico o processo do serviço para orientação em suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento.
- Pode ser feito em nível macro, envolvendo as principais atividades e seus relacionamentos, ou em nível micro, mapeando todas as tarefas detalhadas, envolvidas em um processo ou em parte dele.

## 2. Projeto do Processo do Serviço

### 2.1 Mapeamento dos Processos

#### Técnicas

- Utilização de entrevistas
- Diagrama em blocos
- Folha de descrição de processos
- Vídeos e fotografias
- Mapas do serviço
- Fluxograma de processo
- Blueprint – mapeamento dos processos de serviços

#### Outras ferramentas

- Redes Pert
- Ms Project
- Diagrama de causa e efeito
- Listas de verificação
- FMEA, QFD, CEP
- Diagramas de afinidades, etc.

## 2. Projeto do Processo do Serviço

### 2.1 Mapeamento dos Processos

#### Ex. Fluxograma de processo:

- É uma técnica de representação gráfica que utiliza símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência de um processo, bem como sua análise e redesenho. Procura apresentar o processo, passo a passo, ação por ação.
- Quais operações são realizadas; Onde são realizadas as operações; Quem as executa; Quais as entradas e saídas; Qual o fluxo de informações; Quais os recursos empregados no processo; Quais os custos parciais e totais; Qual o volume de trabalho; Qual o tempo de execução, tanto parcial quanto total.



## 2. Projeto do Processo do Serviço

### 2.1 Mapeamento dos Processos

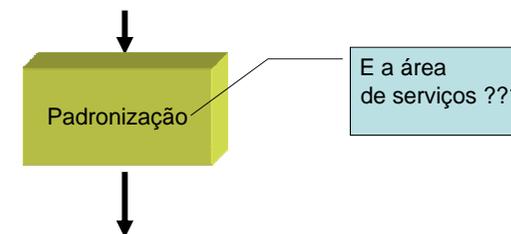
#### Ex. Service blueprint

- Considera o aspecto da interação com o cliente.
- É uma representação de todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço, identificando tanto as atividades de linha de frente como as atividades de retaguarda, separadas pela linha de visibilidade.

## 2. Projeto do Processo do Serviço

### 2.2 Controle dos Processos

- Questão de CONFIABILIDADE.
- Após o processo ser mapeado, identificam-se as atividades críticas que necessitam ser definidas com um maior nível de informações (como, quem, quando, onde e por que).



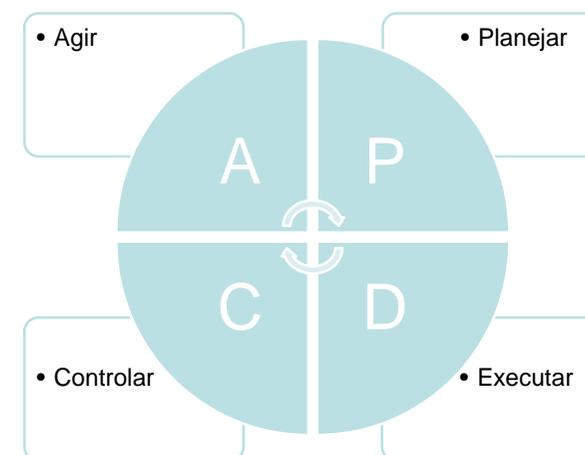
Definir a melhor forma de realizar uma atividade, em consenso com todos os funcionários que a executam, de forma a atingir o resultado esperado, com qualidade e custo baixo.

## 2. Projeto do Processo do Serviço

### 2.2 Controle dos Processos

- Atividades de baixo contato com o cliente (*retaguarda*), as habilidades técnicas são o objeto básico dos padrões, enquanto que, para as atividades de alto contato com os clientes (*linha de frente*), o foco dos padrões está na descrição das habilidades comportamentais requeridas para a produção e entrega dos serviços.
- Gestão por meio do SDCA e PDCA.
- Sistemas de Gestão da Qualidade para o controle dos processos.
- Mecanismos para prevenir falhas – *poka-yokes*

## 2. Projeto do Processo do Serviço

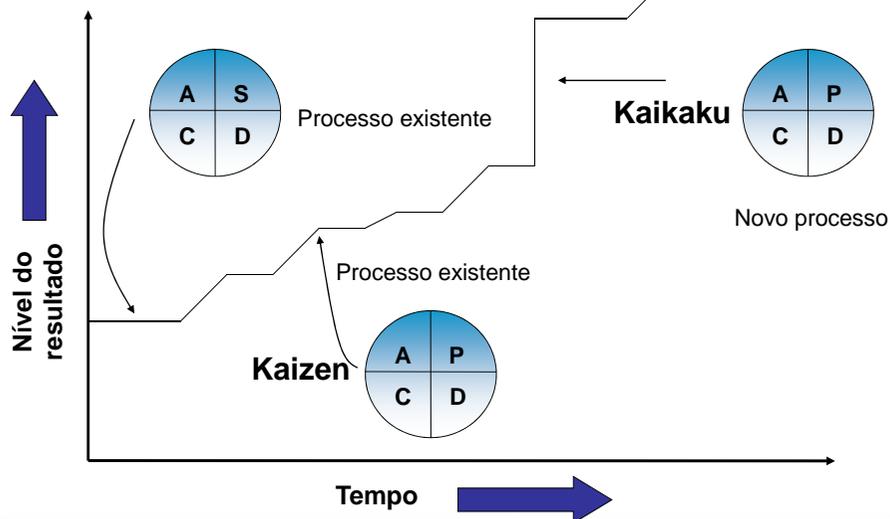


## 2. Projeto do Processo do Serviço

- Manutenção da qualidade ou gerenciamento da rotina
  - Cujo resultado é dar previsibilidade aos resultados da empresa.
- Melhoria da qualidade ou gerenciamento de melhorias (Kaizen)
  - Para obter melhoria contínua dos resultados da empresa com os processos existentes.
- Melhoria sistemática e iterativa.
- Aperfeiçoamento na direção de grandes melhorias.

PDCA	Fluxograma	Fases
P	1 ↓ 2 ↓ 3 ↓ 4 ↓	<b>IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA</b> Definir claramente o problema
		<b>OBSERVAÇÃO</b> Investigar características específicas do problema
		<b>ANÁLISE</b> Descobrir as causas fundamentais
		<b>PLANO DE AÇÃO</b> Conceber um plano para bloquear as causas
D	5 ↓	<b>AÇÃO</b> Bloquear as causas fundamentais
C	6 ↓ ? (Não/Sim)	<b>VERIFICAÇÃO</b> Verificar se o bloqueio foi efetivo
		<b>(BLOQUEIO FOI EFETIVO)</b>
A	7 ↓ 8	<b>PADRONIZAÇÃO</b> Prevenir contra o reaparecimento do problema
		<b>CONCLUSÃO</b>

## 2. Projeto do Processo do Serviço



## 2. Projeto do Processo do Serviço

- Sistemas à prova de erros – poka-yoke (déc. 60 - Shigeo Shingo)
- Os conceitos envolvem:
  - Controles ou características do produto em si ou de seu processo de obtenção, que evitem ou minimizem a ocorrência dos erros.
  - Dispositivos ou ações simples (geralmente de pouco custo), ao final das operações sucessivas, de modo a detectar e corrigir os erros em sua fonte.
- Alguns princípios apontam para áreas de ação na adoção do poka-yoke
  - Detecção, Minimização, Facilitação, Prevenção, Substituição, Eliminação.

## EXEMPLO

### Poka yoke do servidor

#### Tarefa

- Fazer o trabalho de forma incorreta
- Fazer o trabalho não solicitado
- Fazer o trabalho na seqüência errada
- Fazer o trabalho muito devagar

- Microfones para ouvir melhor o cliente
- Teclas inteligentes em caixas registradoras
- Bandejas de instrumentos cirúrgicos com depressões para os instrumentos certos a cada cirurgia

#### Tratamento dado ao cliente

- Não notar o cliente
- Não ouvir o cliente
- Não reagir apropriadamente ao cliente

- Sino à porta das lojas
- Instruções claras sobre quando as aeromoças devem sorrir em vôos

## EXEMPLO

### Poka yoke do servidor

#### Tangíveis

- Falha na limpeza das instalações
- Falha na limpeza dos uniformes
- Falha no controle de ruídos, odores, luz, temperatura, etc
- Falha em checar documentos quanto à forma e conteúdo

- Espelhos para o servidor checar frequentemente sua aparência
- *Spelling checker* nos editores de texto utilizados
- Dupla checagem de cálculos em relatórios de clientes

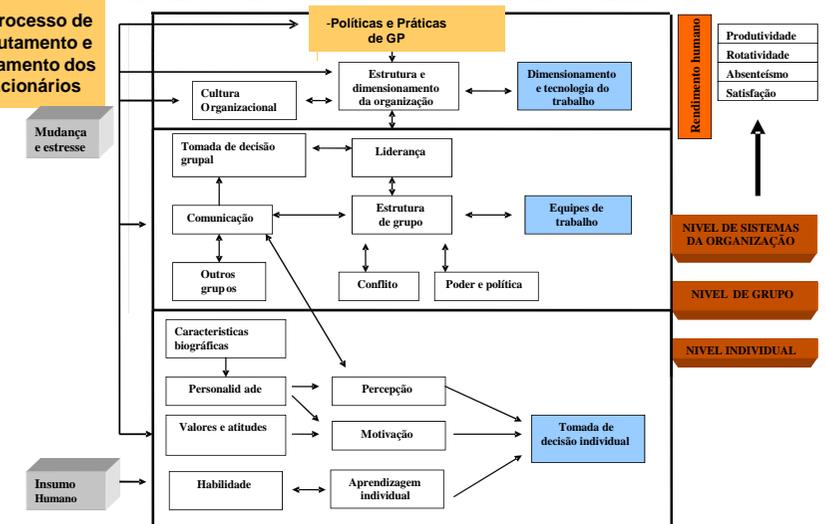
## 2. Projeto do Processo do Serviço

### 2.3 Processo de entrega do serviço

- **Encontro do serviço:** o ambiente e o período de tempo no qual o serviço é entregue através de uma interação entre o cliente e o sistema de serviço.
  - *Encontros remotos* - Ex. Cartas, e-mails ou serviços automatizados.
  - *Encontros por telefone.*
  - *Encontros face a face.*
- Cada vez que o cliente entra em contato com um elemento do processo de serviço, ele julga esse serviço.
- Importância da interação.

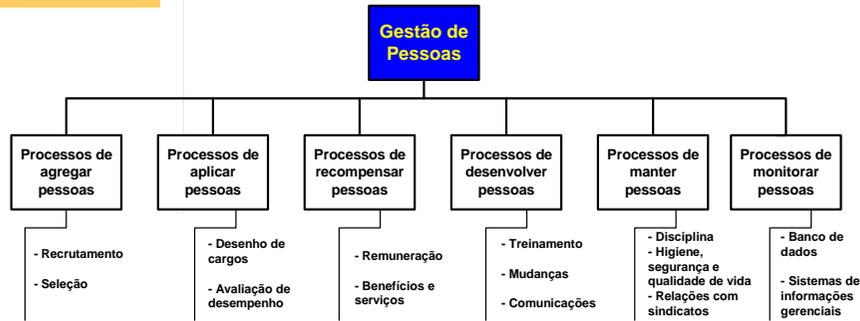
## 2. Projeto do Processo do Serviço

### 2.4 Processo de Recrutamento e Treinamento dos Funcionários



## 2. Projeto do Processo do Serviço

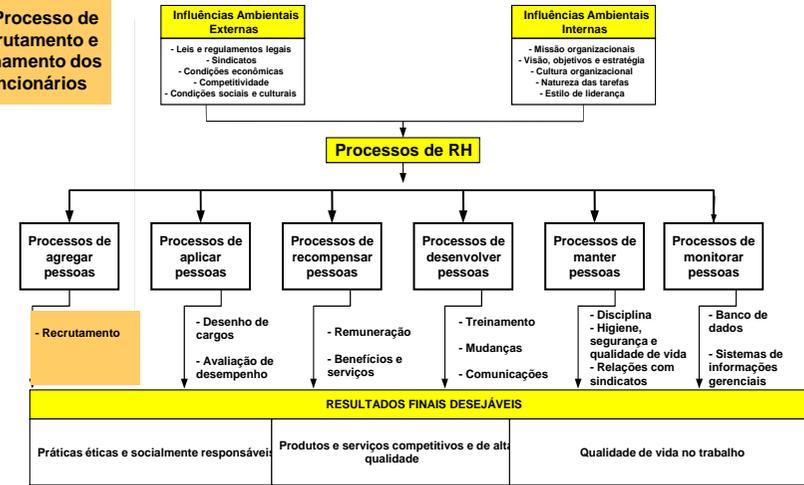
### 2.4 Processo de Recrutamento e Treinamento dos Funcionários



Fonte: BOHLANDER ET. AL. (2005)

## 2. Projeto do Processo do Serviço

### 2.4 Processo de Recrutamento e Treinamento dos Funcionários



Fonte: BOHLANDER ET. AL. (2005)

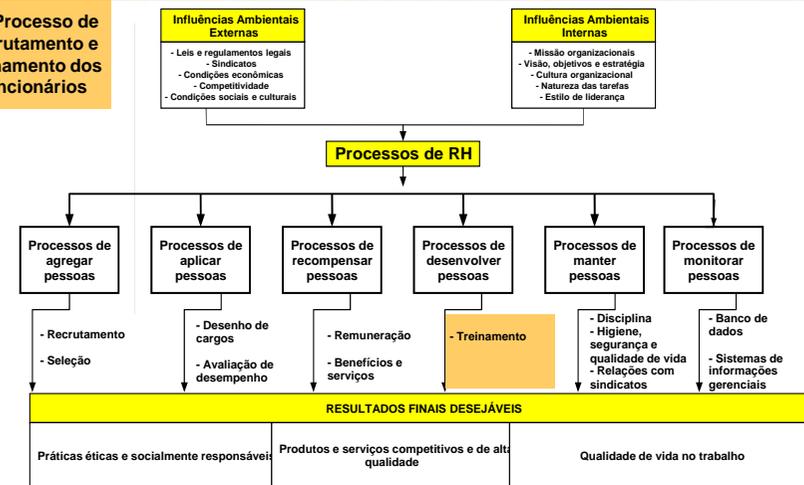
## 2. Projeto do Processo do Serviço

### 2.4 Processo de Recrutamento e Treinamento dos Funcionários

- **Recrutamento:** É o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas.
- Dependerá da disponibilidade de pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchido.
- Recrutamento interno, externo e misto
- Vantagens e desvantagens

## 2. Projeto do Processo do Serviço

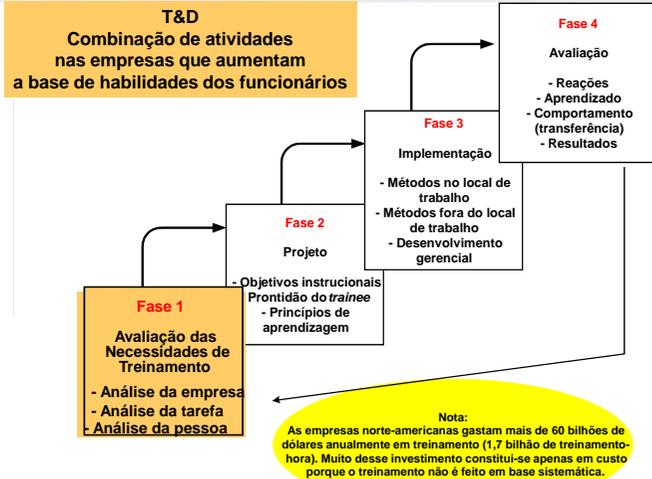
### 2.4 Processo de Recrutamento e Treinamento dos Funcionários



Fonte: BOHLANDER ET. AL. (2005)

## 2. Projeto do Processo do Serviço

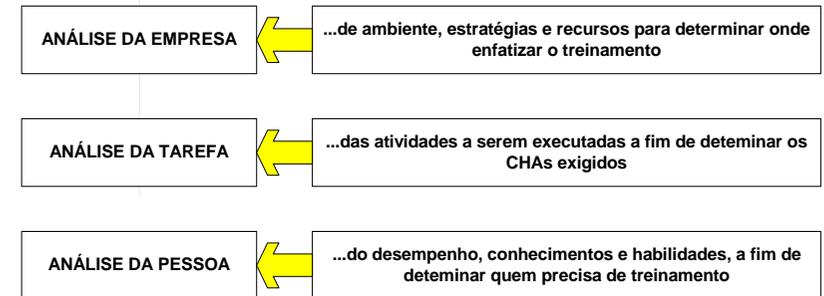
### 2.4 Processo de Recrutamento e Treinamento dos Funcionários



Fonte: BOHLANDER ET. AL. (2005)

## 2. Projeto do Processo do Serviço

### 2.4 Processo de Recrutamento e Treinamento dos Funcionários



Fonte: BOHLANDER ET. AL. (2005)

## Modelo de Mello (2005)

### ETAPA 3

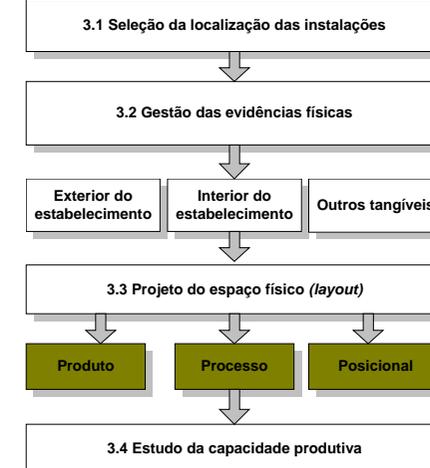
### Projeto das Instalações do Serviço

### Objetivo

Projetar parcela tangível do serviço, tal como a definição das suas instalações físicas (*layout*) onde o serviço será entregue e de atributos importantes na percepção do cliente a respeito da qualidade do serviço.

## Modelo de Mello (2005)

### 3. Projeto das Instalações do Serviço



### 3. Projeto das Instalações do Serviço

#### 3.1 Seleção e localização das instalações

- **Composta de duas partes:**
  - Escolha do município ou área dentro dele (macro-localização).
  - Escolha de um imóvel específico dentro da área pré-escolhida (micro-localização).
- **Necessário verificar critérios como:**
  - Acesso ao serviço pelo cliente.
  - Custos associados à localização.
  - Localização dos concorrentes.
  - Limpeza e conforto das instalações.
  - Segurança, etc.

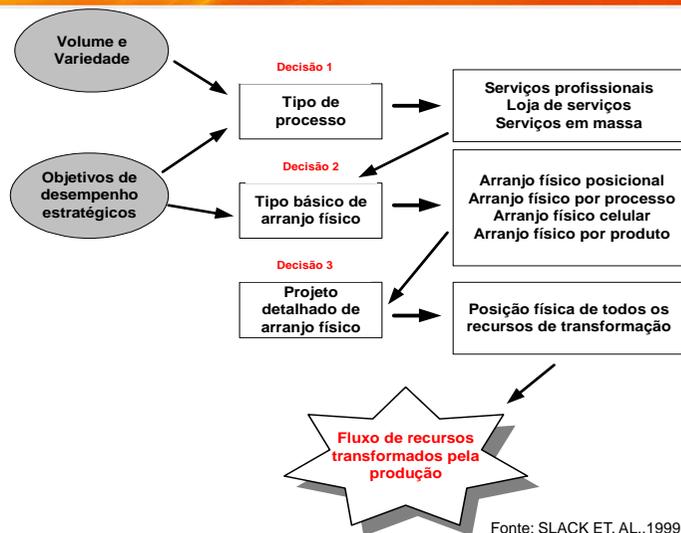
### 3. Projeto das Instalações do Serviço

#### 3.2 Gestão das Evidências Físicas

- **Exterior do estabelecimento:**
  - Fachada exterior, sinalização, estacionamento, paisagismo e ambiente circundante.
- **Interior do estabelecimento:**
  - *Layout* interno, equipamentos utilizados para servir o cliente, sinalização, temperatura do ar, etc.
- **Outros elementos tangíveis:**
  - Cartões de visita, itens de papelaria, relatórios, aparência dos funcionários, uniformes, etc.

### 3. Projeto das Instalações do Serviço

#### 3.3 Projeto do Espaço Físico



### 3. Projeto das Instalações do Serviço

#### 3.3 Projeto do Espaço Físico

- Projeto do arranjo físico (*layout*) das instalações onde o serviço é entregue.
  - **Posicional**, por processo, celular, por produto.

#### Posicional ou Posição Física:

- Materiais, informações ou clientes fluem pela operação.**
- Quem sofre o processamento fica estacionário.
  - Equipamento, maquinário, instalações e pessoas movem-se de e para a cena do processamento na medida do necessário.
    - **Razão:** Produto ou o sujeito do serviço sejam muito grandes para ser movidos de forma conveniente ou podem ser ou estar em um estado muito delicado para serem movidos ou ainda podem objetar-se a serem movidos.

### 3. Projeto das Instalações do Serviço

#### 3.3 Projeto do Espaço Físico

#### Posicional ou Posição Física:

- Ex. - Construção de uma rodovia: produto é muito grande para ser movido.
- Cirurgia de coração aberto: pacientes em estado delicado para ser movido
- Restaurante de alta classe: clientes objetariam em mover-se para onde a comida é preparada
- Estaleiro: produto muito grande para mover-se

### 3. Projeto das Instalações do Serviço

#### 3.3 Projeto do Espaço Físico

- Projeto do arranjo físico (*layout*) das instalações onde o serviço é entregue.
- Posicional, **por processo**, celular, por produto.

#### Por Processo:

**Materiais, informações ou clientes fluem através da operação, percorrendo um roteiro de processo a processo de acordo com suas necessidades.**

- Pode ser conveniente para a operação mantê-los juntos.
- Diferentes produtos ou clientes terão diferentes necessidades e, portanto, percorrerão diferentes roteiros através da operação.

**Ex. Hospital, Supermercado.**

### 3. Projeto das Instalações do Serviço

#### 3.3 Projeto do Espaço Físico

- Projeto do arranjo físico (*layout*) das instalações onde o serviço é entregue.
- Posicional, por processo, **celular**, por produto.

#### Celular:

- **Os recursos transformados, entrando na operação, são pré-selecionados (ou pré-selecionam-se a si próprios) para movimentarem-se para uma parte específica da operação (ou célula) na qual todos os recursos transformadores necessários a atender a suas necessidades imediatas de processamento se encontram.**
  - É uma tentativa de trazer alguma ordem para a complexidade de fluxo que caracteriza o arranjo físico por processo.

**Ex. - Área para produtos específicos em supermercado.**  
- Maternidade em um hospital.

### 3. Projeto das Instalações do Serviço

#### 3.3 Projeto do Espaço Físico

- Projeto do arranjo físico (*layout*) das instalações onde o serviço é entregue.
- Posicional, por processo, celular, **por produto**.

#### Por Produto:

- **Cada produto, elemento de informação ou cliente segue um roteiro predefinido no qual a sequência de atividades requerida coincide com a sequência na qual os processos foram arranjados fisicamente.**
- É adotado em parte para ajudar a controlar o fluxo ao longo da operação.

**Ex. Montagem de automóveis, programa de vacinação em massa, restaurante *self-service*.**

### 3. Projeto das Instalações do Serviço

#### 3.4 Estudo da Capacidade Produtiva

##### ➤ Capacidade:

- Habilidade de manter, receber, armazenar ou acomodar.
- Quantidade de produto que um sistema é capaz de alcançar ao longo de um período específico.
  - A capacidade do serviço é mais dependente do tempo e do local, está sujeita a flutuações mais voláteis da demanda, e a utilização tem impacto direto na qualidade do serviço (CHASE ET. AL., 2006).

##### ➤ Horizontes de tempo:

- Longo prazo – mais de um ano
- Médio prazo – planejamento mensal ou trimestral para os próximos 6 a 18 meses.
- Curto prazo – menos de um mês. Planejamento diário ou semanal (CHASE ET. AL., 2006).

### 3. Projeto das Instalações do Serviço

#### 3.4 Estudo da Capacidade Produtiva

- O planejamento da capacidade exige um conhecimento da capacidade atual de um processo e de sua utilização.
- A utilização, ou o grau pelo qual o equipamento, o espaço ou a mão-de-obra estão sendo atualmente utilizados, é expressa:  $Utilização = \frac{\text{índice de produção média}}{\text{capacidade máxima}} \times 100\%$ .
- A maior dificuldade está na definição da capacidade máxima. Para tanto, duas definições são úteis: pico de capacidade e capacidade produtiva.
  - **PICO DE CAPACIDADE** – é a produção máxima que um processo ou uma instalação pode conseguir em condições ideais.
  - **CAPACIDADE EFETIVA** – é a produção máxima que um processo ou uma empresa pode manter economicamente sob condições normais. Ex. em algumas organizações implica uma operação em um turno, em outras a operação em 3 turnos.

### 3. Projeto das Instalações do Serviço

#### 3.4 Estudo da Capacidade Produtiva

- A empresa de serviços frequentemente precisa **estimar qual será a demanda** e depois definir sua capacidade, dentro de limites relativamente pequenos, para atender àquela demanda (SCHEMANNER, 1999 APUD MELLO, 2005).
- É difícil medir com precisão a capacidade de sistemas de serviço, principalmente quando ela **é limitada pela mão de obra**, que é um recurso que apresenta problemas de absentéismo, rotatividade e variação em termos de produtividade (GIANESE; CORRÊA, 1994 APUD MELLO, 2005).
- O desconhecimento de sua capacidade real, em geral, faz com que as empresas de serviço **não consigam atender adequadamente seus clientes nos períodos de pico**, ou que convivam com instalações ociosas em períodos de baixa demanda (MELLO, 2005).

### 3. Projeto das Instalações do Serviço

#### 3.4 Estudo da Capacidade Produtiva

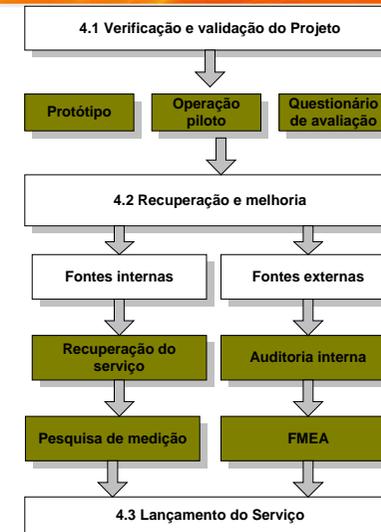
- A medida da capacidade deve indicar a capacidade de processamento, introduzindo-se a dimensão tempo e medindo-a em termos de fluxo por período, tornando-se fácil definir e medir a capacidade de uma unidade prestadora de serviço.
- **Ex.**
  - Nº de passageiros transportados pelo metrô em um dia.
  - Quantidade de clientes que uma empresa de manutenção atender por dia.
  - Nº de cirurgias realizadas semanalmente por um hospital.
  - Nº de refeições servidas por um restaurante durante o período do almoço (CORRÊA; CAON, 2002 APUD MELLO, 2005).

**ETAPA 4**

**Avaliação e Melhoria do Serviço**

**Objetivo**

Definir uma sistemática para avaliação do serviço projetado e sua posterior validação pelo cliente.



**4. Avaliação e Melhoria do Serviço**

**4.1 Verificação e Validação do Projeto do Serviço**

- **Feita com relação a totalidade do projeto**
  - O serviço projetado atende a todos os requisitos ou características especificados?
  - Todas as especificações definidas para o novo serviço garantem que a necessidade do cliente vislumbradas na fase de concepção foram atendidas?
- **Custos do projeto**
  - Os custos finais do projeto e desenvolvimento do novo serviço atenderam aos custos previamente planejados?
- **Qualidade da documentação**
  - As descrições (fluxogramas, roteiros, etc) de todos os processos chaves estão correta e adequadamente documentadas?
  - Os procedimentos para as atividades de processo que requeriam um padrão foram documentados?
  - Esses documentos são fáceis de entender e acessíveis aos funcionários? (RAMASWAMY, 1996 APUD MELLO, 2005).

**4. Avaliação e Melhoria do Serviço**

**4.1 Verificação e Validação do Projeto do Serviço**

- O fato dos processos de serviços acontecerem, em geral, na presença do cliente, faz com que o processo de validação deva ser realizado no momento da prestação do serviço.
- No entanto o cliente precisa estar apto para experimentar o serviço, para **entender o seu conceito**.
  - Ex. Empresas provedoras de *internet* permitem que os clientes acessem e experimentem os seus serviços por um período de tempo sem a obrigação de comprar.

## 4. Avaliação e Melhoria do Serviço

### 4.1 Verificação e Validação do Projeto do Serviço

#### Passos para a validação do novo serviço:

- Seleção dos membros da equipe de teste que irá participar da operação piloto.
- Seleção dos clientes que serão envolvidos na validação.
- Seleção das instalações ou locais para a validação.
- Especificação das características de projeto a serem validadas.
- Definição das medidas para avaliação do desempenho do projeto durante a validação.
- Condução da validação, coleta de dados e análise do desempenho.
- Determinação das causas de problemas encontrados no processo do serviço durante a validação.
- Correção das deficiências identificadas no projeto, na implementação e na validação do serviço (RAMASWAMY, 1996 APUD MELLO, 2005).



## 4. Avaliação e Melhoria do Serviço

### 4.2 Recuperação e Melhoria

#### Um processo de recuperação de serviço envolve:

- Identificar as falhas dos serviços.
- Identificar e contatar os clientes que experimentaram a falha no serviço.
- Agir depressa.
- Admitir a falha sem ficar na defensiva.
- Dar mostra de que a organização compreende o problema do ponto de vista do cliente.
- Não discutir com os clientes.
- Esclarecer os passos necessários para solucionar o problema.



## 4. Avaliação e Melhoria do Serviço

### 4.2 Recuperação e Melhoria

#### Um processo de recuperação de serviço envolve:

- Manter os clientes informados sobre o andamento da ação de recuperação da falha no serviço.
- Treinar e dar autonomia aos funcionários de linha de frente e aqueles responsáveis em tratar as reclamações dos clientes.
- Encorajar a reclamação dos clientes através de canais apropriados
- Considerar a compensação, no caso dos clientes terem perdido tempo e dinheiro devido a uma falha no serviço.
- Registrar os dados das falhas e usá-los para melhorar a qualidade do serviço (MELLO, 2005).



## 4. Avaliação e Melhoria do Serviço

### 4.2 Recuperação e Melhoria

A qualidade dos serviços é um constructo abstrato e enganoso devido a 3 características: **intangibilidade**, **heterogeneidade** e **inseparabilidade** da produção e consumo.

#### Ferramentas para a medição da qualidade em serviços

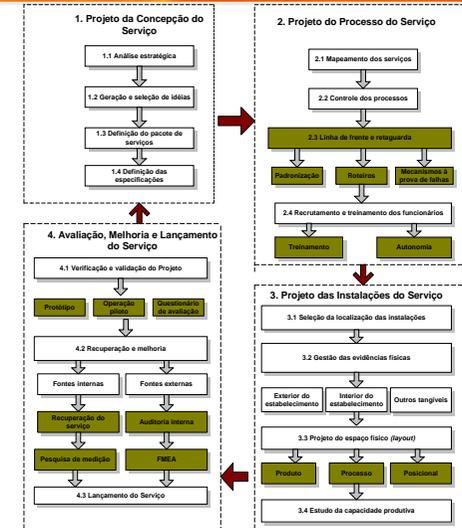
- SERVQUAL - A qualidade é avaliada calculando-se a diferença (gap) entre o que o cliente espera e o que ele(ela) realmente percebe.
- Cliente Oculto - Presença de um avaliador se passando por cliente
- Auditoria Interna da Qualidade
- FMEA



## Modelo de Mello (2005)

### VISÃO GERAL DO MODELO

## Modelo de Mello (2005)



## Desenvolvimento de Serviços

### OUTROS MODELOS

#### Quadro 1

Análise comparativa dos modelos para projeto e desenvolvimento de serviços (.doc)

## Desenvolvimento de Serviços

### PROJETO DE SERVIÇOS

#### Entendimento Geral

Fases a serem contempladas em um projeto de desenvolvimento de serviços

## Desenvolvimento de Serviços

- (1) Avaliação estratégica (com análise do mercado e dos objetivos corporativos).
- (2) Geração e seleção de idéias para novos serviços (a partir de fontes internas e externas).
- (3) Definição de atributos (especificações) para o serviço.
- (4) Definição do pacote e do conceito do serviço.
- (5) Teste do conceito.
- (6) Autorização para o início do projeto.
- (7) Projeto do processo (mapeamento das atividades, controle dos processos, padronização das atividades críticas e recrutamento e treinamento de funcionários de linha de frente e retaguarda).

## Fases que um projeto de serviços deveria contemplar:

- (8) Projeto das instalações do serviço (projeto da parcela tangível do serviço, tais como localização, evidências físicas e espaço físico).
- (9) Avaliação da capacidade produtiva e da capacidade interna de adaptação às mudanças do novo serviço.
- (10) Teste do serviço (com operação ou lote piloto).
- (11) Projeto do programa do marketing (implantação e teste).
- (12) Avaliação de melhoria no processo de projeto do serviço e recuperação de falhas.
- (13) Lançamento do serviço no mercado.
- (14) Revisão pós-lançamento e realimentação (MELLO; CHIMENDES, 2006).

## Product Service System - PSS

## Product Service System (PSS)

### Mont define:

- PSS é um sistema pré-projetado de produtos, serviços, infraestrutura de suporte e redes que traz uma **SOLUÇÃO DE DESMATERIALIZAÇÃO** para as necessidades do consumidor.
- A idéia é oferecer ou vender um '**BENEFÍCIO**' ao cliente.
- <http://www.unep.fr/scp/design/pss.htm>
- <http://www.sustainable-everyday.net/manzini/>

## PSS – Bicycletas em Paris



### Prefeitura de Paris aluga bicicletas para aliviar trânsito; 06/07/2007

- O objetivo da prefeitura é que as pessoas **utilizem o sistema como um meio de transporte e não conservem a bicicleta** o dia inteiro - **SISTEMA DE ALUGUÉIS**
- "Além de desestimular o uso de carros e diminuir a poluição, o **Vélib** também tem o objetivo de reduzir a lotação nos metrô e ônibus", disse à BBC Brasil Bernard James, da direção dos Transportes da prefeitura de Paris.
- Segundo ele, **371 km de ciclovias** foram construídos na **capital** nos últimos anos.
- A prefeitura também já anunciou que o **número de bicicletas do SISTEMA VÉLIB** irá praticamente dobrar, de 10,6 mil atualmente para 20 mil, até o final do ano.
- O prefeito de Paris, Bertrand Delanoë, declarou uma **verdadeira guerra aos motoristas da capital**.

## PSS – Bicycletas em Paris



[http://estilo.uol.com.br/moda/album/bicicletas\\_album.jhtm](http://estilo.uol.com.br/moda/album/bicicletas_album.jhtm)



## PSS – Bicycletas no Rio de Janeiro

- **Rio terá sistema de bicicletas públicas similar ao de Paris, diz Sérgio Cabral, Governador.**
- Publicado em: 21/05/2008 - 19:00
- <http://www.nossasaopaulo.org.br/portal/node/661>