

Francisco Paulo de Melo Neto
Tania Regina Frota Vasconcellos Dias

Volume 2

Gestão de Operações de Serviço



Fundação
CECERJ
Consortio Cederj



Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Gestão de Operações de Serviço

Volume 2

Francisco Paulo de Melo Neto

Tania Regina Frota Vasconcellos Dias



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da
Educação

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Apoio:



FAPERJ

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua da Ajuda, 5 – Centro – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20040-000

Tel.: (21) 2333-1112 Fax: (21) 2333-1116

Presidente

Carlos Eduardo Bielschowsky

Vice-presidente

Masako Oya Masuda

Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

UERJ - Luiz da Costa Laurencel

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Francisco Paulo de Melo Neto

Tania Regina Frota Vasconcellos Dias

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Ana Paula Abreu-Fialho

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Ana Cristina Andrade

Gustavo de Figueiredo Tarcsay

AValiação DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

Departamento de Produção

EDITORA

Tereza Queiroz

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Daniela de Souza

Elaine Bayma

Patrícia Paula

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Jorge Moura

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Ronaldo d' Aguiar Silva

ILUSTRAÇÃO

Clara Gomes

CAPA

Clara Gomes

PRODUÇÃO GRÁFICA

Verônica Paranhos

Copyright © 2010, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

M528g

Melo Neto, Francisco Paulo de.

Gestão de operações de serviço. v. 2 / Francisco Paulo de Melo Neto, Tania Regina Frota Vasconcellos Dias. — Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

128p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-780-7

1. Operações de serviços. 2. Gestão da qualidade. I. Dias, Tania Regina Frota Vasconcellos. II. Título.

CDD: 658.5

2014.2

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT e AACR2.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador

Luiz Fernando de Souza Pezão

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia

Gustavo Reis Ferreira

Universidades Consorciadas

CEFET/RJ - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA

Diretor-geral: Carlos Henrique Figueiredo Alves

IFF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE

Reitor: Luiz Augusto Caldas Pereira

UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO

Reitor: Silvério de Paiva Freitas

UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Reitor: Ricardo Vieira Alves de Castro

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Reitor: Roberto de Souza Salles

UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Reitor: Carlos Levi

UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

Reitora: Ana Maria Dantas Soares

UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca

Gestão de Operações de Serviço

Volume 2

SUMÁRIO

Aula 7 – Gestão da qualidade em serviços	7
<i>Francisco Paulo de Melo Neto / Tania Regina Frota Vasconcellos Dias</i>	
Aula 8 – Gerenciando os pacotes de produtos e serviços e de benefícios	29
<i>Francisco Paulo de Melo Neto / Tania Regina Frota Vasconcellos Dias</i>	
Aula 9 – Gerenciamento das operações de serviços	53
<i>Francisco Paulo de Melo Neto / Tania Regina Frota Vasconcellos Dias</i>	
Aula 10 – Administrando o ciclo do serviço e gerenciando os momentos da verdade	81
<i>Francisco Paulo de Melo Neto / Tania Regina Frota Vasconcellos Dias</i>	
Aula 11 – A era dos novos serviços.....	103
<i>Francisco Paulo de Melo Neto / Tania Regina Frota Vasconcellos Dias</i>	
Referências	123

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.

Gestão da qualidade em serviços

AULA





7

Meta da aula

Apresentar o processo de gestão da qualidade e do desempenho em serviços.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  avaliar os critérios de desempenho em serviços;
-  identificar e avaliar os problemas que ocorrem na prestação em serviços;
-  analisar a importância da percepção dos aspectos tangíveis no processo de avaliação da qualidade em serviços;
-  avaliar a qualidade dos resultados que os serviços oferecem.

Pré-requisitos

Para melhor entendimento desta aula, reveja os itens "Formas de valor do produto e do serviço" e "O que tem valor para o cliente", da Aula 6 (Agregando Valor por meio de Produtos e Serviços).

INTRODUÇÃO

Por serem intangíveis e envolverem uma experiência incomum com o cliente, os serviços são avaliados por meio do uso de critérios de desempenho e também por meio de dimensões de qualidade.

Vale lembrar que o desempenho do serviço e o do produto são bem diferentes. O desempenho do produto só depende dos seus atributos funcionais. Já o desempenho do serviço é fruto de diversos fatores: local onde o serviço é prestado; instalações onde ocorre o serviço; equipamentos e materiais utilizados na prestação do serviço e a pessoa ou grupo de pessoas que executam o serviço.

Outra diferença fundamental entre as avaliações de produtos e serviços consiste no seguinte: o produto pode ser avaliado antes de ser comprado e o cliente pode testar o produto antes de efetuar a compra. Com o serviço, isso não é possível, a não ser que a empresa de serviços resolva fazê-lo por seu próprio risco, como, por exemplo, fazer promoções do tipo “Se não gostar do serviço, não pague”.

Podemos perceber a qualidade do produto pelo seu formato, *design*, tamanho, cor e desempenho. Já a qualidade do serviço é de difícil visualização e avaliação. Enquanto a avaliação da qualidade do produto obedece a critérios e padrões objetivos, a avaliação da qualidade do serviço depende de uma série de fatores subjetivos como, por exemplo, a percepção, a expectativa, a experiência do cliente e a urgência das suas necessidades.

Quando a prestação do serviço ocorre na presença do cliente (por exemplo, serviço de assistência médica, transporte e refeições), a questão da qualidade é mais fácil de ser gerenciada, pois basta ouvir o cliente e atender às suas solicitações e recomendações. Nos serviços que envolvem contato com o cliente, juntamente com atividades de retaguarda como, por exemplo, os serviços prestados por uma agência bancária, o gerenciamento da qualidade torna-se mais difícil e complexo. Finalmente, com aqueles serviços que ocorrem sem o contato com o cliente e totalmente automatizados, a qualidade torna-se mais simples porque obedece a procedimentos e operações padronizadas. Entretanto, não importam o tipo e a característica do serviço. A questão básica é como satisfazer o cliente.

É bom lembrar que a prestação do serviço ocorre em um clima de grande incerteza e expectativa do cliente, que só pode atestar a qualidade do serviço após este ser executado, ao contrário do produto, em que existe menor risco, pois a qualidade pode ser testada previamente.

Tais diferenças entre a avaliação da qualidade de produtos e serviços nos permitem entender melhor as diversas nuances do processo de gerenciamento da qualidade e do desempenho de ambos.

AVALIANDO O DESEMPENHO DOS SERVIÇOS

Você já viu as diferenças entre avaliar um produto e avaliar um serviço. Antes de iniciarmos a nossa análise das diversas dimensões da qualidade do serviço, faz-se necessária uma análise preliminar do processo de gerenciamento do desempenho de um serviço.

Como avaliar o desempenho de um serviço? Pela aplicação dos seguintes critérios de avaliação:

- acesso (facilidade de acesso ao serviço);
- velocidade (tempo gasto pelo cliente para ser atendido e o tempo que o serviço vai levar);
- consistência (inexistência de variação entre a especificação do serviço e a sua realização);
- competência (grau de capacitação técnica do prestador do serviço);
- atendimento (grau de atenção dado ao cliente pelo prestador do serviço);
- flexibilidade (grau de ajuste e adaptação do serviço às necessidades dos clientes);
- segurança (nível de segurança do cliente ou do bem do cliente, objeto da prestação do serviço);
- custo (preço do serviço prestado);
- comunicação (grau de comunicabilidade e interação do prestador do serviço com o cliente);
- limpeza (grau de limpeza das instalações do serviço);
- conforto (nível de conforto oferecido pelas instalações do serviço);
- qualidade dos bens (qualidade dos bens que integram o pacote de serviços);
- estética (aparência e beleza das instalações do serviço).

A aplicação desses critérios é uma forma ainda muito utilizada para a avaliação da qualidade dos serviços. É muito comum nos depararmos, na mídia, com mensagens publicitárias que enaltecem um ou mais desses critérios como fatores de qualidade dos serviços oferecidos.

São exemplos os serviços 24 horas (acesso), os serviços preferenciais e personalizados (atendimento), os auto-serviços (flexibilidade), os serviços *vips* (conforto, qualidade dos bens e estética), os serviços gratuitos embutidos na compra de produtos (custo) e os serviços baseados em soluções técnicas (competência).

Leia a seguir uma frase que bem define conceito de qualidade em serviço: “Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente” (FALCONI).



Atividade 1



Os McCafés estão chegando

O McDonald's entrou na moda das cafeterias. Nos Estados Unidos e na China, as vendas dos McCafés contribuíram com um aumento de 8% do faturamento da empresa. No Brasil, já são 49 cafeterias integradas aos restaurantes da marca. Em 2008, dezesseis novos McCafés foram inaugurados, sendo onze de franqueados e cinco próprios. O diretor de marketing do McDonald's, Fernando Mammini, assim define o novo negócio dos McCafés: "As cafeterias estão sempre atreladas a um restaurante McDonald's. Não haverá unidades independentes. Os McCafés são complementares."

Hoje, segundo o diretor, as cafeterias representam até 5% da receita do restaurante ao qual estão acopladas.

Os McCafés adotam um padrão de atendimento McDonald's: rapidez, consistência, competência e um ambiente de serviço limpo e agradável a um preço acessível. (Texto adaptado de FILGUEIRAS, 2007, p. 1.)

Quais os critérios utilizados pelo McDonald's para divulgar o desempenho dos serviços dos McCafés?

Resposta Comentada

O desempenho dos serviços dos McCafés é atestado pelos seguintes critérios amplamente divulgados pela empresa para atrair clientes: velocidade do serviço; competência dos atendentes; bom atendimento; limpeza e conforto; preço; qualidade dos bens (ambiente agradável dos restaurantes).

Assim, a empresa passa para seus clientes uma imagem e uma percepção de alta qualidade e de excelência no desempenho dos seus serviços.

OS CONCEITOS-CHAVE: QUALIDADE ESPERADA, QUALIDADE PERCEBIDA E QUALIDADE EXPERIMENTADA

A qualidade esperada do serviço (QES) representa o conjunto de expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado. Sua avaliação é feita segundo os seguintes fatores:

- *experiências anteriores*: o cliente aumenta ou diminui a expectativa do serviço em função de suas experiências anteriores. Se positiva a experiência anterior, a sua qualidade esperada é elevada; se negativa, a qualidade esperada é baixa;

- *imagem da empresa prestadora do serviço*: quanto mais forte e positiva for a imagem da empresa prestadora de serviço, maior é a qualidade esperada dos seus serviços;
- *comunicação boca a boca*: ocorre quando clientes bem atendidos e que aprovaram a qualidade dos serviços prestados pela empresa recomendam tais serviços a outras pessoas;
- *necessidades do consumidor*: quanto maior e mais premente for a necessidade do consumidor, maior é a qualidade esperada do serviço a ser prestado;
- *aparência*: uma empresa de serviços cujas instalações são modernas e esteticamente atraentes faz aumentar a qualidade esperada dos seus serviços;
- *o preço cobrado*: quanto mais alto o preço cobrado pelo serviço, maior é a qualidade esperada desse serviço.

A qualidade percebida do serviço (QPS) retrata como o cliente percebe a qualidade do serviço a ser prestado pela empresa. É nesse aspecto que a tangibilização adquire importância no contexto de prestação do serviço. Por exemplo, novos equipamentos, pessoal treinado e bem vestido, competentes e educados, instalações limpas e modernas são os aspectos tangíveis que mais contribuem para a qualidade total percebida do serviço pelo cliente.

Veja a seguir alguns conceitos sobre qualidade percebida em serviço:

“É tudo aquilo que os clientes percebem” (GRÖNROOS, 1995).

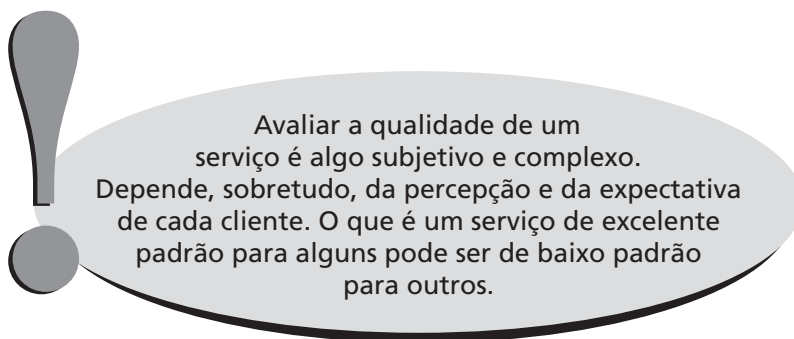
“É o resultado da comparação das percepções que o cliente tem do serviço com as suas expectativas” (PARASURAMAN et al., 1988).

“Ocorre quando o cliente tem uma percepção favorável do serviço e que este superou suas expectativas” (SLACK et al., 1997).

A qualidade experimentada do serviço (QEX) é resultado da recepção e do uso do serviço prestado e é dividida em dois segmentos:

- *qualidade técnica*: compreende as soluções técnicas embutidas na prestação do serviço, os conhecimentos transferidos para os clientes, os equipamentos usados na prestação do serviço, as habilidades técnicas do prestador do serviço e os sistemas que integram o processo do serviço prestado;

- *qualidade funcional*: compreende o conjunto das atitudes positivas do prestador do serviço (empatia, simpatia, atenção, educação, respeito ao cliente) e o tratamento dispensado ao cliente.



OS MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

A questão da qualidade dos serviços tornou-se objeto de muitas teorias e modelos que introduziram diversos enfoques na análise dos problemas e soluções que envolvem a prestação de serviços.

Apresentamos a seguir as teorias e os modelos que serão aqui analisados:

- a teoria dos sete pecados do serviço;
- o modelo dos três níveis de mensuração da qualidade do serviço;
- a teoria da satisfação das expectativas dos clientes de serviços;
- o modelo dos cinco *gaps*;
- o modelo dos nove fatores de sucesso no desempenho do serviço;
- o modelo das dez principais queixas dos clientes;
- a teoria dos motivadores da baixa qualidade em serviços;
- o modelo das oito dimensões da qualidade;
- o modelo das cinco dimensões da avaliação da qualidade em serviços;
- a teoria das expectativas e percepções dos clientes;
- o modelo de avaliação dos níveis do serviço;
- a teoria dos momentos desconfortáveis.

Analisemos agora cada uma dessas teorias e modelos.

A TEORIA DOS SETE PECADOS DO SERVIÇO

De autoria de Karl Albrecht, essa teoria identifica as principais causas do mau atendimento ao cliente.

Tais causas são as seguintes: apatia, má vontade, indiferença, desprezo, automatismo, apego às regras e desculpas, desculpas e mais desculpas.

A apatia é uma atitude de pouco caso dos funcionários da empresa responsáveis pelo atendimento ao cliente. A má vontade é o ato deliberado de querer livrar-se do cliente o mais rapidamente possível. A indiferença é o tratamento impessoal dispensado ao cliente, geralmente com rispidez, impaciência, grosseria, descaso algumas vezes até mesmo desprezo. O automatismo reflete o que denominamos atendimento padrão, mecanizado. O apego às regras consiste no uso de regras da empresa para criar obstáculos para o cliente. E, finalmente, dar desculpas é transferir para outro a solução do problema do cliente.

O MODELO DOS TRÊS NÍVEIS DE MENSURAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO

Este modelo compreende os seguintes níveis de análise do processo do serviço:

- a análise do serviço básico prestado ao cliente (a entrega do produto no prazo estabelecido e a prestação do serviço de acordo com os critérios predeterminados);
- a análise da qualidade da satisfação do cliente (o atingimento das expectativas do cliente com relação ao serviço prestado em termos de prazo, preço, informações obtidas, conhecimentos adquiridos);
- a análise da qualidade do sucesso obtido com a prestação do serviço (atingimento dos objetivos do cliente e os resultados alcançados pelo cliente, como, por exemplo, a redução de custos por meio do serviço que lhe foi prestado).

São diferentes perspectivas de análise do desempenho em serviço.

A TEORIA DA SATISFAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES DE SERVIÇOS

Esta teoria, de autoria de Hooley, Saunders e Piercy, propõe duas formas de análise dos níveis de satisfação dos clientes de serviço:

- a análise das expectativas previstas (analisar o que o cliente acredita que vai acontecer na prestação do serviço);
- a análise das expectativas desejadas (analisar o que o cliente deseja que aconteça com a prestação do serviço).

Os autores propõem algumas recomendações básicas: a empresa não deve prometer o que não pode cumprir (as promessas devem refletir a realidade); a empresa deve fazer realmente o que afirma que vai fazer; a empresa deve estar permanentemente em contato com os clientes para levantar suas expectativas e adequar os serviços a tais expectativas.

O MODELO DOS CINCO GAPS

De autoria de Zeithaml, o modelo identifica falhas na comparação (*gaps*) entre o que o cliente percebe e espera do serviço que lhe é prestado e aquilo que a empresa pensa que ele necessita. O modelo consiste na análise de cinco *gaps*:

- *Gap 1*: falha na comparação “expectativa do cliente e percepção gerencial”. Esse *gap* ocorre quando o gerente da empresa prestadora do serviço ou o próprio prestador do serviço não identifica corretamente a expectativa do cliente, prestando-lhe um serviço cuja qualidade é inferior ou muito superior em relação ao que o cliente esperava. Como, por exemplo, o palestrante de uma reunião com executivos que faz uma palestra excessivamente teórica sem se reportar a casos concretos, como era desejo dos participantes.
- *Gap 2*: falha na comparação “percepção gerencial e especificação da qualidade do serviço”. Esse *gap* ocorre quando o prestador do serviço não incorpora corretamente as expectativas dos clientes na especificação da qualidade do serviço. Como, por exemplo, um barbeiro que, ao entender mal o pedido do cliente de cortar o seu cabelo, deixa-o inteiramente careca.

- *Gap 3*: falha na comparação “especificação do serviço e prestação do serviço”. Esse *gap* ocorre quando existe uma falha na prestação do serviço porque não correspondeu à especificação da qualidade do serviço. Por exemplo, o gerente de um salão de sinuca que decidiu comprar tacos de alumínio em vez de disponibilizar os tacos de madeira da preferência dos seus clientes e também decidiu usar música ambiente romântica e não sertaneja, de acordo com a cultura local, ou seja, um serviço de qualidade, mas que não atende ao desejo do cliente.
- *Gap 4*: falha na comparação “prestação do serviço e comunicação externa com o cliente”. Esse *gap* ocorre quando a empresa prestadora do serviço promete muita coisa em sua propaganda, criando uma elevada expectativa no cliente, e o serviço prestado fica muito aquém da qualidade prometida. Por exemplo, uma academia de ginástica que promete aulas com música ambiente, equipamentos modernos e professores bem treinados e criativos, e os clientes se surpreendem negativamente com aulas tradicionais, equipamentos obsoletos e som de baixa qualidade.
- *Gap 5*: falha na comparação “expectativa do cliente e percepção do cliente”. Esse *gap* ocorre nos casos em que o prestador de serviço percebe de forma incorreta a expectativa do cliente, prestando-lhe um serviço abaixo de suas expectativas. Por exemplo, o garçom de um restaurante que se apressa em servir a refeição ao cliente ao perceber incorretamente que ele estava com pressa. Ao ter o seu pedido prontamente atendido, o cliente reclama que queria mais tempo para conversar com sua acompanhante antes de a refeição chegar e, dessa forma, sentiu-se mal atendido e literalmente “enxotado” do restaurante.



O MODELO DOS NOVE FATORES DE SUCESSO NO DESEMPENHO DO SERVIÇO

Berry (2000) identificou os seguintes fatores de sucesso de uma empresa prestadora de serviço: adoção e disseminação dos valores de integridade, excelência, inovação, gosto pelo trabalho, trabalho em equipe e respeito pelas pessoas; adoção de um enfoque estratégico claro; foco na excelência operacional; foco no cliente e na superação contínua; criação de relacionamentos baseados na confiança; investimento no crescimento de seus funcionários; manutenção de um espírito jovem e empreendedor; administração eficiente e eficaz de suas marcas e prática da generosidade e uso da consciência social; concluindo: “As empresas que têm sucesso na criação de valor por meio de serviços evitam concentrar-se demais naquilo que os concorrentes fazem e mantêm os olhos postos naquilo que os clientes querem.”

O MODELO DAS DEZ PRINCIPAIS QUEIXAS DOS CLIENTES

Em outro estudo de sua autoria, Berry enumera as principais queixas dos clientes diante de serviços de baixa qualidade: mentiras óbvias, desrespeito ou maus-tratos ao cliente, quebra de promessas, falta de comprometimento dos funcionários, tempo de espera excessivo, impessoalidade, falta de retorno, falta de disponibilidade para ajudar, falta de competência e prioridade mal definida.

A TEORIA DOS MOTIVADORES DA BAIXA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Gianesi e Correa (1996) definem os principais motivadores da baixa qualidade. São eles: baixo nível de motivação e treinamento dos funcionários, excessiva ênfase na redução de custos, baixo nível de exigência do próprio cliente, baixo nível de concorrência e dificuldades de correções, de medições e de controle do serviço prestado.

O MODELO DAS OITO DIMENSÕES DA QUALIDADE

Este modelo, desenvolvido por Garvin (1992), define as dimensões da qualidade de produto e serviço: o desempenho (a prestação do serviço propriamente dito), o elenco de serviços complementares (os demais serviços oferecidos no pacote), a confiabilidade (a confiança que o prestador do serviço passou para o cliente), a durabilidade (não aplicável no caso de serviços), o atendimento (o relacionamento com o usuário do serviço), a conformidade (comparação com as exigências do serviço), a qualidade percebida (a percepção pelo cliente da qualidade do serviço) e a estética do ambiente do serviço (instalações onde é prestado o serviço).

O MODELO DAS CINCO DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) desenvolveram o modelo Servqual, que compreende cinco dimensões de avaliação da qualidade em serviço: tangíveis (instalações, equipamentos, pessoal), responsividade (capacidade para prestar o serviço prometido de forma segura e transmitir confiança), disponibilidade (disposição para ajudar o cliente e prestar um

serviço adequado), confiança (conhecimentos e cortesia dos empregados) e empatia (cuidado e atenção individualizada dispensados ao cliente).

A TEORIA DAS EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES DOS CLIENTES

Slack et al. (1997) definiram a qualidade percebida de um serviço como algo decorrente das relações entre expectativas e percepções do cliente. Para ele, a qualidade percebida do serviço é boa e elevada quando a percepção que o cliente teve do serviço superou suas expectativas (expectativas < percepções), como, por exemplo, o cliente de uma oficina mecânica que se surpreende com o polimento do seu carro consertado. A qualidade percebida é aceitável quando a percepção que o cliente teve do serviço correspondeu às suas expectativas (expectativas = percepções). Sendo reparado o defeito do carro, o cliente sente-se satisfeito com o serviço, que correspondeu às suas expectativas. A qualidade percebida do serviço é inferior e pobre quando a percepção que o cliente teve do serviço não correspondeu às suas expectativas (expectativas > percepções). Após sair com o carro da oficina, o cliente verifica que o defeito não foi reparado corretamente.

O MODELO DE AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DO SERVIÇO

Para Grönroos (2003), a qualidade do serviço prestado é resultante da comparação entre o nível do serviço esperado (a expectativa do cliente de um bom serviço) e o nível de serviço percebido (a visão e a avaliação que o cliente faz do serviço recebido). Ao promover a comparação entre ambos, o cliente atesta a qualidade do serviço que lhe foi prestado.

Grönroos também desenvolveu um estudo sobre avaliação das dimensões de qualidade de um serviço baseada em seus dois segmentos: a qualidade técnica do serviço, que corresponde às soluções técnicas embutidas na prestação do serviço (máquinas, *know-how*, sistemas informatizados); e a qualidade funcional do serviço, que corresponde às atitudes do prestador do serviço, contatos com os clientes, acessibilidade, aparência, relações internas e orientação para o serviço. Ao avaliar tais componentes, Grönroos afirma que o cliente constrói uma imagem do serviço. Quanto mais positiva é a imagem, mais elevadas são as expectativas do cliente (serviço esperado). Não sendo positiva essa

imagem, a expectativa do cliente será baixa. Quando o serviço é executado, o cliente avalia a sua qualidade (serviço percebido). Assim, conclui Grönroos, comparando ambos, o cliente constrói a nova imagem do serviço, se positiva ou negativa.

A TEORIA DOS MOMENTOS DESCONFORTÁVEIS

Zimmerman e Enell (1988) analisaram o que eles denominaram “momentos desconfortáveis” para o cliente numa relação de consumo de um serviço. Os autores destacam dois momentos especiais: “renúncia à propriedade”, mesmo que temporária (nos casos de transporte de bagagem e de conserto de equipamentos, quando o cliente deixa algo de sua propriedade com o prestador do serviço enquanto perdurar a prestação do serviço), e “sensação de se sentir preso sob a responsabilidade do prestador do serviço” (muito comum nos serviços de táxis, quando o passageiro fica à mercê do motorista).

Atividade 2

A seguir, você vai ler algumas cartas de reclamações de clientes. Leia atentamente cada uma delas e identifique os problemas cometidos pelo prestador de serviço.

“Quero registrar minha insatisfação com a demora e o péssimo atendimento da Lanchonete Sete Mais, da Rua Sete de Setembro, no Centro. Fiz meu pedido às 12h59 min (horário registrado na nota do caixa) e só fui atendida às 13h10min, diante do olhar de descaso do gerente. Para piorar, o sanduíche veio frio e voltou para ser reaquecido. Depois de uma espera de seis minutos, desisti e exigi meu dinheiro de volta, uma vez que a minha paciência e meu tempo haviam se esgotado. A Sete Mais deveria saber que o cliente não compra só o produto. O cliente também compra serviço e qualidade no atendimento.”

Resposta Comentada

O mau atendimento foi provocado pela apatia e frieza do atendente da Lanchonete Sete Mais. O cliente, que ficou seis minutos na fila, viveu momentos desconfortáveis do tipo “sensação de se sentir preso sob a responsabilidade da empresa”, gerando impaciência e revolta. Em se tratando de uma loja de fast food, é um problema muito grave.

“Estou passada com a Tenda do Lazer. Suponho que todos saibam como é perder o *show* da banda que a gente ama. A gerente da bilheteria da Tenda com certeza não sabe. Ao ver agendado o show do grupo Os Lazerados, imediatamente entrei no *síte*, segui as orientações e imprimi a página que, como sócia, me daria direito a um desconto. Na hora da compra, descobri que, por um erro do *link*, havia imprimido a página de um outro evento. De nada adiantou explicar à funcionária que o erro não foi meu. Além disso, o meu nome estava impresso na página, o que comprovava minha condição de associada. Fui embora furiosa com o completo descaso e despreparo da funcionária.”

Resposta Comentada

Esse problema é típico das empresas de serviços que não investem em capacitação e treinamento do seu pessoal de linha de frente. Geralmente o baixo nível de motivação e treinamento desse pessoal é o principal fato gerador de muitos problemas de relacionamento com os clientes. É bom lembrar que o funcionário, com medo de ser demitido ou punido, limita-se a cumprir estritamente as regras. Você, que já estudou as disfunções da burocracia, já conhece tal procedimento padrão.

“Fui almoçar no Boteco dos Solitários, na Rua do Lavradio, e o garçom, totalmente sem jeito, derrubou um copo de suco de laranja que quebrou e molhou a minha roupa. Como se não bastasse o mal-estar por ter de retornar ao trabalho com a roupa molhada e manchada, ao pagar a conta, a *hostess* me culpou pelo acidente, acusando-me de ter esbarrado na bandeja do garçom. Achei uma total falta de respeito e um descaso com o cliente!”

Resposta Comentada

*Um exemplo típico de mau serviço provocado por desleixo do prestador de serviço, no caso, o garçom. Porém, o absurdo maior foi a frieza, a impessoalidade, o autoritarismo, a arrogância e a prepotência da *hostess*, que culpou o cliente pelo incidente ocorrido, um pecado mortal em qualquer empresa, sobretudo numa empresa de serviços.*

"Fui com minha mulher à casa de *shows* Dança Rio. Bem antes do início do espetáculo, pedi o cardápio e a carta de vinhos a uma garçonete. Foram precisos mais seis pedidos a garçons diferentes e a um indivíduo que se identificou como *maître*, num prazo de mais de 40 minutos, até que, pelo menos, conseguíssemos algumas garrafas de água mineral. O tratamento foi torturante e humilhante. O vinho somente apareceu após o *show* bem começado e, assim mesmo, numa garrafa aberta. Não satisfeitos, a despesa foi cobrada enquanto o *show* ainda estava em andamento, perturbando a tranquilidade de todos. Enfim, uma sucessão de absurdos que quase acabaram com a minha noite."

Resposta Comentada

É um caso típico de passeio. O pedido foi feito para um garçom, que passou a outro garçom e depois ao maître, e assim sucessivamente. Aliado ao descaso e à apatia, tal erro culminou num péssimo atendimento ao cliente. Vale lembrar que o cliente que paga caro para assistir a um show numa casa de espetáculos como a Dança Rio tem expectativas elevadas quanto a serviços de alta qualidade que, no mínimo, deveriam atender ao princípio básico de não interferir no andamento do show e, portanto, não comprometer os momentos de curtição do cliente. O que houve de fato foi uma situação de elevadas expectativas do cliente que não foram correspondidas. A percepção da qualidade dos serviços ficou muito aquém das expectativas.

A CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS: A SÉRIE ISO 9000

Uma outra forma de avaliar ou assegurar a qualidade dos serviços é por meio de um processo de certificação. E o que é certificação? É um conjunto de atividades desenvolvidas por um órgão independente contratado pela empresa com o objetivo de atestar publicamente, mediante a concessão de um certificado, que determinado produto, serviço, sistema ou processo está em conformidade com os requisitos esperados.

E que requisitos são esses? São regras e procedimentos definidos por normas técnicas: as normas ISO 9000. No caso de serviços, a certificação atesta o cumprimento dos requisitos especificados pelas normas na execução dos serviços, seus processos e operações.

As normas mais importantes são a ISO 9000, 9001 e 9004, que versam sobre a implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ).

Caso você queira verificar e atestar a importância dessas normas para o desempenho dos serviços de uma empresa, faça as seguintes perguntas e analise as respostas:

- A empresa tem capacidade de fornecer produtos e serviços de acordo com os requisitos dos clientes?
- Existem requisitos definidos para mensurar a qualidade dos serviços prestados?
- A empresa tem uma política de qualidade?
- Existe um manual de qualidade? Há controle de documentos? Existem objetivos e metas de qualidade em serviços?
- Existe compromisso da alta administração de melhorar os serviços?
- Existem sistemas e práticas de melhoria contínua de serviços? São feitas pesquisas com os clientes?
- O pessoal da linha de frente e de retaguarda está motivado, comprometido e bem treinado para atender bem o cliente?
- Os processos de serviços são controlados? Há dispositivos de medição e monitoramento desses processos?
- Existem indicadores de serviços e processos de serviços? Os processos estão mapeados e automatizados?

Sendo negativas as respostas para a maior parte das perguntas, é fácil entender que a solução está na implantação de um sistema de gestão da qualidade em serviços na empresa por meio da certificação ISO.

A IMPORTÂNCIA DOS FATORES TANGÍVEIS NA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Autores como Garvin, Parasuraman e Grönroos, ao estudarem as dimensões da qualidade, dão grande ênfase aos aspectos tangíveis do serviço como fatores determinantes da qualidade percebida pelo cliente.

Para eles, um serviço de qualidade não pode prescindir de uma infraestrutura moderna e altamente especializada composta dos seguintes elementos: equipe de especialistas bem treinados, instalações adequadas, materiais e equipamentos de primeira linha, recursos de atendimento (telefone, fax, computadores), que constituem os aspectos tangíveis do serviço. São eles os elementos mais perceptíveis para o cliente, e é com base na sua visualização que o cliente avalia o serviço em sua totalidade.

Em seu modelo, Parasuraman destaca a “qualidade dos tangíveis” como uma das principais dimensões da qualidade do serviço. Garvin define a estética do ambiente como um dos elementos da qualidade dos serviços. Grönroos destaca como um dos componentes do serviço as soluções técnicas que constituem a qualidade técnica do serviço e destaca o seu papel como formador da imagem do serviço.

Atividade 3

A Bosch, multinacional alemã, fabricante de peças para carros, comprou a Hoffman do Brasil, que produz equipamentos para alinhamento de direção, balanceamento de rodas e montagem e desmontagem de pneus.

Justificando a realização do negócio, o vice-presidente da Divisão de Reposição Automotiva na América Latina da Bosch, Ruediger Saur, assim se pronunciou na mídia: “As oficinas mecânicas independentes serão as principais clientes dessa divisão, por conta da carência de equipamentos com maior tecnologia. Para acompanhar o desenvolvimento dos automóveis e prestar melhores serviços, as oficinas precisam de aparelhos sofisticados.” (Texto adaptado de MANECHINI, 2008, p. B8.)

Qual a importância da compra de equipamentos com maior tecnologia para as oficinas mecânicas independentes em suas estratégias de busca da melhoria da qualidade dos seus serviços?

Resposta Comentada

Uma das dimensões da percepção da qualidade é o que muitos autores denominam “elementos tangíveis” (equipamentos, instalações e pessoal). Os equipamentos Hoffman, ao serem comprados pelas oficinas

independentes, aumentam a visibilidade da qualidade dos serviços dessas empresas junto a seus clientes.

Portanto, a compra desses equipamentos tem como principal objetivo contribuir para o aumento da qualidade dos serviços e reforçar a qualidade percebida dos seus serviços.

AVALIANDO A QUALIDADE DOS RESULTADOS DOS SERVIÇOS

A maneira mais objetiva de avaliar a qualidade de um serviço é pela análise dos resultados obtidos pelo cliente. Todos os demais aspectos que envolvem a prestação do serviço contribuem ou não para o melhor desempenho dos serviços. No entanto, não são decisivos na avaliação da qualidade do serviço. Por exemplo, o cliente que compra uma passagem aérea paga um preço elevado, chega ao aeroporto no horário estabelecido, faz o *check-in*, embarca no avião e tem um excelente voo, com conforto e segurança, mas o avião não chega no horário previsto e o cliente perde o seu compromisso agendado com muita antecedência. O serviço foi muito bem desempenhado pela companhia aérea, mas não levou o cliente ao resultado por ele almejado: chegar a tempo e honrar o seu compromisso anteriormente agendado.

Daí por que a qualidade dos resultados é a dimensão mais importante no processo de avaliação da qualidade do serviço.

CONCLUSÃO

A era da qualidade funcional parece ter chegado ao fim. Estamos em plena era da qualidade percebida. Isso se aplica não apenas a produtos, mas, sobretudo, a serviços.

Em busca de maior percepção da qualidade, as empresas investem na capacitação de seu pessoal, na sofisticação de seus ambientes e na compra de equipamentos de última geração e de materiais tecnologicamente avançados. No varejo, tais mudanças se refletem na decoração das lojas, nas vitrines repletas de novidades e de detalhes chamativos.

O novo marketing de produtos e serviços é muito mais visual do que funcional, pois é centrado no *design*, no ambiente e na experiência de compra. O objetivo é fazer o cliente perceber melhor a qualidade do produto e do serviço que ele está adquirindo.

Os serviços apostaram nessa nova tendência e tangibilizaram as suas ofertas por meio da contratação de funcionários simpáticos e competentes, bem vestidos e bem treinados, e uma estética e decoração de interiores extremamente chamativas e atraentes para os clientes.

A qualidade, que antes era restrita à dimensão funcional do produto e ao desempenho do serviço, passou a depender de outras dimensões. Não apenas a dimensão do relacionamento com o cliente, mas, principalmente, as dimensões do resultado esperado, das soluções propostas e da qualidade percebida.

Assim, a qualidade do serviço tornou-se a combinação da expectativa com a percepção, do desejo com o resultado obtido.

Atividade Final

O negócio publicitário brasileiro movimentou 468 bilhões de dólares em 2008. 

A internet representou 9% desse total, cerca de 44,6 bilhões de dólares.

É nesse nicho da publicidade *online* que as novas agências digitais estão focadas. Muitas empresas, clientes das agências de propaganda tradicionais, estão destinando parte de suas verbas publicitárias para a mídia digital.

Essas novas agências digitais prestam serviços de planejamento e administração de mídia *online*, criação de campanhas interativas, desenvolvimento de sistemas para gestão de conteúdo *online* e ações de *mobile marketing* (ações de marketing feitas por meio de telefones celulares e *e-mails*).

A Mídia Click é uma dessas novas agências. Sua especialidade é o “marketing de performance”. O seu objetivo é otimizar os *sites* de seus clientes, aumentando a sua visitação e implementando *softwares* para análise e controle de visitas aos *sites* das empresas clientes. (Texto adaptado de TERZIAN, 2008, p. F5.)

Como a Mídia Click avalia a qualidade dos resultados que seus serviços produzem para seus clientes?

Resposta Comentada

A qualidade dos resultados dos serviços prestados pela Mídia Click é avaliada com base em dois critérios-chave: o número de visitas ao site da empresa cliente e o uso que as empresas clientes fazem das informações recebidas em seus sites, tendo em vista futuros negócios. Portanto, o resultado esperado é a otimização dos sites dos clientes com base no aumento do número de visitas.

A Mídia Click assegura a qualidade dos resultados dos seus serviços por meio da análise e do controle de visitas aos sites, da identificação do perfil das pessoas que acessam o site, do fornecimento dessas informações para as empresas clientes e do uso dessas informações para fins de venda e faturamento futuros. Os resultados obtidos pelas empresas clientes da Mídia Click são os seguintes: aumento das visitas aos sites, maiores informações e aumento das vendas.

RESUMO

Avaliar a qualidade de um serviço é muito diferente de avaliar a qualidade de um produto. No serviço, a qualidade depende da percepção do cliente em relação aos diversos aspectos da experiência do serviço, como, por exemplo, a competência, as atitudes e o comportamento do prestador do serviço, o nível de relacionamento, o ambiente físico e os equipamentos utilizados. Autores como Garvin, Parasuraman e Grönroos desenvolveram teorias

e modelos para definir as diversas dimensões da qualidade dos serviços. Outros, como Albrecht e Berry, dedicaram-se aos estudos dos problemas que geralmente ocorrem na prestação dos serviços.

Há serviços cujo desempenho pode ser avaliado por meio de critérios e padrões mais objetivos e mensuráveis, como, por exemplo, os serviços de assistência técnica, de entrega e de consultoria. Outros, como os serviços *online*, os auto-serviços e os serviços de telemarketing, são mais difíceis de serem avaliados porque são mais impessoais e automatizados.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar o gerenciamento dos pacotes de produtos e serviços e de benefícios.

Gerenciando os pacotes de produtos e serviços e de benefícios

AULA

8

Meta da aula

Apresentar o processo de gerenciamento da oferta de produtos e serviços e de benefícios das empresas.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar e analisar as estratégias de posicionamento de oferta de serviços;
- 2 identificar os elementos integrantes de uma oferta de serviços;
- 3 identificar e analisar as estratégias de desenvolvimento da oferta de serviços;
- 4 reconhecer o pacote de benefícios de produtos e serviços de uma empresa.

Pré-requisito

Para melhor entendimento desta aula, reveja os itens "Introdução" e "Avaliando o desempenho dos serviços" da Aula 7 (Gestão da Qualidade em Serviços).

INTRODUÇÃO

O que uma empresa oferece a seus clientes? Um conjunto de produtos e serviços que geram benefícios e satisfação.

E o que é uma oferta? O conjunto de benefícios ou satisfações oferecidos ao mercado-alvo por uma organização. Uma oferta de produtos e serviços é a dimensão mais importante do negócio, pois traduz os seguintes aspectos:

- Quais os clientes atendidos?
- Quais os segmentos-alvo de mercado atingidos pela empresa?
- Quais as necessidades atendidas dos clientes?
- Quais os meios utilizados pela empresa para satisfazer tais necessidades?

Alguns autores utilizam outras expressões para designar oferta de produtos e serviços: *mix* de produtos e serviços; *portfolio* de produtos e serviços; *portfolio* de ofertas; pacote de ofertas.

Diante de uma oferta, como devem agir os gerentes de marketing? Com base em avaliações sistemáticas, os gerentes podem implementar as seguintes decisões estratégicas:

- criação de novas ofertas (criação de novos produtos e serviços);
- eliminação integral ou parcial da oferta existente;
- modificação integral ou parcial da oferta existente;
- adição de novos produtos, serviços e benefícios à oferta atual.

Algumas empresas estão sempre renovando os seus pacotes de ofertas de produtos e serviços. É o caso, por exemplo, das empresas de telefonia celular que estão sempre inovando em seus pacotes de ofertas, com novos modelos de aparelhos e pacotes de promoções, e de algumas agências de viagem que a cada temporada de verão e de inverno incluem novos roteiros turísticos em suas programações.

Outras empresas são mais radicais e eliminam total ou parcialmente seus pacotes de ofertas, substituindo por outros pacotes. É o caso de algumas companhias aéreas americanas que cancelaram diversos vôos para o Oriente Médio após o atentado de 11 de setembro.

Há empresas que modificam integral ou parcialmente suas ofertas. Por exemplo, um restaurante *self-service* que cria um cardápio de pratos *à la carte* ou do tipo prato executivo, e existem empresas que fazem adições ao seu pacote de ofertas. O melhor exemplo é o Starbucks, que, ao inaugurar sua filial no Rio de Janeiro, introduziu o café com xícara pequena e os famosos pães de queijo, tão ao gosto dos brasileiros.

O POSICIONAMENTO DAS OFERTAS DE SERVIÇOS

O posicionamento de uma oferta de serviços consiste na definição dos atributos e benefícios que a empresa deseja que o mercado e, mais especificamente, os clientes atuais e futuros percebam com clareza.

São as seguintes as estratégias de posicionamento que podem ser utilizadas por uma empresa:

- por atributo ou benefício;
- por uso ou aplicação;
- por usuário do serviço;
- por classe de serviço;
- por concorrentes;
- por preço e qualidade.

Ao posicionar-se por atributo ou benefício, a empresa objetiva diferenciar seus serviços dos serviços de seus concorrentes com base nas vantagens oferecidas aos clientes. Por exemplo, uma empresa de locação de veículos que se posiciona como aquela que detém a frota mais nova no mercado, ou ainda a universidade cujos cursos são práticos e focados no mercado.

O posicionamento por uso ou aplicação traduz os ganhos do cliente pela compra do serviço. É o caso, por exemplo, dos cursos da Escola de Propaganda e Marketing (ESPM), que sempre se mostrou no mercado como a única faculdade cujos professores são especialistas que atuam no mercado e não simplesmente acadêmicos, a exemplo do que ocorre com outras faculdades.

– O posicionamento por usuário do serviço ocorre quando a empresa associa seus serviços a um ou mais grupos de usuários. Por exemplo, uma academia de ginástica exclusiva para mulheres.

– O posicionamento por classe de serviço é comum nas empresas que oferecem a melhor oferta dentro de um segmento de serviços, por exemplo, o Google, que sempre se coloca como o melhor serviço de busca na internet.

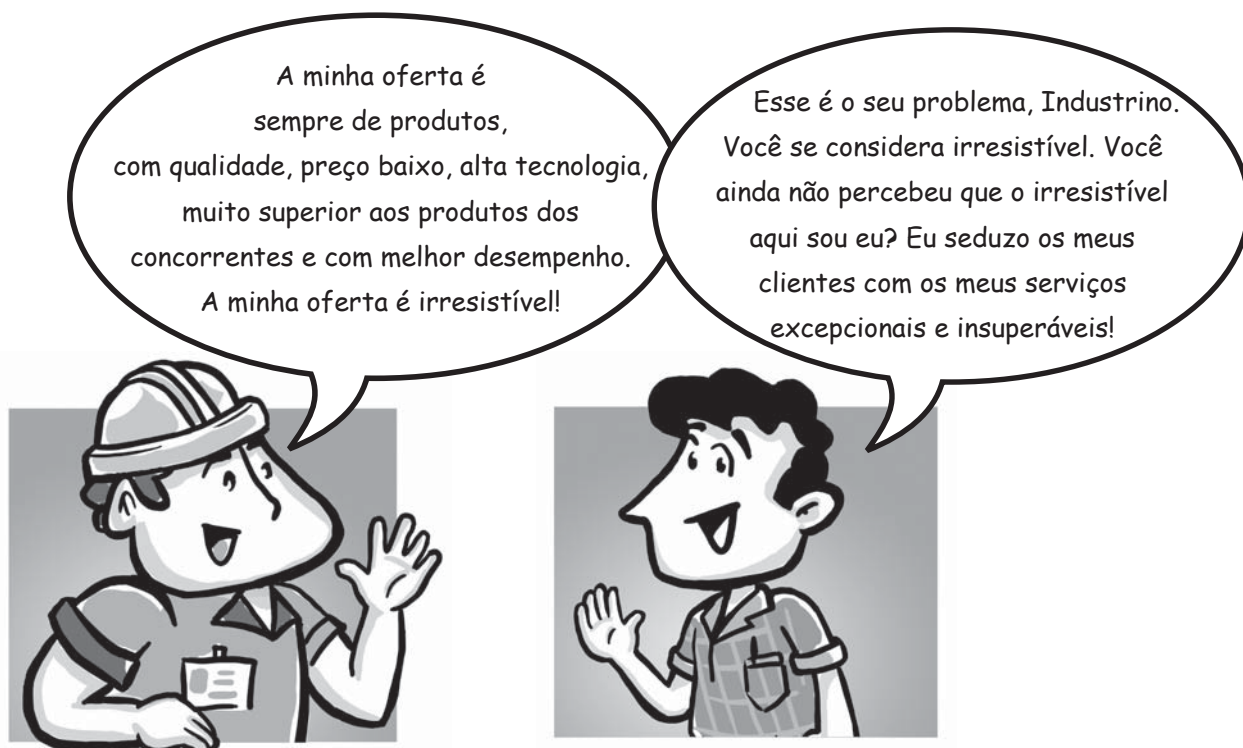
– O posicionamento por concorrentes ocorre quando a empresa se coloca no mercado como melhor do que seus concorrentes na função de provedora de um determinado tipo de serviço. É o caso da Universidade Estácio de Sá, a pioneira no lançamento de cursos de curta e média duração na área de Administração.

– O posicionamento por preço e qualidade ocorre quando a empresa se coloca no mercado como a de menor ou maior preço e de maior qualidade. Por exemplo, as novas companhias aéreas que se posicionam no mercado como empresas de baixo custo, cujo primeiro exemplo no Brasil foi a Gol Transportes Aéreos.

Há casos também em que a empresa muda o seu posicionamento inicial: de um posicionamento por preço e qualidade para um posicionamento por usuário. É o caso da Gol Transportes Aéreos que, no início, se posicionou no mercado como uma empresa de preços baixos (posicionamento por preço) e, posteriormente, ao aumentar suas tarifas ao nível dos seus concorrentes, se reposicionou como uma empresa com a frota mais nova de aviões em relação aos seus concorrentes (posicionamento por concorrentes).

Um outro exemplo é o cinema Odeon, localizado na Cinelândia, em pleno Centro do Rio de Janeiro. Visto como um cinema para um público popular, foi alvo de reformas e se reposicionou como um cinema para um público seletivo, com uma oferta de filmes de arte.

Portanto, o reposicionamento de uma oferta de serviços ocorre quando a empresa muda a sua estratégia de posicionamento.



Atividade 1



Uma demanda reprimida

Uma pesquisa realizada pela Loughborough University, da Inglaterra, por solicitação do Master Card Worldwide, identificou uma demanda reprimida de serviços de crédito nos países da América Latina, inclusive o Brasil, ou seja, um universo de US\$ 1,2 trilhão que poderia ser aplicado em concessão de financiamentos para consumidores das classes C e D, representando 65% de habitações, 92% de microempresas e 70% de propriedades rurais.

São segmentos extralegais ou informais que estão à margem do mercado financeiro de crédito. Para os pesquisadores, tais segmentos constituem o que eles denominam “capital morto”.

No Brasil, tais segmentos vêm sendo atendidos pelos cartões de bandeira própria das grandes redes de supermercados e atacadistas, cartões de crédito tradicionais, com juros menores, bem como cheques pré-datados e créditos dados pelos fornecedores às microempresas semiformais, para pagamento de faturas para 30 e 60 dias (Texto adaptado de AMERICANO, 2008, p. A18).

Qual é a estratégia de posicionamento utilizada pelos cartões de bandeira própria dos supermercados e atacadistas?

Resposta Comentada

Ao focarem as classes C e D, esses cartões adotaram a estratégia de posicionamento por usuário. A pesquisa demonstrou a oportunidade de mercado para as empresas que prestam serviços de crédito para esses segmentos de mercado.

Ao criarem cartões de bandeira própria, os supermercados e atacadistas reforçam seus posicionamentos como empresas de serviços voltadas para os clientes de menor poder aquisitivo.

OS ELEMENTOS INTEGRANTES DO PACOTE DE SERVIÇOS

James Fitzsimmons e Mona Fitzsimmons (2005) e Grönroos (1995) desenvolveram modelos de análise dos elementos integrantes do pacote de serviços oferecidos por uma empresa.

Analise, a seguir, ambos os modelos:

(a) O modelo de Fitzsimmons e Fitzsimmons

Para esses autores, o pacote de serviços pode ser dividido em quatro elementos:

- instalações de apoio (instalações e equipamentos utilizados no serviço, como, por exemplo, as cadeiras, os espelhos, os equipamentos usados em um salão de cabeleireiro);
- bens facilitadores (bens consumidos ou utilizados durante a prestação do serviço, tais como a tesoura, o aparelho de barbear na barbearia);
- serviços explícitos (benefícios claramente percebidos pelo cliente como resultado da prestação do serviço, como o novo visual decorrente do novo corte de cabelo);
- serviços implícitos (benefícios psicológicos que o cliente pode obter com a prestação do serviço, por exemplo, a sensação de sentir-se mais bonita e atraente ao sair do cabeleireiro).

A figura a seguir mostra tais elementos:

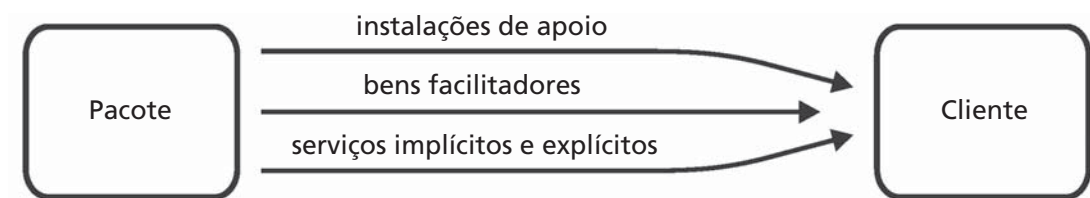


Figura 8.1: Elementos integrantes do modelo de pacote de serviços.
Fonte: J. Fitzsimmons e M. Fitzsimmons (2005).

Todos os quatro elementos estão direcionados para produzir o resultado esperado pelo cliente, gerando-lhe os benefícios desejados.

(b) O modelo de Grönroos

Para Grönroos, o pacote de serviços de uma empresa é composto de dois elementos: o serviço principal ou central (que corresponde ao serviço principal prestado pela empresa) e os serviços auxiliares ou externos (que correspondem aos demais serviços prestados pela empresa).

Por exemplo, o serviço principal ou central de uma empresa de TV a cabo é a oferta de entretenimento televisivo para os seus assinantes. Outro exemplo de serviço principal para uma entidade educacional é a educação de seus alunos. Mas estas empresas não se limitam a prestar apenas esses serviços. Prestam também serviços auxiliares, como, por exemplo, o acesso à internet (empresas de TV a cabo) e a colocação do estudante no mercado de trabalho (entidades educacionais).

Grönroos nos ensina como analisar o pacote de serviços de uma empresa. Primeiramente, define o que é pacote de serviços e, em seguida, analisa os elementos que constituem a oferta ao cliente.

O que é o pacote de serviços da empresa? É o conjunto das atividades que desenvolve com base na solução central e que constitui a oferta ao cliente.

Tais atividades podem ser de diversos tipos: prestação de serviços, oferta de bens, fornecimento de informações, atenção especial e outras.

Alguns autores utilizam o conceito de oferta de serviços como sinônimo de pacote de serviços.

Vejamos, a seguir, a figura que representa os elementos integrantes da oferta de serviços da empresa:

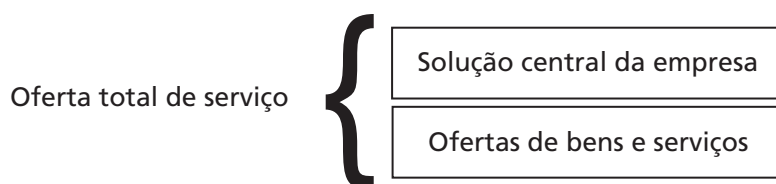


Figura 8.2: Elementos da oferta total de serviço.
Fonte: Grönroos (1995).

O primeiro elemento é constituído pela solução central da empresa, ou seja, o que a empresa prestadora de serviço pretende gerar de benefício para o cliente que compra seus serviços. No caso dos serviços de cabeleireiro, o maior benefício gerado é fazer o cliente se sentir melhor e mais jovem e bonito com seu novo visual e, conseqüentemente, melhorar a sua auto-estima.

O segundo elemento compreende a oferta de bens e serviços, que inclui os serviços prestados pela empresa, as informações fornecidas aos clientes, os bens disponibilizados para os clientes, como, por exemplo, o corte de cabelo realizado e os produtos utilizados na lavagem do cabelo.

Com o objetivo de criar uma solução central e uma oferta total de serviços, capazes de gerar benefícios aos clientes, Grönroos afirma que é preciso gerenciar efetivamente ambos.

Atividade 2



A rede Applebee's é uma cadeia de restaurantes que vem se dedicando ao segmento de festas de todos os tipos.

Com o advento da crise financeira mundial, a empresa preparou uma variedade de pacotes de serviços: de festas mais simples para festas mais grandiosas.

Há pacotes para grupos reduzidos de pessoas e para médios e grandes grupos, variando o cardápio de bebidas e a quantidade de salgados e doces por convidado.

O ambiente é hollywoodiano, com muitas luzes, música ambiente, palco, calçada da fama e tapete vermelho. E ainda tem mais: o anfitrião da festa tem direito a uma réplica da estatueta do Oscar.

Os preços são variados. O pacote mínimo para 40 pessoas começa com R\$ 3 mil.

A empresa também criou o modelo *fast-party* (festa rápida), que consiste em organizar festas para pequenos grupos, com duração de até três horas, um serviço de *buffet* reduzido (40 chopes e cinco variedades dos petiscos da casa) e um preço baixo.

O objetivo, segundo a direção da casa, é aumentar a auto-estima dos convidados. (Texto adaptado de KLINKE, 2008, p. B5).

Quais são os elementos que integram o pacote de serviços da rede Applebee's, com base nos modelos de Fitzsimmons e Fitzsimmons e Grönroos?

Resposta Comentada

De acordo com o modelo de Fitzsimmons e Fitzsimmons, são os seguintes os elementos que integram o pacote de serviços da rede Applebee's: salões de festas, palco e calçada da fama (instalações de apoio); estatueta do Oscar e tapete vermelho (bens facilitadores); serviço de buffet e de música ambiente (serviços explícitos) e os benefícios psicológicos que se traduzem no aumento da auto-estima dos convidados (serviços implícitos).

De acordo com o modelo de Grönroos, o pacote da rede Applebee's é composto por uma solução central da empresa, que é oferecer um ambiente de diversão e de confraternização para seus clientes; oferta de bens (estatueta do Oscar, tapete vermelho, mesas, cadeiras) e serviços (buffet e música ambiente).

POR QUE OS SERVIÇOS E OS PRODUTOS SÃO IMPORTANTES NOS PACOTES DE OFERTAS?

Um pacote de serviços é constituído por serviços e produtos. São serviços de diversos tipos e produtos, como, por exemplo, as franquias de lavanderias que prestam serviços de lavagem de roupas (serviços) e as entregam aos clientes em cabides e proteções plásticas (produtos).

Mas por que os serviços são ainda mais importantes do que os produtos nos pacotes de ofertas das empresas? Primeiro, porque o serviço agrega valor aos clientes; segundo, porque o serviço ajuda a vender os produtos; terceiro, porque os serviços, ao se dividirem em principal e de conveniência, tornam-se elementos facilitadores e impulsionadores de venda.

Agora você já sabe a importância dos serviços para qualquer empresa ou negócio. Eles criam diferenciação, ajudam a vender os produtos, desenvolvem e reforçam relacionamentos com os clientes e os fidelizam.

Além de contribuir para a empresa e o negócio, o serviço ajuda a vender o produto. Como o serviço agrega valor a um produto? De diversas formas:

- Gera receita incremental. Por exemplo, a empresa vende o produto e cobra o frete para a entrega do produto (serviço de frete), financia a compra do produto (serviço de financiamento), vende o seguro do produto (serviço de seguro) e presta serviço de assistência técnica.
- Aumenta a fidelidade do cliente. A empresa que fabrica e vende o produto não fideliza o cliente a não ser por meio da oferta de serviços pré-venda (financiamento, seguro) e pós-venda (entrega, assistência técnica).
- Cria oportunidades de trabalhar junto com os clientes (ao vender o produto, a empresa limita-se ao relacionamento comercial de compra e venda; ao prestar serviço, a empresa vai além desse relacionamento, criando novos vínculos com o cliente).

- Permite adequar o uso do produto às reais necessidades do cliente (ao prestar serviço, a empresa torna-se conveniente às necessidades do cliente).

Mas é bom não se esquecer dos produtos que acompanham os serviços. Eles revelam a tangibilidade da prestação dos serviços e aumentam a percepção da qualidade do serviço pelos clientes, como, por exemplo, os recipientes para coleta de urina e fezes distribuídos aos seus clientes pelos laboratórios de análises clínicas, todos esterilizados e bem embalados; e os *laptops* e projetores que os palestrantes levam para as suas palestras.

Um produto sem serviço
não vale nada. Um produto
tem valor em função do serviço
que ele presta ao cliente. O produto
físico é apenas o meio de se
apresentar o serviço.



Um exemplo de serviços que agregam valor aos produtos físicos vendidos é a Casa & Vídeo, que tem como objetivo aumentar em 30% as vendas de computadores e *notebooks*, através da prestação de novos serviços aos seus clientes. Como parte de sua estratégia de vendas desses produtos, a empresa lançou dois serviços: o Max Proteção, contra roubo, e o Max Suporte, de assistência técnica.

OS SERVIÇOS BÁSICOS E OS DE CONVENIÊNCIA

Os serviços básicos correspondem ao núcleo central da oferta da empresa. É a totalidade dos benefícios centrais oferecidos aos clientes. Por exemplo, uma universidade oferece como serviços básicos o ensino, a pesquisa e a extensão.

Os serviços de conveniência são aqueles que, embora não pertencendo ao núcleo central de ofertas da empresa, criam facilidades e benefícios complementares para os clientes. Tomando como base o exemplo anterior, o transporte gratuito de alunos, o refeitório e a oferta de alguns cursos a distância constituem os serviços de conveniência de uma universidade.

A empresa de serviços oferece dois tipos de serviços: os básicos e os de conveniência.

Um exemplo que você já conhece é o CEDERJ. O seu serviço básico é o ensino a distância e um dos seus melhores serviços de conveniência é a tutoria. Além disso, disponibiliza para os seus alunos um produto valioso: as aulas impressas sob a forma de apostilas.

Um outro exemplo são as empresas de seguro e de assistência médica. Elas prestam seus serviços básicos, respectivamente, de corretagem de seguros e de consultas médicas e internações hospitalares, e oferecem a seus clientes outros serviços (serviços de conveniência), como, por exemplo, informações por meio do *site* da empresa na internet, telefones de emergência, lista de credenciados, informações e dicas sobre cuidados com os bens segurados e com a saúde.

OS SERVIÇOS E OS BENS FACILITADORES

Os serviços e os bens facilitadores fazem parte do pacote de oferta das empresas. Os serviços facilitadores, também denominados serviços internos, são, em sua grande maioria, terceirizados.

Nas indústrias, são aqueles serviços que dão suporte às funções de produção, como, por exemplo, manutenção, limpeza, seguro de trabalho aos funcionários e alimentação coletiva dos trabalhadores.

Além desses serviços internos, existem os serviços externos que são oferecidos ao cliente final, tais como distribuição do produto, assistência técnica, seguros e financiamento.

Ambos, serviços internos e externos, são denominados serviços facilitadores porque facilitam a venda dos bens produzidos pela empresa.

As empresas prestadoras de serviços utilizam materiais que são consumidos durante o processo de prestação de serviços. Uma empresa de vigilância utiliza armas, carros blindados, telefones e alarmes que são os bens facilitadores, porque facilitam a prestação dos seus serviços, mas convém lembrar que tais bens não fazem parte do pacote oferecido ao cliente.

No entanto, existem casos de bens ou produtos que criam de fato facilidades e viabilizam serviços de atendimento rápido para o cliente. Podemos chamá-los de bens e serviços facilitadores e extremamente convenientes. É o caso do Smart Seg (a sigla *Seg*, em inglês, significa serviço monitorado de atendimento remoto no trânsito), um novo serviço lançado pela Bradesco Seguros de socorro rápido. O serviço é prestado por um mecânico que dirige um meio de locomoção ágil e não poluidor denominado Segway, que circula com facilidade nas ruas congestionadas das grandes cidades, como São Paulo, onde foi lançado. São diversos *Segways* que circulam todos os dias da semana nos pontos de maior movimento da cidade e são aparelhados com um *kit* socorro (um recarregador de bateria, um cone, um sinalizador e um jogo de ferramentas) próprio para pequenos consertos. Se a pane do carro do segurado é de grande complexidade, o Segway providencia um guincho.



Figura 8.3: Segway é um veículo de duas rodas e um guidão que se movimenta a partir do equilíbrio e do grau de inclinação do corpo do condutor. O aparelho será usado para atendimento aos segurados do Bradesco no Rio de Janeiro e de São Paulo.

COMO ADMINISTRAR A OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS?

Não estamos mais na era da venda de produtos ou da venda de serviços. Estamos em plena onda dos pacotes de produtos e serviços.

As empresas que vendem produtos também prestam serviços aos seus clientes. As empresas de serviços também oferecem produtos a seus clientes.

Então, como juntar produtos e serviços? Por meio da oferta de um pacote de produtos e serviços.

Há várias estratégias para desenvolver esses pacotes, acrescentando ou retirando produtos e serviços. A empresa pode aumentar ou diminuir a sua oferta de produtos e serviços para seus clientes, sempre com o foco no atendimento de suas necessidades.

Ao optar por aumentar a sua oferta de produtos e serviços, a empresa busca ampliar o nível de satisfação de seus clientes. É exemplo uma empresa que identifica novas necessidades, normalmente não atendidas, de alguns de seus clientes.

São as seguintes as estratégias de desenvolvimento de pacotes de produtos e serviços:

- Acrescentando serviços ao produto vendido. Por exemplo, uma empresa imobiliária vende imóveis (produtos) e oferece serviços de decoração para os novos proprietários.
- Acrescentando novos serviços aos serviços já existentes. Por exemplo, as companhias de seguro que oferecem serviços de reboque, chaveiro e outros.
- Ampliando o pacote de serviços. Por exemplo, uma agência de viagens que vende pacotes de férias incluindo serviços de transporte aéreo, hospedagem, passeios, traslados e aluguel de carros e passa também a oferecer pacotes de férias de incentivo (férias pagas pelas empresas para gerentes e vendedores que atingiram as metas previstas).
- Agregando valor de conveniência por meio de serviços de entrega. Por exemplo, as lanchonetes *fast-food* que criam os serviços de entrega em domicílio.
- Criando serviços de suporte e aconselhamento por meio de linha telefônica (*helpline*), como, por exemplo, os fabricantes de computadores que disponibilizam para seus clientes serviços de informações *on-line* e por telefone.
- Retirando alguns serviços e mantendo apenas os serviços essenciais. Por exemplo, algumas companhias aéreas estrangeiras que suprimiram os serviços de bordo.

De fabricante de *chips* a prestador de serviços médicos

A Intel, a maior fabricante do mundo de *chips* para computadores, vai lançar um equipamento para o monitoramento dos pacientes que precisam de cuidados médicos em casa, o Intel Health Guide (IHG). Semelhante a um *laptop*, com tela sensível ao toque, o equipamento permite, aos seus usuários, monitorar pressão sanguínea, nível de glicose no sangue e batimentos cardíacos por meio de periféricos específicos. Mediante simples toques na tela do equipamento, é feito um registro das funções especificadas e, em tempo real, o médico os recebe, analisa e faz um *check-up* imediato do paciente.

Para Louis Burns, diretor de saúde da Intel, o Intel Health Guide é o produto mais significativo surgido nesta divisão para explorar um mercado mundial, de cerca de seis trilhões de dólares (valor anual gasto com saúde em todo o mundo).

O pacote Intel para a área de saúde é composto de um único produto, o Intel Health Guide (tipo *laptop*), e de uma série de serviços médicos ligados a ele. A estratégia da empresa foi o acréscimo de serviços ao produto desenvolvido.

Atividade 3



As distribuidoras de energia da cidade e do Estado do Rio de Janeiro, Light e Ampla, respectivamente, descobriram um novo filão do mercado de energia: os serviços especializados para as empresas.

A Ampla já tem uma carteira de 40 empresas, entre as quais a Michelin, a Petrobras, a Peugeot, a Votorantin e a Cervejaria Itaipava.

Para a Cervejaria Itaipava, a Ampla está construindo uma rede subterrânea de seis quilômetros, na cidade de Petrópolis, onde está localizada a cervejaria. Para a Petrobras, a Ampla está construindo uma nova subestação de energia.

Além da construção de subestações e redes subterrâneas, outros serviços são prestados: projetos de eficiência energética, sistemas de autoprodução, aquecimento de água, co-geração de gás natural e aluguel de geradores.

A Light também entrou nessa nova onda de serviços para clientes VIPs. Criou a Light Esco, para prestar tais serviços, e tem a Oi Telefonia Celular como seu principal cliente.

Para o gerente de serviços da Light, o foco nesses serviços pode ser assim explicado: “Como o mercado de distribuição de energia está quase todo consolidado, não há muito para onde crescer e a solução das empresas é buscar novas receitas”.

As empresas-clientes contratam esses serviços em busca de economia de energia e adequação às normas da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

Para André Moragas, porta-voz da Ampla, “temos uma meta agressiva a ser alcançada com o pacote de serviços não regulados, que são esses serviços especiais. Cerca de 30% do lucro da empresa virá destes produtos em 2010” (Texto adaptado de LORENZI, 2008, p. A18).

Qual é a estratégia de desenvolvimento de pacotes de produtos e serviços utilizada pelas empresas Ampla e Light?

Resposta Comentada

Ambas as empresas têm um único produto a oferecer a seus clientes, sejam pessoas físicas ou jurídicas: a distribuição de energia. Portanto, a forma dominante de administração da oferta de produtos e serviços por ambas as empresas é um único produto e diversos serviços.

Identificando novas oportunidades de mercado, a Ampla e a Light decidiram ampliar a sua oferta de portfolios de serviços especiais. É fácil perceber que essas empresas buscam prestar serviços facilitadores para seus clientes com o objetivo de fidelizá-los.

AS OPÇÕES FLEXÍVEIS DE SERVIÇOS

Agora você já sabe: não se vendem produtos sem serviços complementares! E, se os serviços são importantes, eles se tornam ainda mais relevantes quando são oferecidos em diversas modalidades para os clientes. São as denominadas opções flexíveis de serviços. Mas como criar tais opções? É simples: basta analisar as necessidades operacionais dos clientes.

Por exemplo, algumas universidades oferecem a seus alunos opções de aulas presenciais, aulas semipresenciais e aulas *on-line*. São três opções de serviços à disposição dos alunos.

Um cliente corporativo (empresarial), por exemplo, deseja treinar sua equipe de trabalho no uso do produto que ele adquiriu; nesse caso, a empresa que vendeu o produto deve incluir a opção de serviços de treinamento e aperfeiçoamento, além dos serviços de assistência técnica.

Há clientes que desejam adquirir peças de reposição para o produto; nesse caso, a empresa que vendeu o produto deve oferecer ao cliente serviços de compra de componentes.

São as seguintes as modalidades de serviços que compõem a oferta de serviços flexíveis de uma empresa: assistência técnica, serviços de entrega, compra de componentes e peças de reposição, treinamento e capacitação profissional, acesso a especialistas e outras.

Dentre esses serviços, os de maior uso pelas empresas são os de assistência técnica e os de entrega. Vejamos por que ambos são tão importantes.

(a) Os serviços de assistência técnica

Uma nova tendência no mercado é o uso de serviços de valor agregado. São os serviços que oferecem benefícios adicionais sem aumentar excessivamente o seu custo para os clientes.

Um exemplo desses serviços é a assistência técnica oferecida pelas empresas que vendem produtos e também são prestadoras de serviços.

Estes serviços devem focar os seguintes aspectos:

- a identificação precisa das necessidades dos clientes (conserto, informações sobre o produto, informações sobre garantias e sobre revisões técnicas);

- o acesso fácil em busca de solicitação do serviço e de orientação (por exemplo, um *site*, um número de telefone 0800);
- a existência de especialistas para atender às solicitações dos clientes;
- a existência de uma estrutura de apoio técnico (rede de oficinas, representantes técnicos, localizada em diversos pontos da cidade ou região);
- assistência de qualidade de acordo com o padrão ISO 9000;
- assistência 24 horas (sempre disponível para o cliente, qualquer dia e hora);
- opções de assistência (o cliente pode escolher a que melhor lhe atende).

As empresas fabricantes de veículos e de eletroeletrônicos montaram uma extensa rede de oficinas autorizadas para prover aos clientes serviços de assistência técnica. Mas a Sul América Seguros, uma empresa de serviços, utilizou essa estratégia e criou uma rede de centros automotivos para prestar melhores serviços a seus segurados.

A Sul América Seguros obteve um lucro líquido de R\$ 121,1 milhões no 1º trimestre de 2008 e obteve um crescimento de 24,3% no segmento de seguro de automóveis. Para o vice-presidente da empresa, Arthur Farne, a razão principal é a expansão dos centros automotivos, que prestam diversos serviços aos segurados. Segundo ele, “vamos fechar o ano com 16 centros automotivos que reforçam a prestação de serviços de qualidade e garantem a visibilidade da marca”.

Sendo assim, a empresa se posicionou como a companhia de seguros com melhor rede de assistência técnica (centros automotivos) para os seus segurados.

(b) Os serviços de entrega

Quando disponíveis para o cliente em diferentes dias e horários, melhor ainda! São as seguintes as suas vantagens para a empresa e para o cliente:

- disponibiliza o produto no momento desejado;
- faz entregas rápidas;
- aumenta a frequência da entrega;
- fornece informações em tempo real;
- pratica a distribuição com segurança e confiabilidade.



Figura 8.4: Um entregador de produtos.

Fonte: http://www.stockxpert.com/browse_image/view/22100611/?ref=sxc_hu

(c) Os serviços de conteúdo

São os serviços disponíveis na internet e em diversos aparelhos de telefonia celular. Esta é a mais nova tendência no mercado de aparelhos celulares, que disponibilizam para seus clientes filmes na íntegra, vídeos, jogos, músicas, *videoclips* e audiolivros. Por exemplo, a Motorola lançou um celular que vem com os filmes da trilogia “Bourne”. A Tim fez o mesmo com o filme *Homem-Aranha 3*, e a Claro colocou no mercado um celular com o filme *Batman: o cavaleiro das trevas*.

São, portanto, produtos (aparelhos celulares) com conteúdo embutido que prestam serviços de entretenimento (música, filmes, livros), de informações, além dos serviços de voz tradicionais.

O PACOTE DE BENEFÍCIOS

O pacote de benefícios corresponde a vantagens e ganhos que os clientes, sejam pessoas físicas ou jurídicas, obtêm com a oferta e o pacote de produtos e serviços.

Esses ganhos podem ser diversos: redução de custos, melhor gerenciamento, maior produtividade, aumento das vendas, maior lucratividade, melhor imagem, aumento da base de clientes, geração de mais benefícios.

Por exemplo, uma empresa que compra um *software*, ao implantá-lo, obtém ganhos significativos e reduz drasticamente seus custos. Ao obter serviços da empresa de *software*, ela aumenta a produtividade dos seus produtos e serviços, treina seu pessoal, conquista novos clientes e novos mercados.

Um outro exemplo pode ser uma empresa de lavagem de roupas que adquire novos equipamentos e serviços de manutenção. Seus ganhos são diversos: consome menos energia, agiliza o atendimento, melhora a qualidade dos seus serviços de lavagem de roupas, reduz seus custos, aumenta sua base de clientes e posiciona-se no mercado como uma empresa moderna.

Um cartão de muitos benefícios

O Cartão Mais, da rede de supermercados Pão de Açúcar, é um produto que gera muitos benefícios para seus clientes e também para os clientes portadores do cartão das bandeiras Extra, Comprebem e ABC, todos do Grupo Pão de Açúcar. Seus clientes obtêm descontos especiais, todos os meses, em mais de 100 itens das lojas. Além disso, eles acumulam pontos por meio das compras com o cartão. Os pontos obtidos são trocados por vale-compras.

A empresa tem atualmente 2 milhões de clientes cadastrados que utilizam o cartão. As vendas por meio do cartão representam 40% do faturamento. O objetivo do Grupo Pão de Açúcar não é somente fazer crescer a base de clientes cadastrados, mas também aumentar o valor gasto nas lojas (Texto adaptado de HORVATH, 2008, p. C6).

Neste box, temos um produto (o Cartão Mais) que é utilizado como ferramenta de marketing e plataforma de serviços. Trata-se, também, de um poderoso instrumento de relacionamento e fidelização de clientes, bem como de uma estratégia para a formação de uma extensa base de dados sobre os clientes.

OS FATORES DE SUCESSO DOS SERVIÇOS

Hooley, Saunders e Piercy (2001) definem o que eles denominam “os três ingredientes para prover serviços de sucesso”. São eles:

- estratégia (a empresa deve ter uma estratégia clara de serviço);
- sistemas (a empresa deve criar, implementar e gerenciar sistemas que ajudem os seus funcionários das linhas de frente e retaguarda a prestar os serviços demandados pelos clientes);
- pessoas (todos os funcionários da empresa devem ter competência para prestar os serviços demandados pelos clientes e devem estar comprometidos com a sua qualidade).

É o que demonstra a figura a seguir:

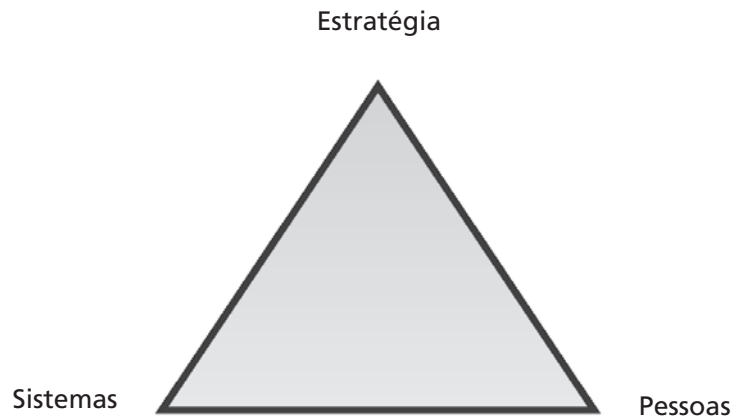


Figura 8.5: Elementos de serviço de sucesso.
Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2001).

A estratégia define o como e o porquê dos serviços; os sistemas definem como os serviços serão prestados e disponibilizados para os clientes; e as pessoas serão os verdadeiros condutores desses serviços.

Um exemplo de combinação perfeita desses três elementos é a iniciativa da rede de supermercados Carrefour, que decidiu aderir à nova tendência de oferta de serviços no varejo mundial. Ao oferecer serviços a seus clientes, a empresa se diferenciou no mercado, aumentou suas vendas e ampliou sua base de clientes. Com isso, a rede Carrefour pretende se tornar cada vez mais uma marca associada à oferta de soluções e não apenas uma rede varejista de produtos.

Para viabilizar esta mudança, a rede de supermercados Carrefour associou-se à TecTotal, uma empresa do grupo Telefônica, e criou a Connect, empresa especializada em serviço de suporte em informática. Assim, todos os clientes que compram produtos de informática e eletroeletrônico na rede Carrefour pagam uma pequena taxa mensal e têm direito a uma série de serviços de assistência técnica.

A estratégia consiste em vender produtos e soluções para os clientes e fidelizá-los com isso. As soluções a eles oferecidas são decorrentes de sistemas de suporte desenvolvidos pela Connect, que, por sua vez, contém uma equipe numerosa de especialistas. Dessa forma, a rede Carrefour uniu estratégia, sistemas de soluções e pessoas em um único pacote de produtos, serviços e benefícios para seus clientes.

CONCLUSÃO

Uma empresa somente sobrevive no mercado e supera seus concorrentes se for criativa e ousada em sua oferta de bens e serviços. Novos produtos e novos serviços devem ser continuamente desenvolvidos, tendo em vista as necessidades dos clientes que se renovam indefinidamente.

É nesse contexto de inovação permanente que surgiu o novo paradigma das soluções em serviços e produtos. Isso significa que não basta uma empresa ter bons produtos e serviços. O mais importante é que seu pacote de produtos e serviços implique soluções para seus clientes.

Assim, é possível afirmar que evoluímos do paradigma de pacotes de serviços e produtos para o pacote de benefícios e daí para o pacote de soluções. Portanto, pensar em soluções por meio da oferta de produtos e serviços é o mais novo desafio que se impõe às empresas, sobretudo as especializadas em serviços técnicos.

Atividade Final

A Lawson é uma empresa americana de *software* de gestão, que já conta com 25 clientes no Brasil. A empresa vai investir US\$ 50 milhões em nosso país para treinamento de pessoal e expansão do número de vendas.

O principal produto da empresa é um *software* de rastreamento que mapeia o fluxo dos produtos desde os primeiros estágios de produção até a sua comercialização final (a movimentação do produto desde a sua origem até o destino final).

Assim, com a implantação do *software*, o cliente monitora a movimentação do produto. Esse *software* aplica-se em empresas que fabricam produtos em grandes lotes, em fábricas de grande e médio porte e que são distribuídos em uma extensa rede de revenda. É útil também para empresas que prestam serviços de transportes e que precisam rastrear o movimento dos materiais transportados, com menor custo, mais agilidade na distribuição do produto.

Além do *software* facilita a identificação e solução de problemas, bem como fornecimento das informações solicitadas pelo cliente (Texto adaptado de RAHAL, 2008, p. B2).

Como é composto o pacote de produtos e serviços oferecidos pela Lawson e quais os benefícios obtidos pelos seus clientes?

Resposta Comentada

O pacote de produtos e serviços da Lawson é constituído pelo software de gestão e pelos serviços de rastreamento, monitoramento e controle nas diversas etapas de movimentação do produto.

Os serviços que presta para seus clientes geram os seguintes benefícios: diminuição do prazo de entrega dos produtos do cliente, gerenciamento pelo cliente de toda a movimentação dos produtos, de sua origem até o final, redução de custos para a empresa-cliente, coleta de informações e identificação de problemas em todas as etapas de produção e distribuição do produto e eliminação ou redução das reclamações dos clientes por conta de atrasos na entrega dos produtos.

RESUMO

Quando uma empresa planeja a sua oferta de produtos e serviços, ela deve ter em mente as necessidades dos seus clientes atuais e futuros, os problemas com os quais eles se defrontam, os benefícios por eles almejados e as soluções por eles exigidas. É o que denominamos gerenciamento de oferta de produtos e serviços.

Diante de tais demandas, é fácil perceber o quanto é difícil para as empresas elaborar e gerenciar um pacote, *mix* ou *portfolio* de produtos e serviços que assegurem o seu sucesso nos seus respectivos mercados.

O gerenciamento eficaz da oferta exige da empresa um conhecimento pleno de quais clientes serão atendidos, quais os segmentos-alvo a serem beneficiados, quais as necessidades a serem atendidas e quais os meios a serem utilizados.

Autores como Grönroos, Hooley, Saunders e Piercy e Fitzsimmons e Fitzsimmons desenvolveram modelos que nos ajudam a entender o que é um pacote de serviços e quais são seus elementos integrantes. Saber combiná-los entre si, inová-los, adaptá-los, modificá-los ou simplesmente fazê-los desaparecer em proveito de outros, que deverão surgir em seu lugar, é o grande desafio no campo do gerenciamento estratégico de produtos e serviços.

Mas não basta para a empresa gerenciar bem suas ofertas. É necessário que ela saiba posicionar corretamente no mercado os seus serviços, fazendo uso de diversas estratégias.

É importante lembrar que o pacote de serviços é composto de diversos elementos (instalações, bens facilitadores, serviços explícitos e implícitos, solução central) que devem ser integrados na criação da melhor oferta para os clientes.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar o gerenciamento das operações de serviços.

Gerenciamento das operações de serviços

AULA

9

Meta da aula

Apresentar as diversas etapas do gerenciamento das operações de serviços e dos componentes do processo e do projeto de um serviço.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:



reconhecer o núcleo do serviço principal e os serviços complementares que integram o processo de serviço;



analisar o processo de serviço com base nos seus insumos, processamento e produtos;



analisar como as empresas inovam em seus componentes de serviços;



identificar e analisar os problemas que ocorrem nas diversas áreas do processo do serviço.

Pré-requisito

Para melhor entendimento desta aula, reveja a Introdução da Aula 5 (A Estrutura e o Funcionamento das Áreas de Linha de Frente e de Retaguarda nas Empresas de Serviços).

INTRODUÇÃO

Na Aula 5, estudamos as atividades de linha de frente e de retaguarda no processo de prestação de serviços. Você se lembra da inter-relação entre ambas as atividades?

Qualquer problema que ocorre na retaguarda do serviço se reflete no atendimento de linha de frente, e todos os problemas ocorridos na linha de frente geram problemas para serem resolvidos na retaguarda. E por que isso ocorre? Porque a prestação de serviços é um processo que é constituído de diversas operações ou atividades.

Lembre-se da última vez que você solicitou um serviço qualquer e o que de fato ocorreu. Você deu as informações necessárias e obteve outras informações sobre preço, prazo e demais condições de prestação do serviço. Em seguida, você se dirigiu à empresa prestadora do serviço ou recebeu a visita de alguém da empresa. Sendo um serviço mais complexo, a sua execução foi feita dentro da própria empresa, com a sua presença ou não, e seguiu uma série de procedimentos internos. Finalmente, o serviço foi prestado (por exemplo, o conserto de uma roupa ou de um aparelho), o bem foi entregue em sua residência ou você foi buscá-lo na empresa prestadora do serviço.

Agora você já sabe que a execução de um serviço envolve diversas atividades e operações. Como fazer com que elas sejam realizadas no tempo certo, com menor custo e com a qualidade desejada pelo cliente? Você já conhece tudo isso na prática, tenho certeza. Vamos aprender um pouco mais sobre essas questões.

Qualquer serviço entregue a um cliente é resultado de um processo. O que é um processo? É qualquer atividade ou conjunto de atividades que são executadas a partir de um ou mais *inputs* (entradas, insumos), que são processadas e geram *outputs* (saídas, produtos).

O processo de serviço começa com a solicitação do cliente, que dá as informações necessárias (*inputs*, entradas). De posse dessas informações, a empresa ou o prestador do serviço utiliza os recursos necessários (outras pessoas, tecnologia, materiais, equipamentos, outras informações), combinando-os entre si (processamento), e presta o serviço conforme solicitado (produtos, saídas, *outputs*). São, portanto, três momentos distintos: as entradas, o processamento e as saídas. Essas são as principais etapas do processo de serviço.

E o que é um processo de serviço? É um conjunto de atividades ou operações interligadas que, juntas, transformam *inputs* (solicitações de serviços) em *outputs* (serviços prestados).

Mas, por experiência própria, e todos nós já tivemos problemas com serviços mal prestados, não é tão simples assim. Por isso, existem modelos e técnicas de gerenciamento de processos de serviços, prática muito comum nas empresas que prestam serviços de excelência.

O gerenciamento do processo de serviço tem início com o que denominamos “visão de serviço”.

UMA VISÃO DE SERVIÇOS

A utilização do que denominamos visão de serviço como um processo é a melhor maneira de entender com clareza a forma como um serviço é prestado. É o que fizemos anteriormente ao aplicarmos os conceitos de entradas (*inputs*), processamento e saídas (*outputs*), ou seja, analisar o serviço sob a perspectiva sistêmica.

Compete ao prestador do serviço solicitar ao cliente a especificação do serviço que ele deseja. Por exemplo, o frentista de um posto de gasolina pergunta ao proprietário do veículo o tipo de combustível que deseja, se gasolina, diesel, álcool ou GNV, e também a quantidade e a forma de pagamento em alguns casos. Definido o pedido, o frentista realiza a operação de abastecimento do carro, executando as atividades em seqüência (solicitar a chave, abrir o tanque, zerar a bomba de gasolina, registrar o valor a ser pago, pegar a mangueira, colocar a mangueira no tanque do veículo, acionar a bomba). Enchido o tanque, o frentista retira a mangueira, colocando-a em seguida no seu devido lugar, fecha o tanque, recebe o dinheiro, cheque ou cartão, processa o pagamento e despede-se do cliente. Esse conjunto de atividades integram o que denominamos “serviço principal” do frentista.

Mas podem ser prestados, simultaneamente ou não, outros serviços complementares ou auxiliares, como verificação dos níveis do óleo do motor, verificação do freio, da direção hidráulica, do nível da água do motor e do reservatório e da calibragem dos pneus, e lavagem dos vidros dianteiros e traseiros. Há casos também de venda de produtos, como litros de óleo, palhetas ou limpadores de pára-brisa. Sem dúvida, um complexo de produtos vendidos e serviços prestados.



Agora ficou bem mais fácil entender a natureza de um processo de serviço: uma seqüência de atividades e operações, que culmina com a entrega de um serviço ao cliente, feitas por uma ou mais pessoas que utilizam diversos recursos, tendo como objetivo satisfazer as necessidades do cliente e solucionar os seus problemas. O resultado esperado é o cliente satisfeito e o seu problema resolvido. Vale lembrar que nem sempre o serviço prestado implica a satisfação do cliente e a solução do seu problema.

Imagine se o cliente atendido no posto pára o carro mais adiante devido à má qualidade do combustível que entupiu a borracha que conduz o combustível do tanque até o motor, ou se o pneu estoura porque a calibragem foi excessiva! Sem dúvida, erros de processo do serviço.

Vejamos outros exemplos de processos de serviços:

- Um serviço de remessa de correspondências e de produtos é um processo que compreende diversas atividades ou operações, como recebimento, pesagem, empacotamento, registro, pagamento, distribuição, transporte e entrega.

- Um serviço de auto-atendimento bancário é constituído de atividades como inserção do cartão automático na máquina, escolha da operação, digitação da senha, realização da operação e retirada do cartão.
- Um serviço de aluguel de cadeiras e barracas de praia implica escolha do equipamento, transporte até o local, fixação na areia, oferta de bebidas, recolhimento do equipamento e pagamento.

São exemplos de processos de serviços que nos ajudam a pensar da seguinte forma: um processo que se desenvolve a partir de um ou mais *inputs*. Um processo que implica uma seqüência de operações. Um processo que culmina na entrega de um serviço e na obtenção de um resultado (por exemplo, o carro abastecido, a correspondência enviada e recebida em seu destino e o banhista satisfeito em suas horas de lazer na praia). Um processo que se caracteriza pela seqüência de atividades que se completam e que têm início com a solicitação do cliente e findam com a prestação do serviço propriamente dito.

As figuras a seguir apresentam uma seqüência de atividades e etapas que integram um processo de serviço de logística de uma transportadora.

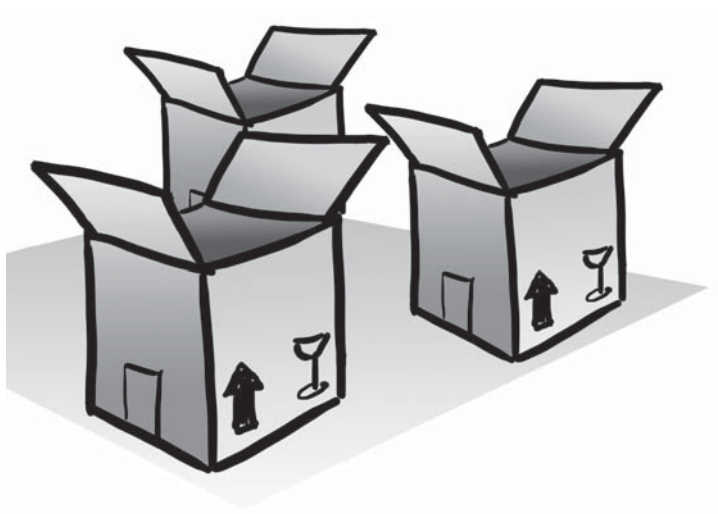


Figura 9.1: Preparação das embalagens para transporte.



Figura 9.2: Acondicionamento do produto na devida embalagem.



Figura 9.3: Verificação dos produtos embalados.



Figura 9.4: Transporte, pelo carrinho, dos produtos embalados para o caminhão.

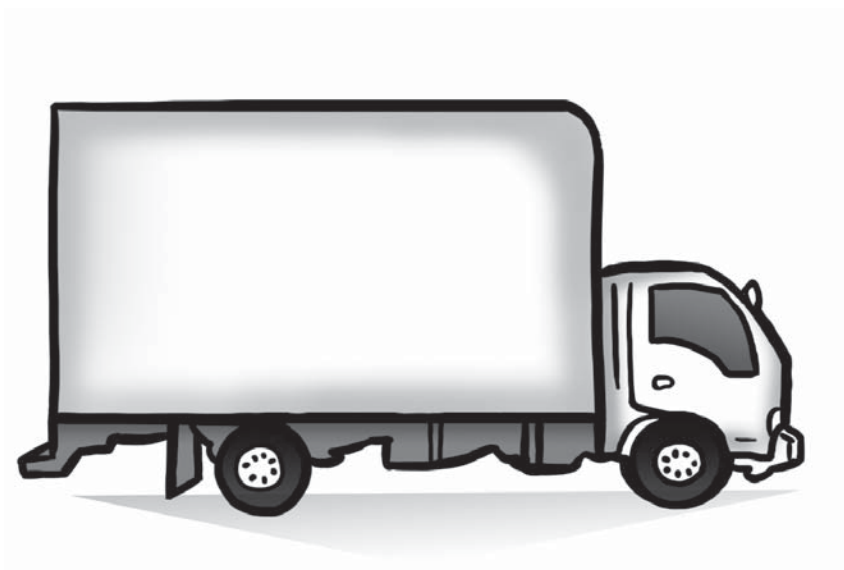


Figura 9.5: Transporte dos produtos embalados pelo caminhão.



Figura 9.6: Retirada do produto do caminhão.



Figura 9.7: Entrega do produto ao cliente.

Atividade 1



Servicino, cansado de uma viagem, decidiu hospedar-se no hotel da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, localizado no seu *campus*, em Seropédica, no estado do Rio de Janeiro. Um hotel simples, porém confortável, aconchegante e com sala de TV, localizado em um ambiente bucólico, cercado de verde.

Lá chegando, Servicino estacionou seu carro e, em seguida, registrou-se na portaria. Escolheu o quarto, dirigiu-se para lá e desfez as malas, tomou um banho e foi dormir.

Acordou pela manhã e tomou café no restaurante do hotel. Pagou sua hospedagem, agradeceu os serviços, dirigiu-se ao estacionamento, entrou no carro e partiu.

Identifique as principais atividades que caracterizam o processo do serviço de hospedagem no hotel da universidade e quais são os serviços principais e os complementares inerentes a esse processo.

Resposta Comentada

As atividades que integram esse serviço são as seguintes: estacionamento, recepção, registro, encaminhamento para o quarto, pernoite, café da manhã e pagamento. O serviço principal é hospedagem. Os serviços complementares são o estacionamento e o café da manhã. Sua resposta termina aqui, mas para ilustrar melhor, imagine se Servicino não estivesse tão cansado e não fosse dormir logo. Ele teria acesso a um outro serviço: o de entretenimento televisivo, que é oferecido aos hóspedes na sala de TV do hotel.



ANALISANDO O PROCESSO DE SERVIÇO

A questão de um serviço compreende diversas etapas. O conjunto dessas etapas constitui o que denominamos processo de serviço.

A análise de um processo de serviço compreende três etapas:

- análise dos insumos (*inputs* ou entradas);
- análise do processamento do serviço;
- análise dos produtos e resultados do serviço (*outputs*, saídas).

Vejamos cada uma dessas etapas:

(a) Análise dos insumos

A etapa inicial de análise de um processo de serviço, compreende o levantamento e a avaliação dos insumos.

Em um processo de serviço, existem três categorias de insumos: pessoas, objetos e informações.

Por exemplo, nos serviços de atendimento médico, o paciente é o insumo básico. É ele quem dá início ao processo de serviço, fornecendo ao médico as informações necessárias. Nos serviços de entregas, a mercadoria a ser entregue é o insumo básico. É ela que é transportada e entregue ao cliente. Nos serviços de jornalismo, telejornalismo, informações *online*, difusão de dados e divulgação de pesquisas, as informações constituem o insumo básico.

Com base nas especificações dos insumos, podemos classificar os serviços em três categorias: os serviços de processamento de pessoas (os clientes constituem o principal insumo do processo de serviço), os serviços de processamento de objetos (o objeto de propriedade do cliente constitui o principal insumo do processo de serviço) e os serviços de processamento de informações (as informações constituem o principal insumo do processo de serviço).

O processo de análise dos insumos é centrado nas seguintes questões básicas:

- Qual é a natureza do insumo?
- Qual é o principal insumo (se pessoa, objeto ou informação)?
- Quais são as solicitações e pedidos feitos pelo cliente?

(b) Análise do processamento do serviço

A etapa de análise do processamento de serviço compreende a identificação e a avaliação de todas as atividades que transformam os insumos (*inputs*, entradas) em produtos (*outputs*, saídas). Da mesma

forma que os insumos, temos três tipos de processamento: de pessoas, de objetos e de informações. Nesta etapa, são identificadas e analisadas as atividades ou operações que integram o serviço.

Os serviços de processamento de pessoas são aqueles que são dirigidos para o cliente como pessoa. São exemplos os serviços de transporte de pessoas, cuidados com a saúde e a estética, hospedagem, psicoterapia, academia de ginástica, barbearias, restaurantes e outros.

Na análise dos serviços de processamento de pessoas, devem ser avaliadas as seguintes questões:

- Há participação direta do cliente?
- O cliente é parte integrante do processo de serviço?
- O cliente só recebe o benefício se estiver presente?
- O nível de envolvimento do cliente com o serviço é elevado?

Os serviços de processamento de objetos são os que atuam sobre os bens e objetos das pessoas, como, por exemplo, os serviços de transporte de cargas, conserto e manutenção de bens, depósito e armazenagem de mercadorias, limpeza, distribuição no varejo, paisagismo, jardinagem, descarte e reciclagem de materiais, abastecimento de combustíveis e outros.

Na análise dos serviços de processamento de objetos, as questões mais importantes são:

- Qual ou quais objetos são alvos do serviço?
- Qual a modificação no objeto a ser feita pelo serviço?
- O cliente tem participação no serviço?

Os serviços de processamento de informações trabalham com três tipos de informações: as informações utilizadas como *inputs*, as informações processadas e as informações transformadas em dados e resultados (*outputs*).

Na análise dos serviços de processamento de informações, são investigadas as seguintes questões:

- Quais as informações recebidas e como são manipuladas?
- Quais os resultados parciais do tratamento e da manipulação dessas informações?
- Qual a metodologia utilizada na análise, no processamento e no tratamento dessas informações?

(c) Análise dos produtos e resultados do serviço

A etapa de análise dos produtos e resultados do serviço consiste na avaliação dos benefícios gerados pela execução do processo do serviço.

Sendo um serviço de processamento de pessoas, o produto é a pessoa transformada (por exemplo, um aluno formado, um trabalhador treinado, um cliente de restaurante alimentado e um paciente curado).

No caso de serviços de processamento de objetos, o produto é o objeto transformado (por exemplo, um equipamento consertado, um computador com memória ampliada, um carro lanternado).

Em ambos os casos, é possível distinguir os produtos do processo de serviço dos resultados desses mesmos processos. Por exemplo, como vimos anteriormente, o produto dos serviços educacionais é o aluno formado, e o resultado esperado é a sua inserção no mercado de trabalho; como produto, o trabalhador capacitado, e, como resultado, o aumento da sua produtividade; como produtos, o cliente alimentado e o paciente curado, e, como resultados, o cliente e o paciente saudáveis.

No caso de serviços de processamento de informações, o produto é a informação processada e disponível, sob a forma de um banco de dados, relatórios, quadros e informes, e o resultado é o seu uso pelo cliente e o impacto do seu uso. Por exemplo, de posse de uma nova informação, o cliente reduz seus custos e aumenta suas vendas.

Na análise dos produtos e resultados de um processo de serviço, devem ser feitas as seguintes indagações:

- Qual é o produto desejado?
- Os resultados e benefícios do serviço são analisados com base no que aconteceu com o cliente?
- Quais os resultados esperados?
- O quanto do produto desejado foi alcançado?
- O quanto dos resultados esperados foi alcançado?
- Qual o impacto junto ao cliente?

É importante lembrar que o processo de serviço pode gerar um ou mais produtos e, conseqüentemente, um ou mais resultados. Por exemplo, um cliente que vai ao barbeiro e solicita diversos serviços tais como corte de cabelo, de barba e lavagem. Para cada serviço utilizado, ele obtém um produto (cabelo cortado, barba feita e cabelo lavado), e para cada produto gerado, um resultado: o cabelo cortado pode deixá-lo

com o aspecto mais jovial, o cabelo lavado pode destacar a barba feita e o seu novo penteado pode trazer-lhe certo *glamour*.

Atividade 2

O fenómeno Wikipedia



A Wikipedia (www.wikipedia.org) é a enciclopédia livre da internet. Foi criada em janeiro de 2001 pelos americanos Jimmy Wales e Larry Sanger, com uma proposta inovadora: uma enciclopédia livre, aberta, cujo conteúdo pode ser editado por qualquer pessoa.

O nome provém de *wiki-wiki*, termo havaiano que significa veloz, célere. A proposta é simples: compor o conteúdo com base no conhecimento coletivo. Isso significa que os usuários podem incluir textos e imagens, editar o que já foi escrito e criar verbetes. Qualquer internauta pode alterar ou fazer um acréscimo de conteúdo. Para evitar abusos, supervisores verificam e revisam as informações e os dados fornecidos pelos usuários da Wikipedia.

Seu criador, Jimmy Wales, em entrevista à revista *Época*, assim definiu o modelo *wiki*: “O sistema está baseado no conceito dos *wikis*, *sites* em que qualquer pessoa pode colaborar, acrescentando, apagando e corrigindo as informações” (AMORIM; VICÁRIA, 2006, p. 42).

Analise o processo de serviço *wiki* com base em seus insumos, processamento e produtos.

Resposta Comentada

O processo de serviço wiki pertence à categoria dos serviços de processamento de informações. Os seus principais insumos são os conteúdos (verbetes, textos e imagens) fornecidos pelos internautas e usuários do serviço.

O seu processamento é feito pelos supervisores, que analisam previamente os conteúdos fornecidos para, em seguida, editá-los ou não. Os produtos são os conteúdos disponibilizados no site www.wikipedia.org, e os resultados correspondem à melhoria dos níveis de informação dos usuários e dos seus processos de aprendizagem, além da maior qualidade dos trabalhos por eles apresentados.

GERENCIANDO AS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

Você certamente está pensando que o segredo do sucesso de um serviço está na análise, com base nas perguntas feitas anteriormente, dos insumos, do processamento e dos produtos e resultados do processo de serviço. Mas não é bem assim. Um serviço de excelência requer muito mais. Ele demanda um gerenciamento cuidadoso e detalhado, o que significa planejamento, organização, execução, monitoramento, controle e avaliação de todas as suas atividades ou operações.

Às vezes, o cliente dá as informações adequadas, que são processadas, e o serviço é prestado no tempo certo. Mas, se algo deu errado, é porque houve falhas em uma ou mais atividades ou operações e o diagnóstico é simples: não houve um gerenciamento eficaz das operações do serviço. Gerenciar serviços requer o uso de sistemas adequados, dos recursos necessários e da tomada de decisões certas e oportunas.

Um paciente, quando se interna num hospital, dirige-se à recepção, fornece os seus dados, sua ficha é preenchida ou atualizada e ele é encaminhado para o setor especializado. Lá chegando, é submetido aos primeiros exames e é feito o diagnóstico pelo médico. Sendo constatada a necessidade de intervenção cirúrgica, é submetido a novos exames e encaminhado para cirurgia. Após feita a operação e, principalmente, no caso de cirurgia de risco, o paciente vai para o centro de tratamento intensivo (CTI), onde é monitorado por outra equipe médica. Depois, vai para o quarto ou para a enfermaria, onde uma nova equipe médica o aguarda. Em recuperação, o paciente é submetido a novos exames e a um acompanhamento sistemático até receber alta do hospital.

Com esse exemplo, fica fácil você perceber a complexidade e o grande número de atividades e operações que estão envolvidas na estrutura e no funcionamento de um hospital que presta serviços de emergência, ambulatoriais, cirúrgicos, de exames clínicos, de remoção, radiologia, fisioterapia, consultas, refeições e outros. São operações que envolvem diferentes grupos de pessoas, que compartilham as mesmas informações, geram novos dados e atualizações cadastrais, utilizam diferentes procedimentos, têm objetivos, buscam inúmeros resultados e geram diferentes bens e serviços para os pacientes.

Isso é gestão de operações em serviços, que pode ser assim definida: o planejamento, a execução, o controle e a melhoria das atividades e

processos que transformam recursos em bens ou serviços. As operações são voltadas para os pacientes, que recebem tratamento adequado, tomam remédios, fazem exames, alimentam-se, são monitorados por equipamentos etc. Mas não podemos nos esquecer das operações prestadas por um setor para outros setores e não diretamente para os pacientes, como, por exemplo, as atividades de limpeza, vigilância, análises clínicas, esterilizações e todas as atividades administrativas (contabilidade, controle de estoque, administração de pessoal e outras).

Segundo Slack et al. (1995):

Gestão de Operações tem a ver com a forma que as organizações geram seus produtos e serviços. Tudo que você veste, come, senta sobre, usa, lê chega até você graças aos gerentes de operações que organizam suas produções. Todo livro que você pega na biblioteca, todo atendimento que você recebe no hospital, todo atendimento que você tem nas lojas e toda aula a que você assiste na universidade – todos foram produzidos.

O PROJETO DO SERVIÇO

O projeto do serviço é o detalhamento das operações que integram o elenco de serviços prestados e dos resultados a serem alcançados. São os seguintes os seus elementos-chave:

- o resultado do serviço (por exemplo, a bebida servida, a massagem realizada, a aula ministrada);
- o processo do serviço (todas as atividades e operações a serem realizadas);
- o conceito do serviço (o projeto conceitual do serviço compreende o conjunto de benefícios esperados que o cliente está comprando);
- o pacote de serviços (o conjunto de serviços e produtos que está sendo oferecido aos clientes).

Vejamos alguns exemplos:

- as empresas prestadoras de serviços que se posicionam no mercado como “solucionadoras” de problemas dos clientes (“soluções de transportes”, “soluções de logística”, “soluções digitais”);

- as lojas de conveniência que usam o conceito “aberto 24 horas” e oferecem a seus clientes serviços de lanches rápidos, café da manhã e estacionamento e vendem uma variedade enorme de produtos de conveniência, além de revistas e jornais;
- os *sites* de *e-leitura* e *e-editoração* que disponibilizam *e-books* e prestam serviços de editoração eletrônica, leitura e cópias de textos de seus livros;
- uma agência de turismo que usa o conceito de viagem-surpresa e cria pacotes de viagens com destinos incertos para seus clientes;
- os *cybers cafés*, com base no conceito de “café cibernético”, que oferecem acesso à internet e serviços de café e lanches e música ambiente;
- as megalivrarias que vendem de tudo, de livros, CDs, materiais diversos a computadores, servem refeições e oferecem um espaço para leitura e lazer;
- os *malls*, que são *shoppings* temáticos e se especializam em determinados produtos ou serviços;
- os *cinemarks*, verdadeiras casas de espetáculos cinematográficos com todos os produtos e serviços de interesse dos cinéfilos, os amantes do cinema.

A MasterCard, administradora de cartões de crédito, apresentou aos bancos um novo serviço: o pagamento de contas por meio de cartões instalados nos celulares. Para colocar em prática essa nova idéia, só falta o aval dos bancos e um acordo entre estes e as operadoras de telefonia celular. Um novo conceito de serviço (*mobile service celular*), que vai prestar relevantes serviços aos seus usuários, como pagamento de contas de luz, gás e telefone a qualquer hora e em qualquer lugar.

OS COMPONENTES DO PROJETO DO SERVIÇO

O projeto do serviço compreende os seguintes componentes:

- subprojeto do produto do serviço, que se refere aos equipamentos e produtos envolvidos na prestação do serviço;
- subprojeto das instalações do serviço, que inclui o arranjo físico ou *layout* do local onde o serviço será prestado;

- subprojeto do processo de operações de serviços, que engloba as atividades que serão executadas com o objetivo de entregar o serviço ao cliente;
- subprojeto do processo de serviço ao cliente, que são as interações entre o cliente e o prestador do serviço.

Analisemos o caso de um serviço de portaria em um condomínio:

- no subprojeto do produto do serviço, devem ser especificados todos os equipamentos e produtos a serem utilizados (alarmes, campanhas, mesa de controle, TV, portão automático);
- no subprojeto das instalações, são definidos os locais da portaria, das grades, da garagem, os acessos ao prédio e a posição do mobiliário;
- no subprojeto do processo de operações de serviços, são definidas as atividades a cargo do porteiro e dos auxiliares de portaria, tais como receber encomendas, avisar aos moradores sobre a chegada de convidados, acionamento do portão eletrônico, limpeza da portaria, controle e entrega da correspondência, verificação dos elevadores e da caixa-d'água;
- no subprojeto do processo de serviço ao cliente, são definidas as formas de interação com os moradores, como, por exemplo, ajudar os idosos, abrir o elevador para todos os moradores, cumprimentá-los, ajudar no carregamento de suas compras.

Atividade 3

A Wal-Mart lançou um novo *slogan*: “Economize, viva melhor”, em substituição ao tradicional “Sempre o menor preço, sempre”. Perguntado sobre as razões da mudança, Lee Scott, o presidente da empresa, respondeu: “O nosso foco é oferecer soluções para a vida.”

A mudança começou no projeto arquitetônico das 4,1 mil lojas existentes nos Estados Unidos: corredores mais amplos, prateleiras rebaixadas para facilitar a visualização, menos itens nas prateleiras, caixas empilhadas em ser mais rápidos e funcionários orientados para atender melhor.



A empresa lançou novos serviços, como clareamento de dentes em estações móveis localizadas em algumas lojas, que prometem deixar os dentes dos clientes mais brancos, com um sorriso melhor, a um preço de 100 dólares e em 15 minutos; compra de remédios nas farmácias das lojas por apenas 4 dólares ou financiados em 90 dias. Novos produtos de tecnologia avançada, como TV de plasma e computadores e celulares de última geração, são vendidos nas lojas. Existem também os centros de serviços financeiros (*Money Centers*), que descontam cheques, fazem remessas, transferências de dinheiro, pagamento de contas e concedem empréstimos, além de vender cartões recarregáveis Visa aceitos nas lojas.

Com essas inovações, a Wal-Mart aumentou suas vendas em plena crise da economia americana.

(Texto adaptado da matéria “Wal-Mart muda lojas para reter classe média”, Valor, 9-6-8, p. B-4).

Como a Wal-Mart inovou os seus componentes de serviços?

Resposta Comentada

A Wal-Mart criou um novo slogan e um novo conceito de loja (um varejo voltado para melhorar a qualidade de vida de seus clientes) e realizou as seguintes inovações em seus componentes de serviço:

- *subprojeto das instalações do serviço: novo projeto arquitetônico das lojas, com corredores mais amplos e prateleiras mais baixas;*
- *subprojeto do produto do serviço: estações móveis, centros financeiros, equipamentos de última geração, remédios;*
- *subprojeto do processo de serviço ao cliente: novas formas de interação com os clientes por meio da compra de remédios nas farmácias das lojas, do clareamento de dentes em estações móveis localizadas nas lojas, dos pedidos de empréstimos, dos descontos de cheques e das compras com cartões Visa recarregados;*
- *subprojeto do processo de operações de serviços: operações de serviços de venda, de consultas, de remessa de dinheiro, de desconto de cheques, de concessão de empréstimos e financiamentos.*

MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS

O mapeamento de um processo de serviço tem como objetivo melhor visualizar todas as suas etapas, detectar suas falhas e oportunidades de melhoria e, conseqüentemente, gerenciar melhor o serviço.

Ao analisarmos as diversas atividades que integram um processo de um serviço por meio de seu mapeamento, é possível identificar aquelas que agregam valor ao cliente e as que não agregam valor algum e que, sendo assim, podem ser eliminadas.

São as seguintes as principais técnicas utilizadas para mapear processos de serviços:

- fluxograma (representa os diversos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de um processo de serviço);
- mapa do serviço (representa, cronologicamente, as atividades realizadas pelo cliente e pelo pessoal da linha de frente e de retaguarda na execução de um serviço);
- mapofluxograma (representação de um fluxograma de processo na própria área onde as atividades se desenvolvem);
- mapa das transações (*Service Blueprint*) que integram todas as etapas do processo da prestação de serviço (representa, sob a forma de fluxograma, o conjunto de todas as transações feitas com o cliente durante o processo do serviço).

Vejamos alguns exemplos de aplicações dessas técnicas:

(a) Fluxograma

É uma técnica de mapeamento de processos que identifica as diversas etapas que compõem a prestação de um determinado tipo de serviço. Representa as diversas atividades em ordem cronológica que são executadas por meio de um gráfico verticalizado.

Os fluxogramas a seguir apresentam as diversas atividades ou operações que integram os fluxos de atendimento do processo de serviço em dois estabelecimentos: um laboratório clínico e uma farmácia de manipulação.

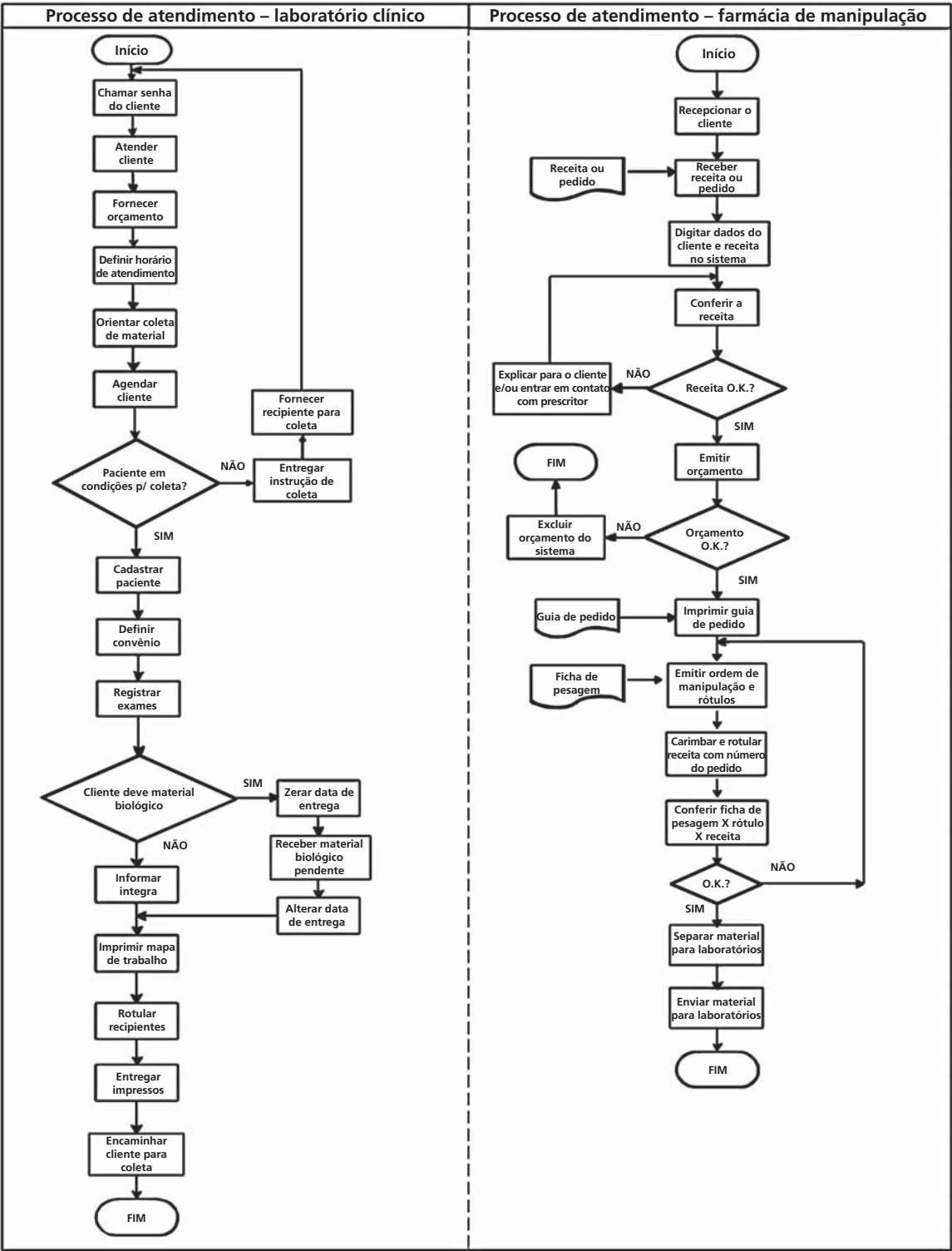


Figura: 9.8: Fluxogramas de processos de atendimento.
Fonte: Mello (2005).

(b) Mapa do serviço

É uma técnica de mapeamento de processos de serviços que identifica as várias dimensões envolvidas na gestão do serviço, desde a gerência da empresa até o cliente.

O processo de serviço é dividido em duas partes: linha de frente e retaguarda, e são identificadas cinco diferentes áreas: a área do cliente (onde se encontram as atividades e decisões desempenhadas pelo cliente); a área de linha de frente (onde se localizam as atividades de linha de frente); a área de retaguarda (onde se localizam as atividades de retaguarda); a área de suporte (onde se encontram as atividades que dão suporte às três zonas anteriores) e a área de gerência (onde se encontram as atividades desempenhadas pela gerência para assegurar a excelência do serviço prestado).

O exemplo apresentado a seguir é o mapeamento de um processo de atendimento a cliente de cartão para a concessão de benefícios.

Na área do cliente, são registradas as atividades realizadas por ele (fazer o pedido de solicitação do cartão de benefício) de que dão início ao processo de atendimento (recebimento da senha e apresentação da senha e recebimento do cartão).

Na área de linha de frente, o atendente presta o atendimento (ocorrem as atividades de entrega da senha, chamada do cliente pelo número da senha e entrega do cartão).

As áreas de retaguarda e de suporte desenvolvem as atividades de consulta, recebimento do cadastro atualizado e emissão do novo cartão (retaguarda), com base na atualização do cadastro (suporte).

Compete à gerência verificar o número de pedidos diária, semanal, mensal e anualmente, com a emissão de relatórios e o controle de metas, bem como o controle do número de cartões emitidos.

Você vai ver a seguir a ilustração do mapa.

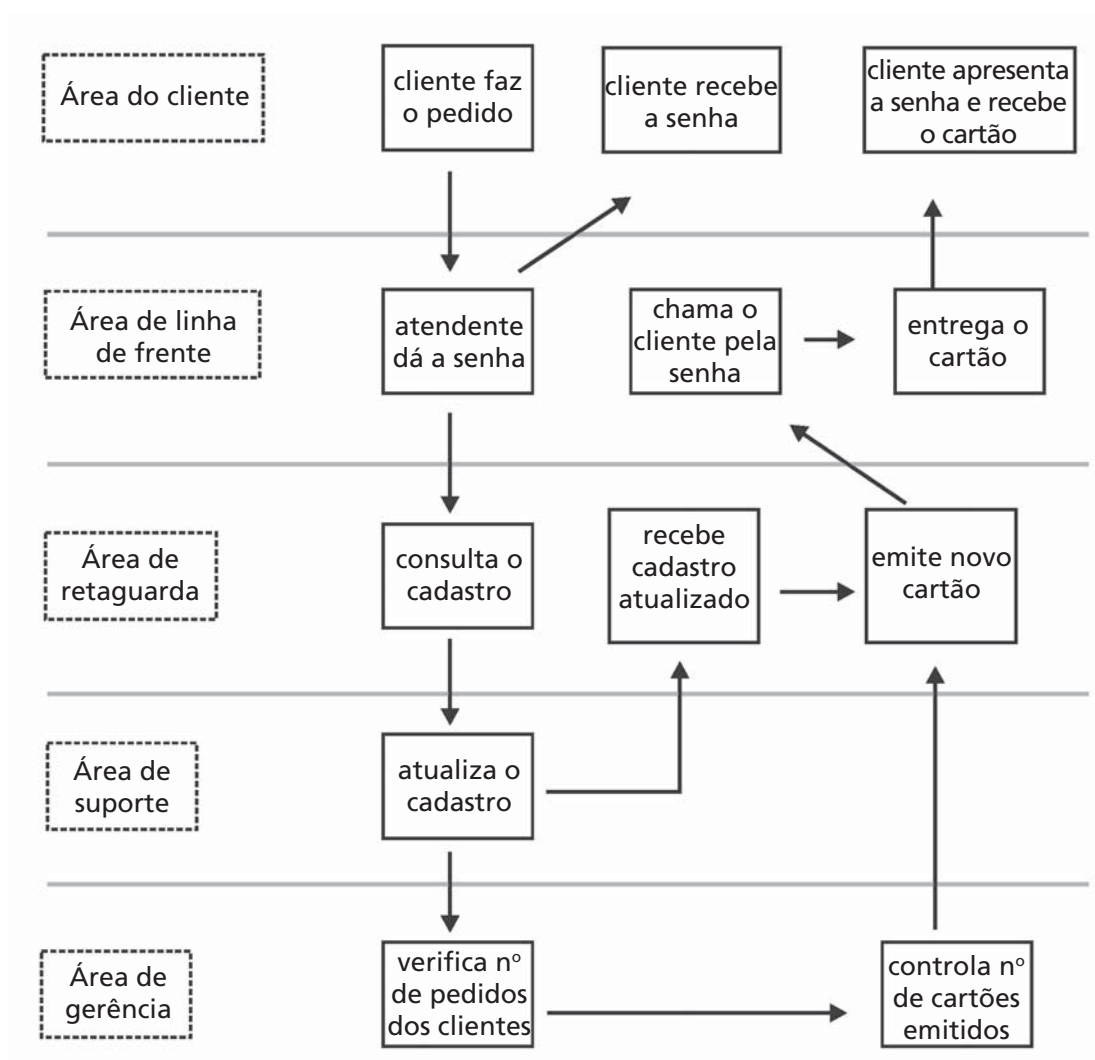


Figura: 9.9: Mapa do processo de serviço de emissão e entrega de cartão bancário.
Fonte: do autor.

O processo de serviço tem início com o pedido do cliente, que é atendido por um funcionário da linha de frente. Este lhe dá uma senha e, em seguida, consulta um outro funcionário da retaguarda para fins de consulta ao cadastro. Após a consulta, um outro funcionário da área de suporte atualiza o cadastro. Ao final do processo, é emitido um relatório que é analisado pela gerência.

Assim, em todo o processo há participação e integração de todas as áreas: do cliente, da linha de frente, da retaguarda, do suporte e da gerência.

O processo retoma o seu fluxo com a entrega da senha ao cliente, o seu chamamento pela senha, a emissão e entrega do cartão.

(c) Mapofluxograma

É uma técnica que combina o uso de um fluxograma de processo com a planta física do local onde se realiza o processo. A sua grande vantagem é permitir a visualização do processo de serviço juntamente com o *layout* da área. É muito utilizado no mapeamento de processos de serviços de transporte e de serviços bancários.

A figura a seguir apresenta o mapofluxograma da área de atendimento de uma agência bancária, constituída por quatro caixas:

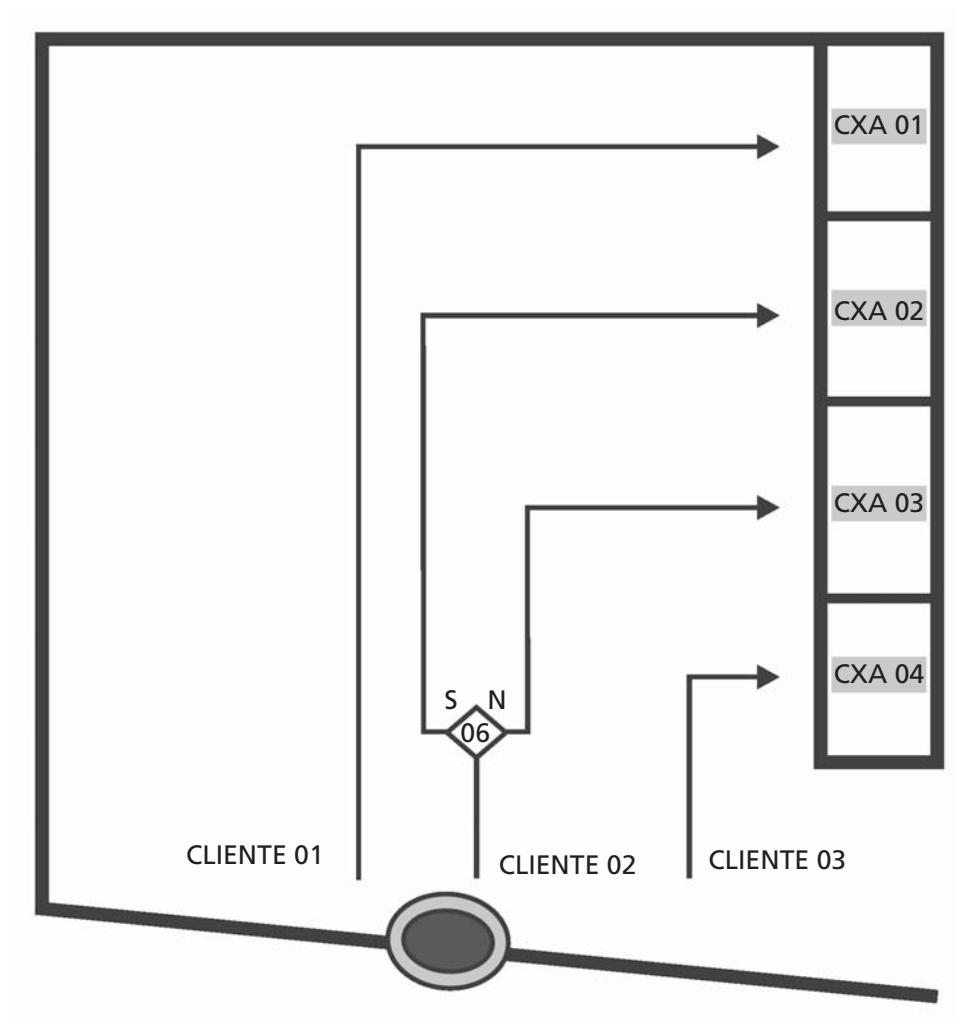


Figura 9.10: Mapofluxograma da área de atendimento de uma agência bancária.
Fonte: Barnes (1982).

Na parte direita da figura estão os quatro caixas de atendimento da agência bancária (CXA 01, CXA 02, CXA 03 e CXA 04), aos quais são dirigidos os CLIENTES 01, 02 e 03. O círculo em preto representa a entrada da agência.

O fluxo do CLIENTE 01 destina-se aos clientes exclusivos do banco e que serão atendidos pelo CXA 01.

O fluxo do CLIENTE 02 destina-se aos não-clientes que vão realizar pagamentos diversos. O losango 06 representa um contato com o atendente do banco, que pergunta aos não-clientes o número de contas a serem pagas. Se o número de contas for superior a seis (06), o cliente deve dirigir-se ao CXA 02. Sendo o número de contas a pagar igual ou inferior a seis (06), o cliente deve dirigir-se ao CXA 03.

O fluxo do CLIENTE 03 destina-se aos clientes que demandam atendimento prioritário (terceira idade, portadores de deficiência, gestantes e mulheres com crianças de colo). Esse público é destinado ao CXA 04.

Assim, o mapofluxograma apresenta os diversos fluxos de atendimento aos diversos tipos de clientes da agência bancária.

(d) Mapa das transações (*Service Blueprint*)

Técnica utilizada como um mapa de todas as transações com o cliente realizadas pela empresa por meio de suas linhas de frente e de retaguarda. Apresentamos a seguir um exemplo do uso dessa técnica na prestação de serviços de refeições:



Figura 9.11: Mapa das transações de um processo de serviço (*blueprint*) de entrega de refeições em um restaurante.

Fonte: Ramaswamy (1996).

Na parte superior do gráfico, estão identificadas as atividades de linha de frente (receber o pedido do cliente e servir a refeição). São as atividades que, respectivamente, dão início e fim ao processo do serviço. Na parte inferior do gráfico, vemos as operações de retaguarda (entrega do pedido na cozinha, colocação do pedido na fila, preparo da refeição, colocação da refeição na fila, busca da refeição na cozinha). Tais operações são sistematizadas e padronizadas para assegurar eficiência e rapidez e constituem o que denominamos sistemas de apoio ou de suporte (sistema de entrega do pedido, sistema de acompanhamento dos pedidos, sistema de preparo das refeições, sistema de acompanhamento das refeições prontas e sistema de busca e entrega da refeição).

O primeiro trabalho a utilizar o conceito de processo de serviço foi intitulado “Desenhando Serviços que geram Resultados” (*Designing Services that Deliver*), escrito por Shostack, em 1984.

Nesse artigo, a autora desenvolveu uma técnica de mapeamento de processos de serviços denominada *Service Blueprint*.

CONCLUSÃO

Como estão sendo desenvolvidos os novos processos de serviço? As distinções entre processos de serviços centrados em pessoas, objetos e informações tendem a ganhar novas dimensões e sinergias.

Agora é o usuário quem atua como o próprio fornecedor de insumos do processo de serviço, e o faz acessando a internet. Seus pedidos *online* alavancam o processo de serviço. É a nova mania dos *wikis*, dos pedidos *online* e da interatividade e conectividade eletrônicas.

Mesmo a distância, o usuário aciona o processo de serviço, não importa a natureza do seu processo, se focado em pessoa, objeto ou informação.

Com isso, os processos de serviço ganharam uma nova dinâmica: maior velocidade, respostas instantâneas, menor custo.

Atividade Final

A Oi, operadora de telefonia celular, decidiu entrar para valer no mercado paulista.



E, para tal, fez investimentos pesados: instalação de 180 novas torres, elevando para mais de 2 mil o número de antenas em funcionamento no estado de São Paulo. A empresa já tem mais de 1,5 milhão de clientes no estado.

Mas os problemas não tardaram a aparecer: longas filas nas lojas e dificuldades de atendimento nos *callcenters*. Muitos clientes reclamaram da falta de clareza das regras de uso dos bônus oferecidos pela empresa em caráter promocional.

A Aeiou, concorrente da Oi, não investiu tanto, pois sua proposta é mais simples: atuação restrita à Grande São Paulo e não em todo o estado, sem investimentos pesados em marketing.

Em sua estréia, a Aeiou também teve problemas: dificuldades no cadastro de potenciais clientes e falhas na rede.

(Texto adaptado das matérias “Com rede limitada e estrutura enxuta, Aeiou busca espaço em terra de gigantes”; e “Em SP, Oi já antecipou planos de investimento”, Valor, 11.11.08, p. B3).

Em quais áreas ocorreram os problemas dos processos de serviços da Oi e da Aeiou ao se instalarem em São Paulo?

Resposta Comentada

Mal preparada para atender à demanda, a Oi teve de enfrentar sérios problemas nas seguintes áreas de processos de serviços:

- *área de linha de frente (problemas de atendimento nas lojas em consequência das longas filas e nos callcenters);*
- *área de retaguarda (problemas causados pelo número reduzido de torres e antenas);*
- *área do cliente (problemas pela falta de compreensão das regras pelos clientes).*

A Aeiou enfrentou problemas em suas áreas de retaguarda (falhas na rede) e de suporte (problemas de cadastro de clientes potenciais).

A gestão das operações de um serviço é algo complexo, pois compreende a realização de diversas atividades que se sucedem por meio de um fluxo contínuo.

O conceito de processo de serviço é a abordagem que melhor representa o conjunto dessas etapas e atividades.

Um serviço, tal como um produto, deve ter a sua execução planejada nos mínimos detalhes e, para assim proceder, é necessário elaborar um projeto do serviço, dividindo-o em seus componentes principais: o conceito, o processo e o resultado esperado.

Adotando-se a perspectiva do serviço como um processo, é possível identificar as operações que compõem a execução do serviço.

Após identificá-las, é necessário dispô-las em seqüência lógica, com base na técnica de mapeamento de processos de serviços que permitem o desenho do processo do serviço e a visualização de todas as suas etapas e atividades.

Mas como planejar a execução de um serviço? A melhor forma de fazê-lo é por meio da análise do processo de serviço com base nos seus insumos, no processamento, nos produtos e resultados.

Dentre as técnicas utilizadas para mapear processos de serviços, as mais comuns são o fluxograma, o mapa do processo do serviço, o mapofluxograma e o mapa das transações (*blueprint*).

O uso dessas técnicas permite analisar com detalhes cada etapa do processo de serviço e, assim, eliminar as atividades redundantes, as tarefas duplicadas e identificar aquelas que podem ser automatizadas e transferidas para o cliente.

Com isso, o processo de serviço ganha velocidade, praticidade, confiabilidade, acessibilidade, flexibilidade, e sua execução é feita com menor custo.

Uma outra forma de assegurar a boa execução de um serviço é o desenvolvimento do projeto de serviço, que compreende o resultado do serviço, o processo do serviço, o conceito do serviço e o pacote de serviços. Integrar tais elementos em um conjunto eficiente e eficaz é um desafio para qualquer gerente de serviços e uma condição básica de sucesso para uma empresa de serviços.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar o gerenciamento do ciclo do serviço e dos momentos da verdade.

Administrando o ciclo do serviço e gerenciando os momentos da verdade





AULA 10

Meta da aula

Apresentar o gerenciamento do ciclo do serviço e dos momentos da verdade.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar os diversos momentos da verdade em um ciclo de serviço;
-  identificar os tipos de momentos da verdade na prestação de serviço;
-  identificar e analisar o impacto das melhorias de um serviço na criação de novos e melhores momentos da verdade;
-  identificar e analisar os valores agregados pelos serviços que se caracterizam por momentos da verdade gratificantes.

Pré-requisitos

Para melhor entendimento desta aula, reveja os itens "O valor intangível dos serviços" e "Os elementos tangíveis do serviço", da Aula 3 (Administrando os aspectos tangíveis e intangíveis dos produtos e serviços), e "Os conceitos-chave: qualidade esperada, qualidade percebida e qualidade experimentada" e "A importância dos fatores tangíveis na percepção da qualidade dos serviços", da Aula 7 (Gestão da qualidade em serviços).

INTRODUÇÃO

“Quando o cliente está diante de você, nada pode dar errado”. Esse enunciado resume o que podemos denominar “Momentos da Verdade” (MOVs). É aquele momento crucial: a hora da verdade! Se algo der errado, o cliente fica insatisfeito, frustra-se, torna-se desapontado, e o risco de perdê-lo é enorme. Alguns especialistas utilizam o conceito de ciclo de serviço para designar o conjunto dos contatos e momentos de interação, e relacionamento da empresa com os seus clientes.

Tanto na venda de um produto quanto na prestação de um serviço, há uma seqüência de atividades que se sucedem no contato do cliente com a empresa.

É bom lembrar que na venda de um produto há também prestação de serviços, como, por exemplo, o atendimento ao cliente na loja, o empacotamento do produto adquirido, o caixa que recebe o pagamento.

O setor que melhor visualiza tal modelo é o varejo, que cada vez mais se especializa em gerenciar bem o seu ciclo de serviço. Os hipermercados e supermercados, por exemplo, procuram atender bem seus clientes desde o momento em que eles entram de carro nos seus estacionamentos até a sua saída do estabelecimento, quando conduzem seus carrinhos de compra para seus carros estacionados, dirigem-se à saída, apresentam o *ticket*, pagam (em alguns estabelecimentos, o estacionamento é gratuito) e vão embora.

Quando a atividade é tipicamente de serviço, o seu ciclo também se decompõe em diversos contatos ou momentos. Desde os mais simples até os mais complexos. Por exemplo, os serviços de estacionamento em ruas têm início com a sinalização do guardador para a vaga disponível e terminam com a ajuda do guardador para que o cliente manobre e saia com o seu carro. Um outro exemplo são os serviços de consultoria financeira prestada pelos bancos, que designam gerentes especialistas que ficam horas conversando com seus clientes, analisando seus históricos, seus perfis, seus potenciais de alavancagem financeira e, em seguida, oferecem os produtos financeiros que melhor lhes convêm.

É preciso entender o conceito de seqüência de atividades para que se possa compreender que tais serviços não se resumem a um único atendimento. São, na verdade, diversos e pequenos atendimentos que representam contatos entre o cliente e o prestador de serviço.

Cada atividade, contato ou momento de interação envolvendo o cliente pode dar certo ou errado. No exemplo anterior, imaginemos que no primeiro contato com o guardador do estacionamento o cliente tenha uma má impressão, como

por exemplo, o guardador se dirija de forma rude, esteja mal vestido e não tenha uma boa aparência. Tais fatos serão suficientes para o cliente não estacionar neste local e buscar vaga em outro estacionamento.

O mesmo ocorre nos serviços de consultoria financeira. Um gerente com boa aparência, educado, bem treinado é condição indispensável para a prestação de um bom serviço e a certeza de que os diversos contatos com o cliente serão conduzidos a contento.

O conceito Momentos da Verdade foi criado por Richard Normann, em 1978, mas tornou-se amplamente conhecido quando Jan Carlzon publicou o livro *Momentos da verdade*, em 1987.

“A qualidade experimentada pelo cliente é criada no momento da verdade, quando o prestador de serviço e o cliente encontram-se frente a frente” (Richard Normann).

O CONCEITO DE CICLO DE SERVIÇO

Para Albrecht e Bradford (1992), um “ciclo de serviço é um mapa dos momentos da verdade, conforme vivenciados pelos clientes, que são ativados cada vez que um cliente entra em contato com a empresa”.

O ciclo do serviço é a sequência de contatos que um cliente tem com a empresa prestadora de serviço. Os diversos contatos ou momentos são dispostos em ordem cronológica, ou seja, na medida em que eles ocorrem. É, portanto, uma sequência de atendimentos feitos pela empresa ao cliente.

Vejamos um exemplo de um ciclo de serviço, passo a passo:

- 1º momento: o cliente dirige-se à loja e olha a vitrine;
- 2º momento: entra na loja e é recebido por um vendedor;
- 3º momento: faz o seu pedido;
- 4º momento: dirige-se ao balcão e aguarda o produto pedido;
- 5º momento: de posse do produto, examina-o;
- 6º momento: pede informações;
- 7º momento: fecha a compra;
- 8º momento: dirige-se ao caixa para efetuar o pagamento;
- 9º momento: efetua o pagamento e obtém a nota fiscal;
- 10º momento: com a nota fiscal, dirige-se ao setor de entrega de mercadorias;

- 11º momento: apresenta a nota e pega o produto;
- 12º momento: sai da loja.

Foram 12 momentos mantidos pelo cliente com a empresa, nos quais foram feitos contatos com três diferentes funcionários da loja (vendedor, caixa e empacotador).

Imaginemos que a loja receba a visita diária de 100 clientes. Multiplicando este total por 12 momentos, teremos 1.200 contatos (momentos da verdade) que a empresa mantém diariamente com seu cliente.

O ciclo do serviço se repete a cada cliente e pode prolongar-se, ou não, dependendo do pedido e do comportamento de cada cliente.

Atividade 1

Identifique o ciclo do auto-serviço de atendimento em um restaurante universitário. Represente, da maneira que lhe convém, todos os momentos da verdade que integram esse serviço.



Resposta Comentada

Escolhemos como exemplo o ciclo do serviço do atendimento do restaurante da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), muito freqüentado pelos alunos e funcionários.

O ciclo do serviço de atendimento no restaurante da universidade é tipicamente um modelo de auto-atendimento e é composto dos seguintes MOVs (Momentos da Verdade):

- 1º momento: chegada do aluno ao restaurante;
- 2º momento: aluno entra na fila;
- 3º momento: aluno passa na roleta;
- 4º momento: entrega o ticket;
- 5º momento: apanha a bandeja;
- 6º momento: pega os pratos e talheres;

- 7º momento: serve a comida no prato;
- 8º momento: senta-se à mesa;
- 9º momento: faz a refeição;
- 10º momento: devolve a bandeja;
- 11º momento: deixa o restaurante.

São, portanto, 11 momentos da verdade que caracterizam a interação do cliente com o serviço.

ADMINISTRANDO O CICLO DO SERVIÇO

As empresas de logística adotam o modelo semelhante ao ciclo do serviço, denominado ciclo do pedido, cujos componentes são os seguintes:

- captação/transmissão;
- digitação;
- processamento;
- expedição;
- entrega.

O tempo do ciclo do pedido é o tempo transcorrido entre a colocação do pedido pelo cliente até a entrega do produto no local escolhido como sendo o seu destino.

O ciclo tem início com a captação/transmissão, ou seja, o recebimento do pedido do cliente. Os termos do pedido (volume, prazo, local de entrega etc.) são digitados e tem início o processamento do pedido.

O pedido entra no sistema de entrega e segue os procedimentos-padrão, através da transmissão de ordens.

A ordem é objeto de uma expedição para transporte do produto, que é finalmente entregue ao cliente.

Mas o que é o ciclo do pedido? É o controle de todos os eventos (tarefas, atividades ou MOVs), desde a colocação do pedido até a entrega efetiva do produto ao cliente.

O ciclo do pedido inclui as seguintes atividades:

- recebimento do pedido;
- preparação do pedido;
- transmissão do pedido;
- pré-separação;
- embalagem do produto;
- transporte;
- distribuição até o cliente.

Há casos do ciclo do pedido se estender para incluir serviços de pós-venda, como por exemplo, visitas ao cliente para prestação de serviços de manutenção preventiva.



O novo conceito

O Atendimento na Velocidade Web é o mais novo conceito e tendência na administração do ciclo do pedido.

O cliente acompanha todas as etapas (do recebimento à distribuição) do ciclo, em tempo real, através de um canal aberto com a internet.

Já existem no mercado *softwares* de gerenciamento de pedidos de clientes. O *software* Sap Erp é um deles. Para informações adicionais, acesse o *site*: www.sap.com/brazil

POR QUE ADMINISTRAR O CICLO DO SERVIÇO?

A administração do ciclo do serviço assegura a eficiência e a confiabilidade de todas as operações que integram o processo do pedido. Quanto à eficiência, reduzem-se os custos e o tempo de entrega do produto. Quanto à confiabilidade do serviço, serão atendidos os prazos estabelecidos com o cliente.

As empresas que atuam no setor de logística devem buscar atingir a excelência no gerenciamento do seu nível de serviço, e isso significa reduzir o tempo entre o pedido e a entrega do produto, a um menor custo.

A excelência nesta área significa atingir o mais alto grau (100%) em todo o ciclo de pedidos entregues: confiabilidade na entrega, pontualidade (entregar o produto para o cliente na data acordada), informações precisas sobre o andamento do pedido (informar ao cliente o

estágio em que se encontra o seu pedido), contornar problemas de entrega através de uma postura de flexibilidade (uso de meios alternativos, horas extras, se necessário).

Apresentamos a seguir a representação gráfica de todas as etapas do processo de gerenciamento de um ciclo de pedido em serviços logísticos:

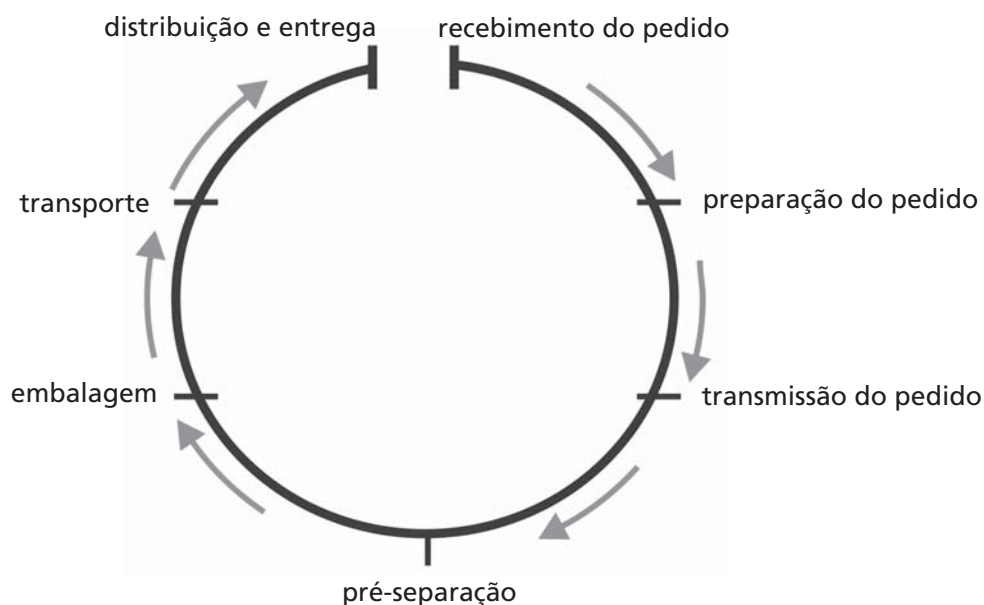


Figura 10.1: Ciclo do pedido em serviços logísticos.

O gerenciamento de um pedido deve ser feito com base no processo de administração do ciclo de serviço. As diversas etapas que integram o gerenciamento do pedido (recebimento, preparação, transmissão, pré-separação, embalagem, transporte, distribuição e entrega) correspondem as diversas etapas de um ciclo de serviço.

O CONCEITO DE MOMENTO DA VERDADE

Para Albrecht e Bradford (1992), o Momento da Verdade (MOV) é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor de uma empresa e, com base nesse contato, forma sua opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto.

O momento da verdade é um momento especial para o prestador do serviço e o cliente, pois ocorre quando ambos estão em contato (face a face). É uma hora crucial para a empresa, pois é com base nessa experiência de relacionamento que o cliente avalia o prestador do serviço.

Um pequeno olhar em um dos momentos da verdade pode ser suficiente para o cliente considerar a qualidade dos serviços da empresa ruim e construir sobre ela uma péssima imagem.

OS TIPOS DE MOMENTOS DA VERDADE

Há várias maneiras de encantar ou frustrar e decepcionar o cliente. Isso ocorre através de MOVs diversos.

Existem alguns tipos de momentos da verdade:

- Encantamento → é o momento da verdade que se caracteriza pela satisfação total das necessidades dos clientes. Ocorre quando as suas expectativas são superadas, e ele se surpreende positivamente, ou seja, o atendimento que ele recebe é superior às suas expectativas. Por exemplo, o cliente chega a um restaurante, recebe um *drink* gratuito e, quando chega à mesa, encontra flores e uma placa de reserva com o seu nome.
- Mecânico ou automático → é o momento da verdade que se caracteriza por um atendimento mecânico, sem uma atenção diferenciada. Por exemplo, o caixa de uma loja, sem ao menos cumprimentar ou sorrir para o cliente, pega o dinheiro e lhe devolve o troco.
- Trágico → é o momento da verdade que se caracteriza pela existência de problemas de relacionamento com o cliente. Por exemplo, o caixa de um banco deixa o cliente esperando no guichê enquanto fala ao telefone com terceiros.

Imaginemos que foram dez momentos da verdade o número de contatos feitos por um cliente com a empresa. Dentre esses, cinco foram encantadores; três, automáticos e dois, trágicos. Mesmo sendo em menor número, os momentos trágicos influenciam a percepção total do cliente sobre a empresa prestadora do serviço.

Uma empresa prestadora de serviços que se caracteriza pela busca incessante da qualidade tem como objetivo principal fazer com que todos os seus momentos da verdade sejam encantadores.

Atividade 2



É hora do almoço e os alunos de uma universidade se encaminham para o restaurante Bandeirão do Zé. Ao chegarem lá, percebem uma enorme fila. Após quase meia hora de espera, conseguem chegar à roleta e entregam seus *tickets* a um funcionário mal-humorado que, bruscamente, gira a roleta.

Alguns alunos vão direto para a fila do bandeirão, e outros vão para o banheiro.

A fila do bandeirão também está grande; as bandejas, em péssimo estado de conservação; os pratos, rachados; os talheres, velhos e mal lavados; o chão, engorurado; e a comida está muito remexida e com aspecto ruim.

O banheiro também deixava muito a desejar: imundo e sem água.

Apesar da dificuldade em encontrar lugares vazios à mesa, devido ao número excessivo de alunos, todos se sentam e começam a fazer as suas refeições. A comida, fria e sem sabor. Enfim, um desastre!

Para piorar a situação, um aluno, à saída do restaurante, escorrega no chão e quebra a perna. Esse aluno não voltou às aulas da tarde, e os demais perderam a primeira aula.

Identifique os tipos de momentos da verdade no ciclo de serviço descrito.

Resposta Comentada

Todos os MOVs foram trágicos e desastrosos, os quais enumeramos a seguir:

- Fila extensa na entrada.
- Atendimento grosseiro ao passar pela roleta.
- Fila grande para pegar bandeja.
- Bandejas, pratos e talheres inadequados para o uso.
- Banheiro sujo e sem água.
- Comida péssima.

- Chão sujo e engordurado.
- Acidente de um aluno.
- Perda da primeira aula do turno da tarde dos demais alunos.

Tais momentos trágicos demonstram com clareza tudo aquilo que não deve acontecer na prestação de um serviço.



MOMENTO DA VERDADE COMO AGREGAÇÃO DE VALOR

A melhor forma de agregar valor ao cliente é atendê-lo bem e cada vez melhor. Isso significa satisfazer o cliente em todos os MOVs.

É importante salientar que os momentos da verdade são instrumentos de geração de valor de todos os tipos: de conveniência, de entretenimento, de simpatia, de cordialidade, de informação, de teste e de atendimento.

São benefícios que, somados, transformam o atendimento ao cliente em uma experiência de alto valor agregado.

Para alguns autores, o MOV é a menor unidade de agregação de valor para o cliente:

Vejam os exemplos:

- 1º momento: o cliente, ao entrar em um restaurante, recebe as boas vindas do recepcionista com um sorriso encantador (nesse momento, agrega-se um valor de simpatia para o cliente).
- 2º momento: o recepcionista conduz gentilmente o cliente à mesa, em um lugar de seu agrado (nesse momento, agrega-se um valor de atenção e comodidade para o cliente).
- 3º momento: ao sentar-se à mesa, o recepcionista o ajuda com a cadeira (nesse momento, agrega-se um valor de cordialidade para o cliente).
- 4º momento: o *maître* se aproxima e oferece a carta de vinhos ao cliente, fala sobre os tipos de vinho e suas propriedades (nesse momento, agrega-se um valor de informação para o cliente).
- 5º momento: escolhido o vinho, o *maître* traz a garrafa e coloca um pouco de vinho na taça do cliente para degustação (nesse momento, agrega-se um valor de teste para o cliente).
- 6º momento: após servir o vinho, o *maître* entrega o cardápio com entradas e pratos principais (nesse momento, agrega-se um valor de atendimento para o cliente).
- 7º momento: o *maître*, nesse momento, pode sugerir pratos de acordo com a escolha do cliente (nesse momento, agrega-se um novo valor de informação para o cliente).
- 8º momento: após algum tempo, o garçom traz os pratos solicitados (nesse momento, agrega-se um novo valor de atendimento para o cliente).
- 9º momento: durante a refeição, o *maître* pergunta ao cliente se a comida está saborosa (nesse momento, agrega-se um novo valor de atendimento para o cliente).
- 10º momento: solicitada a conta, o *maître* oferece as opções de pagamento (cartão, dinheiro ou cheque) e providencia o pagamento (nesse momento, agrega-se um valor de conveniência para o cliente).

- 11º momento: o *maître* despede-se do cliente e o conduz até a porta (nesse momento, agrega-se um valor de cortesia para o cliente).
- 12º momento: na porta, o recepcionista despede-se do cliente e agradece a preferência (nesse momento, agrega-se um valor de atenção para o cliente).



Figura 10.2: O momento de verdade gratificante para o cliente.
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo>

Cada momento da verdade é considerado uma atividade do ciclo do serviço (ou um subprocesso do processo do serviço). Esses momentos, bem conduzidos, agregam valor positivo ao serviço prestado.

É importante lembrar que cada etapa, estágio ou momento da verdade tem impacto diferente sobre cada cliente. Daí por que é importante verificar com os clientes o que consideram mais importante no processo do serviço, por exemplo, no caso do restaurante, o sabor da comida, o tipo de atendimento, o tempo de espera da refeição, o tempo de espera na fila para entrar.

Por exemplo, para os clientes apressadinhos, qualquer espera na fila pode levá-lo a perceber uma qualidade ruim do serviço. Nesse caso, o tempo de espera na fila é o principal determinante da qualidade do serviço.

Para outros clientes, a exposição do prato, a qualidade da comida ou o conforto podem ser os fatores determinantes da qualidade do serviço.

A empresa que deseja criar valor para o cliente deve ter em mente que as características valorizadas pelos clientes, no serviço prestado, são muitas vezes subjetivas, enquanto as características valorizadas nos produtos são normalmente objetivas. A produção e o consumo do serviço ocorrem simultaneamente, pois a troca de informações cliente/empresa ocorre intensamente a cada contato, ou seja, cada vez que o serviço é executado. Os momentos de verdade acontecem a todo instante e são avaliados pelo cliente para formar a sua percepção da qualidade do serviço.

A VISÃO DE CARLZON

Carlzon, autor do livro *Moments of Truth* (Momentos da verdade), título original em inglês, via a empresa aérea SAS de uma forma singular: através do número de contatos que o cliente tinha com a empresa. Segundo ele: “Em um ano, a SAS tem 10 milhões de clientes que entram em contato com pelo menos cinco funcionários da companhia durante 15 segundos, de cada vez. Dessa forma, a SAS é criada milhões de vezes por ano perante cada um dos clientes”.

Assim, ele visualiza a empresa em seus contatos com cada um de seus clientes. Cada pequeno contato (um telefonema, a entrega do bilhete no *check-in*, um pedido à aeromoça) é um contato do cliente com a empresa, e é nesse contexto que a empresa é criada e recriada para o cliente.

Tais contatos ele denominou “Momentos da Verdade” (MOVs), porque nesses momentos a empresa não pode errar. É a hora da verdade, pois nessa hora o cliente está à frente, face a face com o funcionário, em contato direto com a empresa. E tudo deve ser feito para atendê-lo bem e superar suas expectativas.

Para Carlzon, esse é o princípio básico da qualidade em serviço; a atitude positiva de cada funcionário, de atender bem o cliente, a cada contato, em cada momento.

A história de Carlzon

J. Carlzon nasceu em Nyköping, na Suécia, em 1941, estudou Economia em Estocolmo e, em 1978, assumiu a Linjeflyg, uma empresa aérea doméstica, filiada à SAS (Scandinavian Airlines System).

Logo que chegou à empresa, reuniu todos os funcionários, falou francamente sobre a situação da SAS e pediu sugestões a todos. Tal gesto surpreendeu os funcionários, que esperavam anúncios de cortes e demissões. Apresentou seus projetos, que logo foram implementados.

No primeiro ano, reduziu as tarifas em média 11%, a receita da empresa subiu de 84 milhões de dólares para 105 milhões e aumentou em 44% o número de passageiros.

Em 1980, Carlzon tornou-se diretor de operações da SAS. Sua missão era clara: tornar a SAS a melhor companhia aérea para os clientes em freqüentes viagens de negócios.

Com o foco nesse segmento (passageiros) muito lucrativo para a empresa, Carlzon mudou a atitude dos funcionários, promoveu cortes e fez investimentos. Sua maior mudança foi a transformação da SAS em uma empresa orientada para serviço. Ele criou o serviço Euroclass, destinado aos viajantes de negócios, com balcões exclusivos de *check-in*, poltronas mais confortáveis e cardápio de bordo especial. Os lucros atingiram a cifra de 80 milhões de dólares.

Em 1981, tornou-se presidente da SAS. A empresa ganhou o prêmio de companhia aérea mais pontual da Europa.

Em 1993, deixou a empresa e tornou-se um consultor de sucesso.

MAPEAMENTO DOS MOMENTOS DA VERDADE

Para mapear os momentos da verdade de uma empresa, é preciso conhecer o processo de interação dos contatos de todas as atividades do ciclo do serviço e, não obstante, avaliar esses momentos na visão do cliente.

Um instrumento muito utilizado para a avaliação dos momentos da verdade de uma empresa de serviços é um questionário, geralmente na forma de *folder*, em que os clientes respondem a perguntas pertinentes às atividades da empresa.

Como os MOVs representam o ciclo de prestação dos serviços que envolvem o cliente em seus diversos contatos com o prestador de serviço, a empresa, diante das informações prestadas pelos clientes, poderá avaliar a qualidade desses momentos (encantamento, automático e/ou trágico).

A partir da análise desse estudo (questionário), é possível mapear os pontos fortes e fracos dos contatos da empresa com seus clientes. Assim, a empresa faz um levantamento de todos os momentos da verdade vividos pelos clientes durante o contato com ela e aperfeiçoa aqueles que necessitam ser melhorados, acrescentando valor a todos.

A melhor forma de desenvolver uma estratégia de qualidade em serviços é, simplesmente, ouvir os clientes.

A cada dia, os clientes se tornam mais exigentes e com necessidades totalmente distintas entre si. A busca de um serviço personalizado para cada tipo de consumidor exige constantes mudanças e um nível razoavelmente alto de flexibilidade.

Ouvir o cliente constantemente é o ponto-chave para um atendimento excelente. Porém, para que esse *feedback* (fornecimento de dados) seja realmente efetivo e relate exatamente as impressões do cliente, é fundamental que aconteça de uma forma espontânea, mesmo porque, nos dias atuais, os clientes não gostam, na maioria das vezes, de responder a pesquisas.

Atualmente, uma outra forma que vem sendo utilizada pelos clientes para fazer reclamações, sugestões e comentários é o portal de *e-mail*, que respeita a iniciativa do consumidor e também preserva sua imagem aos demais profissionais.

A satisfação dos clientes depende de aspectos tangíveis e intangíveis que formam a impressão total que o cliente tem do serviço prestado.

Para garantir a manutenção do cliente, é necessário assegurar não só a qualidade dos serviços, como também a qualidade dos contatos que o cliente mantém com a empresa. E como fazer isso? Através do treinamento, da motivação dos funcionários e do gerenciamento dos procedimentos que acontecem antes e durante o contato com o cliente.

Vários segmentos do setor de serviços vêm passando por modificações estruturais em decorrência do crescente aumento da concorrência. O mercado possui necessidades, e a empresa que conseguir satisfazê-las será a preferida.

Para obtenção da real vantagem competitiva, é preciso ouvir, questionar, avaliar dia-a-dia o que os clientes pensam da empresa e seus produtos e/ou serviços antes que seus concorrentes o façam. A empresa tem de estar pronta para ouvir e adaptar-se sempre.



Figura 10.3: A empresa precisa do *feedback* do cliente para melhorar seus serviços.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo>

Atividade 3



Preocupado com os constantes problemas ocorridos no setor de *call-centers*, o governo mudou a regra do setor, exigindo das operadoras maior competência na prestação dos serviços.

O objetivo pretendido é criar uma nova cultura de relacionamento com o cliente, baseada nas seguintes práticas: solucionar o problema do cliente com apenas uma transferência eletrônica, ter o cancelamento de um serviço ou falar com um atendente na primeira opção do menu e ter o serviço disponível 24 horas por dia.

Com tais práticas, o governo espera solucionar os problemas mais frequentes nas ligações telefônicas feitas pelos clientes na busca de soluções e informações sobre os serviços que lhes são oferecidos.

Se implantada essa nova cultura do atendimento, identifique e analise os MOVs mais importantes a serem objeto dessa mudança?

Resposta Comentada

A nova cultura de atendimento implica mudanças significativas em processos, tecnologia, infra-estrutura e número e capacitação de atendentes.

Se implementadas corretamente essas mudanças, os problemas existentes se tornarão momentos da verdade encantadores:

no primeiro toque, surgem as opções no menu; imediatamente o cliente toma conhecimento das opções; ao escolher a sua opção, o cliente é prontamente atendido; se a opção escolhida for "falar com o atendente", este imediatamente atende a ligação; ouvidas as solicitações do cliente, o próprio atendente soluciona o problema; e, em nenhum momento, a ligação é interrompida ou "derrubada", e o cliente, se desejar mais informações, essas lhes são fornecidas de imediato.

Esses são, portanto, os MOVs mais importantes do novo serviço de call-center.

Sua resposta termina aqui, mas é bom lembrar que os serviços de call-center encabeçam o ranking dos piores serviços prestados em nosso país. Temos certeza de que você já deve ter sentido isso na pele: ficou pendurado ao telefone durante muito tempo ouvindo aquela música chata, foi atendido por alguém mal-educado e que não soube solucionar o seu problema, ou ainda teve a sua ligação propositalmente interrompida (ligação derrubada), porque a empresa não tinha interesse em resolver o seu problema. O melhor exemplo é quando o cliente liga para tentar cancelar um serviço.

CARACTERÍSTICAS DOS MOMENTOS DA VERDADE EM SERVIÇOS

Os momentos da verdade de um ciclo de serviço são contatos feitos com o cliente e que apresentam algumas características peculiares à natureza das empresas de serviços:

- Intangibilidade → É um contato que não pode ser tocado, nem saboreado e tampouco testado.
- Inseparabilidade → É um contato que exige uma ação e, em contrapartida, uma reação. São inseparáveis.
- Heterogeneidade → É um contato que se caracteriza pela variabilidade. Isto ocorre em virtude da ligação do prestador do serviço com o cliente, bem como do cliente com o prestador do serviço. Depende de quem, quando, onde e como são providos os serviços e os momentos da verdade inerentes a eles.

Essas características fazem com que os momentos da verdade do ciclo do serviço sejam uma espécie de “venda sob medida”. Por exemplo, as dimensões da qualidade dos momentos da verdade (MOVs) do serviço valorizadas por um banqueiro são substancialmente diferentes das dimensões da qualidade dos MOVs do serviço valorizadas por um agricultor.

A intangibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade tornam os momentos da verdade uma ação perecível, irreversível e irreprodutível, ou seja, não podem ser armazenados, não podem ser consertados e não é possível garantir sua repetição. Isto deve ser considerado durante a interface com o cliente, pois é fundamental buscar formas de satisfazê-lo.

A IMPORTÂNCIA DOS MOMENTOS DA VERDADE NA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Não saber lidar com os momentos da verdade pode fazer com que o cliente frustre suas expectativas em relação ao serviço, de forma irreversível.

A realização do serviço tem, nos momentos da verdade, um elemento muito importante. A maneira como a pessoa que está entregando o serviço (tornando o serviço real), trata a interação, pode definir a compra ou não do serviço, bem como a decisão pelo cliente em voltar a comprar o serviço oferecido pela empresa.

É fundamental a forma pela qual o cliente percebe os acontecimentos e as circunstâncias, porque finalmente é ele o juiz que avalia a qualidade do serviço prestado.

Estes momentos da verdade são de suma importância para a empresa, pois, se forem mal conduzidos, geram certamente a perda do cliente. Neste instante, está em jogo toda a reputação da empresa.

Assim, considerando-se o conceito de momentos da verdade, passa-se a pensar em termos de resultados e a partir daí em funções, tarefas, estruturas organizacionais e procedimentos.

A quantidade de momentos da verdade experimentados pelo cliente pode variar com acontecimentos extraordinários que possam ocorrer. Este fato demonstra a importância de a empresa ter processos empresariais flexíveis para conduzir de maneira adequada os possíveis incidentes.

Nem sempre os momentos da verdade envolvem interações sociais (relações interpessoais). Em um supermercado, por exemplo, a impressão passada para o cliente ao andar pelas suas dependências, ao estacionar o carro no estacionamento ou ao ver uma publicidade são momentos da verdade.

A soma de todas essas impressões gera a imagem do serviço transmitida ao cliente. Portanto, em empresas de serviço, os funcionários que lidam com a interação são os donos da empresa, pois depende deles passar a imagem que a empresa valoriza.

Assim, é fundamental que os funcionários que tratam direto com os clientes estejam capacitados e preparados para as funções que exercem.

Albrecht (1994) salienta que os momentos da verdade “são episódios, eventos específicos no tempo, nos quais o cliente entra em contato com algum aspecto da empresa e forma sua impressão de serviço”.

Os momentos da verdade são de vital importância para as percepções do cliente e merecem prioridade nas atividades de aperfeiçoamento da qualidade do serviço prestado pela empresa.

CONCLUSÃO

O encantamento do cliente é um desafio permanente para todas as empresas que prestam serviços. Elas sabem que seus clientes têm necessidades distintas, diferem em expectativas e desejos.

Encantá-los não é tarefa fácil, pois não basta atender suas necessidades e desejos. É preciso ir mais longe: surpreendê-los, emocioná-los, fazê-los viver algo diferente, único. Levá-los a vivenciar uma experiência incomum, algo que o fará lembrar-se daqueles dias, daqueles momentos para sempre.

É possível imaginarmos um futuro de auto-serviços e de *e*-serviços: impessoais, automatizados, rápidos, velozes, instantâneos e de baixo custo. Muitas empresas estão investindo nessa direção.

É bom lembrar que serviços demandam atendimento personalizado, competência, atenção, cortesia, empatia, confiança. Esses são os ingredientes básicos do encantamento, dos momentos da verdade, do frente a frente com o cliente.

O encantamento das máquinas de auto-atendimento e dos serviços da internet é algo artificial. Em hipótese alguma substitui o encantamento pessoal proveniente dos serviços de contato face a face, pois é neles que Carlzon se inspirou para nos falar de verdades em serviços.

Atividade Final

A SulAmérica Seguros, empresa tradicional no ramo de seguros, decidiu dar o seu apoio ao projeto de bicicletários na zona oeste da cidade do Rio de Janeiro.

Animada com o sucesso do projeto na orla carioca, a empresa, com o apoio da prefeitura, resolveu apoiar a extensão desse serviço de entretenimento para os moradores da região.

Os equipamentos (bicicletas e bicicletário) serão instalados nos locais próximos a estações de trem e pontos de ônibus. O objetivo, segundo os responsáveis pelo projeto, é atender à população que faz, de bicicleta, parte do trajeto até o trabalho. E, também, criar atividades de lazer e entretenimento para a população local (passeios de bicicleta).

Os bairros beneficiados serão Campo Grande, Bangu e Santa Cruz.

Identifique e analise os principais valores a serem agregados ao público através dos serviços dos bicicletários.

Resposta Comentada

Os serviços dos bicicletários atendem a duas necessidades básicas da população: transporte até o trabalho e passeios para fins de entretenimento. Estando próximos às estações de trem e pontos de ônibus, o principal valor fornecido aos usuários desses serviços é o de conveniência (valor de conveniência). Para aqueles usuários que utilizam o serviço para fins de lazer, o valor agregado é o de entretenimento.

RESUMO

Um serviço prestado pode ser visto sob dois enfoques distintos, porém complementares: o ciclo do serviço e os momentos da verdade (MOVs).

O ciclo do serviço compreende as diversas etapas que se sucedem no cumprimento do serviço. É o conjunto das atividades e tarefas que são desempenhadas pelo pessoal da linha de frente e da retaguarda e pelo próprio cliente, e que culminam na execução do serviço.

Carlzon, o criador do conceito “momentos da verdade”, introduziu um elemento novo na visão do ciclo do serviço: a dimensão da qualidade do atendimento. Para ele, um serviço é uma seqüência de contatos com o cliente, os quais não podem implicar falhas de qualquer tipo, pois diante do cliente a empresa tem o seu momento da verdade.

Na visão carlzoniana, existem diversos tipos de momentos da verdade: os encantadores, os mecânicos ou automáticos e os trágicos. Qualquer momento trágico na seqüência de momentos da verdade ou de etapas do ciclo do serviço pode ser suficiente para a empresa perder o cliente. O ideal, segundo ele, é que todos os momentos da verdade sejam encantadores, durante os quais o cliente é bem atendido e tem as suas necessidades e desejos atendidos.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar a era dos novos serviços.

A era dos novos serviços

AULA

11

Meta da aula

Apresentar o processo de prestação dos novos serviços que despontam no ambiente empresarial.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:



identificar as vantagens dos *e-services* para a empresa e os seus usuários;



identificar as principais funcionalidades que as empresas oferecem a seus clientes através dos seus *websites*;



identificar as soluções propostas pelos *e-services*.

Pré-requisitos

Para melhor entendimento desta aula, reveja os itens "Analisando o processo do serviço" e "O projeto do serviço" da Aula 9 (Gerenciamento das Operações de Serviços).

INTRODUÇÃO

Houve época em que falar de serviços era algo de menor importância. Os serviços eram excentricidades, despesas desnecessárias e fontes de custeio. Com o surgimento da nova era de serviços, a associação entre produtos e serviços se tornou inevitável. Era o início das primeiras empresas de serviços. Muitas delas contratadas pelas próprias empresas de produtos.

Em pouco tempo, os serviços ganharam destaque na economia e logo se tornaram fontes de vantagens competitivas e elementos agregadores de valor para os clientes. E, mais recentemente, com o advento da internet, novos tipos de serviços *online* ganharam uma ampla aceitação e aplicabilidade no mercado. E o que mudou com a internet? Surgiu com força total o marketing de relacionamento, pois qualquer organização passou a estreitar seus laços com os clientes através da internet, além de comercializar seus produtos e serviços pela web. A forma dá lugar ao conteúdo, pois a internet permitiu uma diversidade e variação enorme de conteúdos à disposição dos clientes e do público em geral (filmes, vídeos, textos, mensagens etc.). Através da internet, o cliente interage com a organização, a qual passa a utilizá-la para divulgar seus produtos, serviços, marcas e atividades. Com a internet, as empresas, sobretudo as que praticam a ética e a responsabilidade social, adotam um modelo de transparência absoluta ao divulgar todos os assuntos de interesse de seus clientes, acionistas, parceiros e o público em geral.

É nesse contexto que a internet emerge como um poderoso instrumento de marketing e uma valiosa ferramenta de comunicação da empresa com seus diversos *stakeholders*.

Com o advento da convergência tecnológica das telecomunicações com a informática, surgiram os serviços interativos e os serviços providos por *websites* e os auto-serviços.

Mas, além desses serviços, outros se firmaram no mercado, como, por exemplo, os serviços de assistência técnica, de *delivery* (entrega rápida), de consultoria e de projeto, de instalação e atualização de *softwares*, de treinamento de usuários. O ambiente empresarial aderiu às novas tendências de atuação em rede. Neste contexto de integração e cooperação tecnológica também surgiram os serviços compartilhados que são prestados por diversas empresas em regime de colaboração e sob a forma de rede.

A INTERNET COMO PLATAFORMA DE SERVIÇOS: A WEB 2.0

A principal característica da WEB 2.0 é o seu uso como plataforma constituída de aplicativos (*softwares*) que utilizam os efeitos da rede, incentivando o seu uso pelo maior número possível de pessoas, grupos e instituições.

A idéia básica é desenvolver e difundir *softwares* de modo que eles fiquem melhores à medida que forem usados e se tornem disponíveis para o maior número possível de novos usuários.

Uma outra característica da WEB 2.0 é a possibilidade de o usuário participar, gerando e organizando as informações, ou seja, o conteúdo pode ser gerado pelo próprio usuário, ou, mesmo não o sendo, ele pode ser enriquecido com seus comentários, suas sugestões, sua avaliação e personalização.

Mas o que é afinal a WEB 2.0? É uma nova forma de navegar na internet e uma mídia popular poderosa. Permite que algo possa ser recriado pelos próprios usuários e é um instrumento valioso de fomento da prática da liberdade de falar e ser ouvido. É uma poderosa plataforma de socialização e interação.

Suas vantagens para as empresas e para os usuários são inúmeras: maior participação do cliente, melhor aproveitamento da inteligência coletiva, ênfase na colaboração, maximização do potencial interativo da internet, permissão para o usuário gerar e alterar conteúdo e criação de *websites* mais participativos e colaborativos.

Vejamos alguns exemplos de produtos WEB 2.0:

- o sistema operacional Linux, que foi disponibilizado gratuitamente para milhares de usuários em todo o mundo;
- as votações para o paredão do Big Brother Brasil feitas através da internet, bem como as participações dos torcedores nas transmissões esportivas pela tevê;
- a campanha pela escolha do personagem central símbolo dos Jogos Pan-Americanos através da internet;
- a Wikipedia, de livre uso e acesso para todos os usuários;
- os *softwares* utilizados para baixar filmes na internet;
- a plataforma CEDERJ, que democratiza o acesso de milhares de alunos e professores aos conteúdos dos seus cursos.



Figura 11.1: Nasce uma nova WEB.

Fonte: <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=download&id=1133570>

Vejamos alguns exemplos desses novos serviços *online* disponibilizados através da WEB 2.0:

- criação e arquivamento de álbuns de fotos: ferramenta para arquivar imagens e criar álbuns na rede onde cada participante inclui suas fotos e as compartilha com todos do site (www.flickr.com);
- criação e agendamento de contatos e compromissos (calendário): ferramenta para anotar compromissos, datas importantes (www.backpackit.com);
- intercâmbio de textos: aplicativo que permite a elaboração de textos em conjunto com outros usuários (www.writely.com);
- intercâmbio de dados através de planilhas: aplicativo que permite a elaboração de planilhas de custo (www.numsum.com);
- envio e troca de mensagens eletrônicas: ferramenta que permite a organização de e-mails por marcadores e etiquetas personalizadas (www.gmail.com).

A NOVA ONDA DE SERVIÇOS VIA INTERNET

As empresas e também governos e demais entidades da sociedade civil têm inovado enormemente na área de serviços. É o que podemos denominar a nova onda de serviços, que se caracteriza pelo maciço investimento em novas tecnologias de informação aplicadas a serviços e no uso da internet como plataforma desses novos serviços.

Essa onda de novos serviços (*e-services*) teve início com o surgimento dos serviços interativos, sobretudo no setor de comunicações, e dos auto-serviços. Em seguida, surgiram outras modalidades de serviços via internet, tais como *websites*, portais, *blogs*, *helplines*, *e-commerce* etc.

O QUE SÃO E-SERVICES?

Os *e-services* são serviços eletrônicos disponíveis na internet que executam tarefas, solucionam problemas ou realizam transações. Podem ser usados por pessoas, empresas e outros *e-services* e podem ser acessados por diversos dispositivos. A sua principal característica é a interação entre cliente e provedor do serviço.

Antes do advento da internet, todas as transações feitas pelas empresas com seus clientes eram executadas pelo pessoal da linha de frente, por exemplo, o vendedor da loja, o técnico que visita o cliente, a telefonista que fala com o cliente ao telefone etc.

Com a tecnologia da informação aliada à internet, os contatos com os clientes passaram a ser feitos por máquinas de auto-atendimento, via web, por computadores pessoais, dispositivos *wireless* (sem fio) e diversas interfaces. Por exemplo, neste exato momento, milhares de pessoas estão acessando *sites* de empresas, comprando produtos e serviços, fazendo transações bancárias, fornecendo e solicitando informações de todos os tipos.

Esse novo espaço virtual de transações é denominado *marketspace*: um novo espaço de interações entre pessoas e computadores pela internet e pela web em particular.

Um caso de sucesso de *marketspace*

O site de leilões e-Bay é um empreendimento bem-sucedido porque soube juntar vendedor e comprador de mercadorias em leilão. Os compradores solicitam por e-mail os bens que desejam comprar em leilão. Ao serem notificados da data do leilão, acessam o *site* e fazem seus lances. Ligados pela rede eletrônica da internet, eles participam do leilão, acompanham, em tempo real, tudo o que está acontecendo e fazem suas ofertas.

Como vimos anteriormente, a internet vem se tornando uma plataforma valiosa de prestação de novos serviços a seus usuários em todo o mundo. São os seguintes os principais serviços que integram a internet:

- E-mail: um serviço que possibilita às pessoas enviarem e receberem mensagens escritas.
- *Internet replay chat* (os *chats*): um serviço que permite que as pessoas conversem eletronicamente, em tempo real, escrevendo mensagens curtas.
- *Usenet*: um serviço de fórum para debates e troca de opiniões que permite a formação de diversos grupos de discussão (*newsgroups*).
- Web: é o serviço da internet que permite a distribuição de documentos elaborados em páginas e *sites web*, com conteúdos e formatos diversos (textos, tabelas, gráficos, fotos, desenhos, ilustrações, vídeos etc.).

AS DUAS DIMENSÕES DOS *E-SERVICES*

O *e-service* é constituído por dois componentes: o virtual, que corresponde à parte do serviço prestado automaticamente pelo *website*, sem intervenção humana; e o físico, que é a parte do serviço prestado por pessoas.

O serviço prestado pela parte virtual é de forma automática, através do *website* que funciona como uma interface entre o usuário e o pessoal da linha de frente (*front office*) e também dos sistemas de informação de retaguarda (*back office*), que atendem aos pedidos. Por exemplo, o cliente acessa o *website* e solicita, por meio de um clique na tela do computador, uma informação qualquer que ele deseja da empresa

prestadora do serviço (interface com a linha de frente). Essa solicitação é captada pelos sistemas de retaguarda que a processa automaticamente e dá a resposta.

A solicitação pode ser de diversos tipos: desde o fornecimento de uma simples informação à compra de um serviço ou produto.

A parte física emerge quando o produto ou serviço é entregue ao cliente ou a informação é para ele disponibilizada sob a forma de um relatório, uma mensagem ou um texto. Como parte do componente físico do *e-service*, temos as pessoas (os atendentes da linha de frente e o pessoal da retaguarda) e os demais meios físicos, como o telefone, por exemplo, que pode ser utilizado como meio de contato com o cliente, bem como as instalações físicas, por exemplo, uma loja, onde o cliente, se preferir, pode dirigir-se para apanhar o produto, receber o serviço ou efetuar o pagamento e, também, o sistema físico de entrega do produto ou serviço, como, por exemplo, a entrega por *motoboy* ou qualquer outro meio de transporte ou envio pelos sistemas de correios e de *delivery*.

A figura a seguir apresenta ambos os componentes do *e-service*:

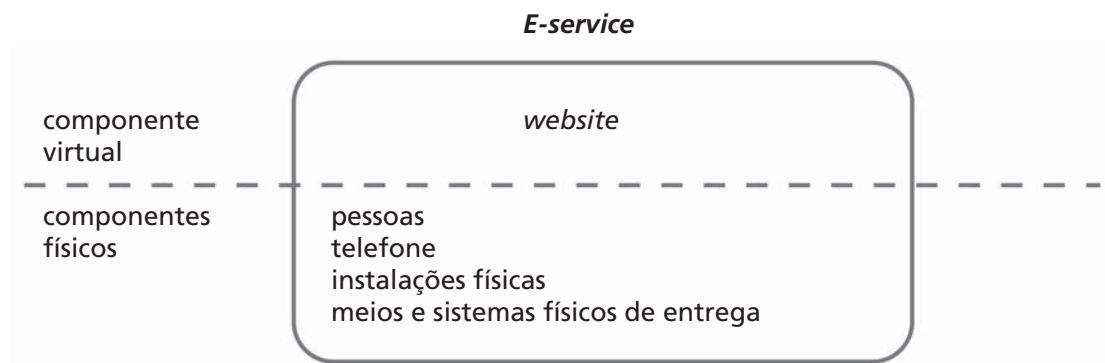


Figura 11.2: Os componentes do *e-service*.
Fonte: Francisco Paulo de Melo Neto.

Atividade 1

O e-service da Companhia Vale do Rio Doce



O e-service disponibilizado no *website* da Companhia Vale do Rio Doce oferece os seguintes serviços (funcionalidades) a seus clientes:

- Localização de cargas (o cliente pode acompanhar a localização das cargas nas ferrovias da Vale e a posição nos armazéns dos terminais em tempo real).
- Documentos de transporte (o cliente pode consultar os documentos incluídos no transporte como, por exemplo, o despacho ferroviário e a nota fiscal).
- Documentos de fatura e notas de crédito (o cliente pode consultar os documentos de cobrança, sejam faturas ou notas de crédito).
- Consulta programada (o cliente pode acompanhar, em tempo real, a posição do seu pedido).

Quais são as vantagens dos serviços que são oferecidos pela CVRD para os clientes que acessam o *website* da empresa?

Resposta Comentada

Através dos serviços disponibilizados pelo website da CVRD, o cliente monitora o seu pedido, controla o seu desempenho e obtém todas as informações relevantes sobre o processo do serviço de transporte prestado pela empresa. É nesses aspectos que residem as vantagens desse tipo de serviço para o cliente: a conveniência, a praticidade, a disponibilidade e a acessibilidade.

OUTRAS MODALIDADES DE E-SERVICES

Além dos e-services tradicionais analisados anteriormente, as empresas vêm inovando em suas estratégias e plataformas de serviços via internet. Isso deu origem ao surgimento de outras modalidades de e-services as quais descrevemos a seguir:

(a) *Websites*

O que é um *website*? É um local virtual multifuncional. Acessando-o, o usuário pode realizar diversas tarefas. Por exemplo, ao acessar o *website* de sua universidade, o aluno obtém informações sobre a grade curricular, o cronograma das atividades, as disciplinas, seus dias, horários e professores, os procedimentos para efetuar matrícula e muito mais.

Sendo assim, o *website* é um provedor de serviços para os seus usuários. E mais: ele permite que o próprio usuário obtenha a informação que deseja, solicite serviços e até mesmo o execute (*self-service*).

Há diversos tipos de *websites*:

- Institucionais → apresentam a empresa, sua organização, missão, visão e valores, áreas de negócios, *portfolio* de produtos e serviços.
- Comércio eletrônico → permite encomendas, compras *online* de produtos e serviços.
- De produtos → apresentam seus catálogos de produtos, a linha de produção da empresa, com especificações, características e fotos de cada produto.
- De serviços → permitem acompanhar o andamento do serviço adquirido pelo cliente.

Os *websites* institucionais prestam serviços informativos de caráter geral. Seus objetivos estão voltados para a melhor apresentação da empresa aos seus diversos públicos-alvo (*stakeholders* e *stockholders*). Acesse www.ufrj.br para você visualizar um exemplo de *website* institucional.

Os *websites* de comércio eletrônico (*e-commerce*) objetivam efetuar transações comerciais com os consumidores, sejam eles empresas ou clientes individuais. Seu foco é a venda de produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa. É, portanto, uma plataforma de serviços de divulgação, venda e atendimento ao cliente. Acesse www.efacil.com.br para você visualizar um exemplo de *website* de comércio eletrônico.

Os *websites* de produtos diferem dos *websites* de comércio eletrônico, porque seus conteúdos são mais técnicos. Seu objetivo é fornecer serviços de informações técnicas sobre os produtos disponíveis, tais como durabilidade, desempenho, tamanho, cor, garantia, assistência técnica, instruções de uso e descarte. Acesse www.catalogosustentavel.com.br para você visualizar um exemplo de *website* de produtos.

Os *websites* de serviços estão na categoria do comércio eletrônico, pois as empresas disponibilizam seus serviços nos *sites* da internet. Uma característica dos *websites* de serviço é a diversidade de processos que acompanham os serviços, como, por exemplo, a transmissão de uma ordem de compra, a comunicação do despacho de uma carga, o acompanhamento e rastreamento da remessa da mercadoria, dentre outros.

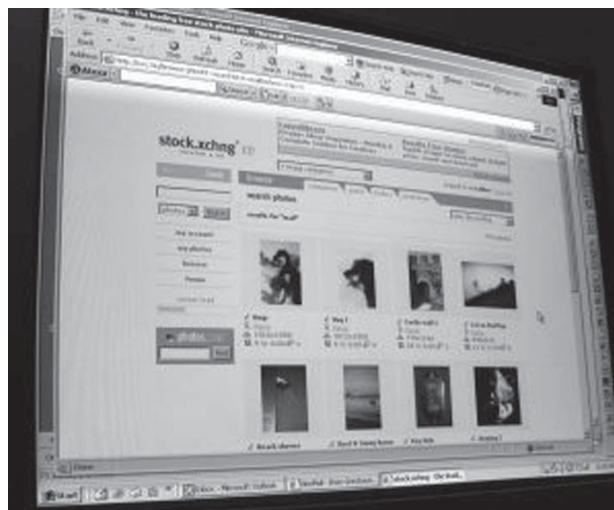


Figura 11.3: Website.

Fonte: http://www.sxc.hu/pic/m/i/ic/icaliber/43024_computer_screen.jpg



Se você quiser um exemplo de um *website* que contemple todas essas modalidades, acesse www.correios.com.br. No *website* dos Correios, você encontrará os quatro tipos (institucional, comércio eletrônico, produtos e serviços).

(b) Portais

São aplicativos que permitem as empresas se comunicarem com os seus diversos públicos-alvo.

A empresa deve facilitar o acesso de seu público interno e externo aos seus conteúdos informativos, como, por exemplo, relatórios, informes, pesquisas, dados e informações diversas.

Os usuários, sejam eles acionistas, futuros investidores ou parceiros, clientes, fornecedores, fazem uso das informações corporativas

para desenvolver seus negócios, propor novos negócios, comprar bens e serviços, fazer aplicações financeiras e tomar decisões de diversos tipos.

É nesse contexto que surgiram os portais de negócios ou portais corporativos, ferramentas poderosas na estratégia de serviços das empresas.

O termo “portal corporativo” é muitas vezes utilizado como sinônimo de outros conceitos, como: portal de informações corporativas, portal de negócios, portal de informações empresariais.

O conceito portal de informações empresariais (EIP – *Enterprise Information Portal*) foi utilizado pela primeira vez pela empresa de consultoria Merrill Lynch, em um relatório elaborado em novembro de 1998. A empresa assim definiu o conceito:

Portais de informações empresarias são aplicativos que permitem às empresas liberar informações armazenadas interna e externamente, provendo aos usuários uma única via de acesso à informação personalizada necessária para a tomada de decisões de negócios. (SHILAKES; TYLMAN, 1998)

Os portais corporativos, independentemente de suas funções e características, são do tipo serviços de processamento de informações e, cujas características listamos na Tabela a seguir:

Quadro 11.1: Portais corporativos

Portais corporativos
• Sua função básica é tornar acessíveis aos usuários corporativos as informações necessárias para a tomada de decisões de negócios.
• São aplicativos de gerência de conteúdo e de processamento de decisões.
• Integram a cadeia produtiva de informações de negócios.

Fonte: Francisco Paulo de Melo Neto.

As principais vantagens dos portais corporativos são as seguintes: permitem que os usuários acessem informações corporativas de forma mais ágil e personalizada; aumento da produtividade; redução de custos e aumento da competitividade da empresa.

O portal corporativo oferece um conjunto de aplicativos que consolidam, gerenciam, analisam e distribuem informações da empresa, interna e externamente.

Os portais corporativos criam um ambiente no qual os produtores e consumidores de informação interagem a todo o momento, e a comunicação ocorre de forma multidimensional.

São as seguintes as principais características dos portais corporativos:

- plataformas de auto-serviços;
- integração total com aplicações;
- ferramentas de colaboração e de trabalho;
- serviços de informação;
- mecanismos de busca;
- integração com CMS (*Content Management System*) para autoria e publicação descentralizada;
- personalização;
- colaboração;
- adoção de senha única de acesso a todas as aplicações (*single sign on*).

OS PORTAIS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

As empresas, ao utilizarem os portais como plataformas de negócios e serviços, desenvolveram diferentes modelos e utilizações para os seus diversos portais.

São os seguintes os principais modelos de portais de negócios e serviços:

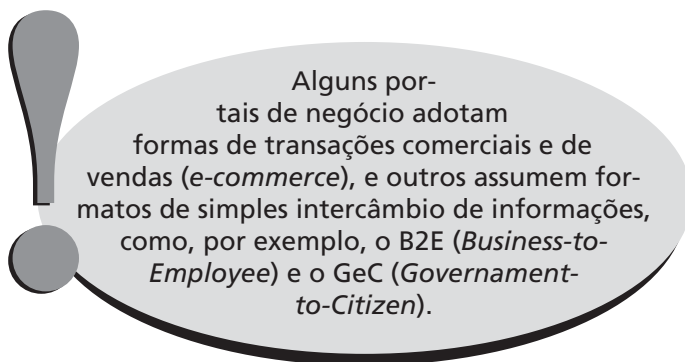
- B2E (*Business-to-Employee*): são aqueles portais que envolvem conteúdo de interesse dos empregados de uma empresa, como, por exemplo, realização de cursos *online* para eles.
- B2B (*Business-to-Business*): são destinados a clientes, fornecedores e parceiros comerciais de uma empresa, como, por exemplo, informações sobre compras, processos, preenchimento de formulários, troca de dados, realização de pagamentos.
- G2C (*Government-to-Citizen*): trocas de informação entre órgãos do governo e cidadãos.
- B2C (*Business-to-Consumers*): são destinados a clientes que desejam obter informações sobre produtos e serviços, acesso a catálogos, acompanhamento de pedidos de compra, informações sobre pagamentos, solicitação de suporte técnico e serviço

de atendimento, como, por exemplo, os portais de comércio eletrônico. Através desses portais, empresas e governos prestam diversos serviços a clientes, fornecedores, prestadores de serviços, parceiros e cidadãos os quais assumem os seguintes formatos de *e-commerce*.

O *e-commerce* é conhecido como comércio eletrônico e tem uma aplicação que consiste na realização de negócios por meio da internet, como, por exemplo, a venda de produtos e serviços *online*. Inclui os processos que envolvem consumidores, fornecedores e parceiros de negócio, como vendas, marketing, recepção e processamento de pedidos de compras, entregas, serviços ao consumidor e administração de programas de fidelidade.

Vejamos a seguir as modalidades de *e-commerce*:

- *Consumer-to-Consumer* (C2C): clientes compram produtos em leilões virtuais.
- *Consumer-to-Business* (C2B) e *Business-to-Consumer* (B2C): envolvem trocas entre consumidores e empresas e vice-versa. São exemplos a realização de compras em lojas virtuais ou atendimento a clientes *online*.
- *Consumer-to-Government* (C2G) e *Government-to-Consumer* (G2C): trocas entre cidadãos-consumidores e governo e vice-versa. São exemplos: pagamento de taxas e impostos via internet, envio de reclamações para órgãos governamentais e solicitação de serviços para agências públicas.
- *Business-to-Business* (B2B): trocas entre empresas, como, por exemplo, vendas de produtos e serviços entre empresas.
- *Business-to-Government* (B2G) e *Government-to-Business* (G2B): trocas entre empresas e governo e vice-versa. Como exemplo, temos o envio de documentos às empresas por órgãos governamentais.
- *Government-to-Government* (G2G): trocas entre órgãos do governo, como, por exemplo, trocas de informações e cadastros entre agências governamentais.



(c) *Blogs*

Um *blog* ou um *webblog* é um registro publicado na internet que se refere a um assunto qualquer. Um *blog* é um diário virtual, um palanque aberto, um espaço colaborativo, um ambiente para discutir política, uma vitrine de notícias recentes, uma coleção de *links*, de pensamentos pessoais.

É, portanto, uma página na internet, de fácil implantação, que uma empresa, um profissional liberal, um estudante ou qualquer pessoa podem ter e que fica à disposição dos internautas.

Há *blogs* pessoais e *blogs* corporativos, também chamados de *blogs* de negócios.

Uma empresa que deseja comunicar-se com seus clientes e fazê-los interagir constantemente com ela cria um *blog* e o utiliza como um forte instrumento de comunicação e marketing.

Há diversos tipos de *blogs* corporativos, conforme a seguir:

- *Blog* de comunicação e marketing: é utilizado para promoção de campanhas institucionais, para divulgação de dados sobre a empresa, para informações relevantes para os clientes, bem como para divulgação da marca da empresa.
- *Blog* de comunicação interna: utilizado para comunicações da empresa com seus funcionários e colaboradores.
- *Blog* de relacionamento com os clientes: utilizado para estreitar os laços da empresa com seus clientes.
- *Blog* de suporte para os clientes: utilizado para divulgar informações técnicas sobre produtos e serviços da empresa.

- *Blog de conhecimento (klog – knowledge log)*: utilizado para obter informações de funcionários e clientes sobre problemas específicos relacionados aos produtos e serviços da empresa.

Atividade 2

A empresa de seguros Vire-se inovou no mercado. Em seu *site*, apresenta um elenco de tarefas disponíveis para seus clientes.

Uma dessas tarefas consiste em uma ferramenta automatizada de elaboração de um orçamento de um seguro de carro, a qualquer hora e dia.

O cliente apenas entra com os dados do seu veículo (ano de fabricação, modelo, preço de mercado, idade do motorista, locais onde circula, se tem garagem etc.) e escolhe a cobertura desejada. O sistema processa esses dados e imediatamente disponibiliza para o cliente as diferentes apólices.

O cliente escolhe a apólice que melhor lhe convém e efetua o pagamento por meio de cartão de crédito ou boleto bancário, de acordo com as modalidades à vista ou a prazo.

Feito o pagamento, o sistema emite o comprovante do seguro pago, o cliente o imprime e finaliza o auto-serviço. Aproximadamente três dias depois do pagamento, o cliente recebe em sua casa o certificado e a apólice do seguro.

Qual a principal funcionalidade obtida pelos clientes através do site de auto-serviço da empresa de seguros?

Resposta Comentada

A principal vantagem para o cliente da seguradora é a nítida disponibilização de informações no site da empresa. O cliente preenche os campos pertinentes ao seu carro e recebe na hora o valor da apólice. Assim, ele tem acesso às operações de cálculo da apólice do seu veículo, às soluções de seguro oferecidas pela empresa, à agilidade do serviço e a total conveniência de dispor do serviço a qualquer hora e dia com rapidez e eficiência.

(d) Serviços de linha direta (*helplines*)

Os serviços de linha direta são os serviços que lidam com as consultas ou solicitações de ajuda aos clientes. São conhecidos como *helplines*.

Seu objetivo é prover os clientes de suporte técnico, assistência e aconselhamento.

Sua função para o negócio é essencial, pois cria e reforça o relacionamento com os clientes, ajuda a fidelizá-los e cria novas oportunidades de vendas, além de permitir avaliar produtos e serviços já vendidos ou prestados aos clientes.

Esses serviços, que podem ser disponibilizados pelo telefone (0800) ou pela internet, compreendem as seguintes categorias:

- serviços de suporte;
- serviços de ajuda aos problemas;
- serviços de aconselhamento;
- serviços de informações complementares.

O serviço de linha direta deve ser rápido e confiável. Isto significa soluções e respostas rápidas e corretas, quando solicitadas questões e levantados problemas pelos clientes. Deve ser conveniente. Isto significa que o cliente deve dispor 24 horas de uma linha telefônica (0800), que não o faça esperar.

Tal serviço deve obedecer aos seguintes requisitos:

- Ser prestado por especialistas (*staff* técnico), por pessoas capazes de solucionar o problema do cliente e prestar-lhe as informações corretamente.
- Ser cordial. Os atendentes devem ser educados e bem treinados.
- Gerar informações seguras e corretas. Os atendentes devem dispor de acesso a uma base de dados sobre produtos, serviços e assistência técnica da empresa.
- Ser realizado por pessoas pacientes, dispostas a ouvir as queixas dos clientes e acalmá-los em seus pleitos e exigências.
- Dar o retorno ao cliente no menor prazo de tempo possível, quando assim for necessário.

Enfim, deve ter um padrão de atendimento adequado.

As empresas que fornecem esse tipo de serviço devem ter um gerenciamento adequado, que se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- procedimentos padrão para o tratamento das queixas e solicitações;
- existência de um *back-up* apropriado (acesso à base de dados com todas as informações necessárias);

- elaboração de relatórios sobre o número de chamadas recebidas pela linha direta e o tempo de espera;
- análise dos padrões das chamadas (número de chamadas por dia e horários).

(e) Serviços de entretenimento móvel

São serviços de entretenimento disponibilizados por meio dos telefones celulares. Os aparelhos disponibilizam para os seus usuários músicas, envio de fotos e jogos eletrônicos. O usuário pode baixar músicas, fazer o *download* imediato de fotos e brincar com jogos eletrônicos.

Os celulares de última geração possuem tecnologia que os transformam em terminais móveis e, assim, vão muito mais além do que um simples dispositivo para transmissão e recepção de voz. Desses serviços, o mais procurado é o de baixar música.

Os maiores fabricantes (Sony-Ericsson, Samsung, Nokia) criaram as suas próprias lojas virtuais que funcionam como arquivos de músicas.

O Mobile Entertainment Forum divulgou recentemente uma pesquisa que prevê crescimento de 27% na receita com entretenimento móvel no mundo.

(f) Serviços de *home banking* móvel

É o uso do celular como um instrumento de *mobile payment* (*m.payment*). Através do celular, o usuário poderá efetuar pagamentos e diversas transações bancárias mediante a digitação da sua senha no aparelho. De acordo com a empresa de pesquisa Gartner, o número de usuários do pagamento móvel (*m.payment*) deverá atingir a soma de 32,9 milhões em 2011.

Nesse aspecto, o celular vai se tornar uma poderosa ferramenta de serviços bancários.



CONCLUSÃO

Seria possível afirmar que o futuro chegou mais rápido para as transações *online* do que para as relações entre prestador de serviço e cliente no mundo real? Claro que sim. Na internet, surgem os novos serviços. O cliente torna-se provedor do seu próprio serviço. Ao acessar e escolher o serviço de que necessita, ele também se torna o próprio gestor do serviço.

As empresas de serviços têm nos seus *websites* uma plataforma valiosa de serviços, um eficiente canal de vendas e um poderoso instrumento de comunicação, relacionamento e fidelização.

Hoje, estar na internet é indispensável para qualquer serviço. Essa é a nova dinâmica futurista da economia de serviços: serviços via internet, serviços interativos e serviços *online*. É o advento de uma nova era para a economia de serviços: a era dos novos serviços.

As transformações do mundo atual criaram oportunidades para o surgimento de novos serviços: auto-serviços, serviços *online*, serviços de consultoria, serviços de instalação de equipamentos e *softwares*, serviços pós-venda, serviços de logística e serviços compartilhados.

Dentre esses novos serviços, os que mais se desenvolvem são os chamados *e-services*, auto-serviços *online*, os serviços *helplines* e os serviços de *e-commerce*.

Esses novos serviços ganharam uma nova característica: a de multicanal. No início, eram serviços que usavam unicamente um canal, a internet. Agora, os *e-services* são prestados combinando a internet com instalações físicas, telefone e outros canais de prestação de serviços. Esses são chamados canais alternativos.

Esses são os traços marcantes da nova era dos serviços: a interatividade extrema, a praticidade, o compartilhamento sistêmico, a multivariiedade, a multifuncionalidade e a multidirecionalidade.

Atividade Final

11

AULA



O Amadeus que vai dar o que falar ou cantar

Um exemplo de aplicação de um novo conceito em serviço é o *e-retail engine*, um produto da empresa Amadeus, especializada em soluções tecnológicas para o setor aéreo.

O novo produto é uma plataforma de serviços que permite gerenciar a customização de tarifas aéreas, ou seja, o passageiro da companhia aérea paga mais ou menos de acordo com os serviços comprados.

Por exemplo, se o viajante optar por não comer a bordo (não utilizar o serviço de bordo), por carregar apenas a bagagem de mão (não utilizar o serviço de despacho de bagagem), ele vai pagar menos do que o passageiro que optar por ambos os serviços.

O *e-retail engine* é um sistema que faz a estruturação de tudo isso e calcula o preço a ser cobrado do cliente.

Esse Amadeus vai dar o que falar. Pelo menos se fizer jus ao nome, Amadeus Wolfgang Mozart, compositor clássico do século XIX, vai certamente dar o que cantar.

(KLINKE, 2008, p. B5).

Identifique as soluções embutidas no novo produto da Amadeus.

Resposta Comentada

O e-retail engine é um produto que permitirá às companhias aéreas oferecer serviços diferenciados, customizar tarifas e definir ações de marketing segmentadas voltadas para os seus diversos tipos de clientes.

Com o uso do sistema, as companhias aéreas vão atender melhor seus diversos públicos, agregar-lhes valor através da oferta de serviços de sua livre escolha e conveniência e reduzir seus custos.

RESUMO

Com o surgimento da WEB 2.0, a internet tornou-se um valioso instrumento de comunicação e uma importante plataforma de novos serviços. As mudanças ocorridas na gestão das empresas e no relacionamento com seus diversos públicos foram inúmeras. São resultados dessas mudanças o surgimento de novos serviços, o aumento das ações de marketing de relacionamento e o advento do que denominamos a era dos novos serviços.

O início deste processo de mudanças começou com a prática dos serviços interativos, evoluindo, em seguida, para os serviços de auto-atendimento e, posteriormente, ganhou uma nova dimensão com os serviços via internet. Isso gerou o surgimento de uma nova onda de serviços, como, por exemplo, serviços interativos, serviços de auto-atendimento (auto-serviços), *e-services* (serviços através da internet), *websites*, portais, *blogs*, auto-serviços, serviços de linha direta (*helplines*), *e-commerce*, serviços de entretenimento móvel e serviços de *home banking* móvel.

Os serviços *online* tornaram-se lugar-comum no mundo dos negócios. A internet transformou tais serviços em verdadeiras práticas corriqueiras. É difícil imaginar uma empresa de médio e grande porte que não utilize tais serviços como parte de sua estratégia de comunicação e marketing.

As vantagens para a empresa são inúmeras, como, por exemplo, liberar o *staff* para outras atividades, reduzir custos, agilizar processos e permitir captar, armazenar e gerenciar banco de dados com informações diversas sobre clientes.

É importante lembrar que os *sites* de auto-serviços são poderosas ferramentas de relacionamento com os clientes e provedores de serviços personalizados.

Há empresas que disponibilizam, além dos auto-serviços *online*, outros tipos de serviços, como os serviços de atendimento telefônico. O objetivo é dar mais segurança ao cliente.

Gestão de Operações de Serviço

Referências

Aula 7

FILGUEIRAS, Maria Luiza. McDonald's quer atrair público para café da manhã. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, p. 1, 23 set. 2007. Caderno Economia, Negócios e Serviços.

GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LAS CASAS, A. L. *Qualidade total em serviços*. São Paulo: Atlas, 2006.

MANECHINI, Guilherme. Bosch compra a Hoffman do Brasil. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. B8, 11 nov. 2008

TERZIAN, Françoise. Agências digitais conquistam o seu espaço. *Valor*, São Paulo, p. F5, 30 jan. 2008,

Aula 8

AMERICANO, Ana Cecília. Classes C e D têm carência de crédito. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, p. A18, 20 jun. 2008.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. *Administração de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N.F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books, 2001.

HORVATH, Sheila. Grupo Pão de Açúcar investe em ações para três bandeiras. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C6, 11 nov. 2008.

KERIN, Roger A.; PETERSON, Robert A. *Problemas de marketing estratégico*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

KLINKE, Ângela. Cada festa com sua moldura. *Valor*, São Paulo, p. B5, 28, 29 e 30 nov. 2008.

LORENZI, Sabrina. Distribuidoras multiplicam serviços. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 10.11.08, p. A18.

RAHAL, Manuela. Lawson planeja reforçar atuação no Brasil. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. B2, 11 nov. 2008.

Aula 9

BARNES, Ralph M. *Estudo de movimentos e de tempos*. São Paulo: Edgard Blücher, 1982.

CORRÊA, Henrique ; CAON, Mauro. *Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. *Administração de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEIZER, Jay; RENDER, Barry. *Administração de operações: bens e serviços*. São Paulo: LTC, 2001.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. *Administração de operações de serviço*. São Paulo: Atlas, 2002.

MELLO, Carlos H. P.; SALGADO, Eduardo G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, 2005.

SLACK, N. et al. *Operations Management*. London: Pitman Publishing, 1995.

WAL-MART muda lojas para reter classe média. *Valor*, São Paulo, p: B-4, jun. 2008,

WIKIPEDIA. Disponível em: <<http://www.wikipedia.org>>. Acesso em: 02 mar. 2009.

Aula 10

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1994.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, L. J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.

CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1990.

Aula 11

ALDRICH, D. F. *Dominando o mercado digital*. São Paulo: Makron, 2000.

BACKPACKIT. Disponível em: <<http://www.backpackit.com>>. Acesso em: 16 abr. 2009.

BRASIL. Ministério das Comunicações. Correios. Disponível em: <<http://www.correios.com.br>>. Acesso em: 16 abr. 2009.

DE SORDI, J. O. *Tecnologia da informação aplicada aos negócios*. São Paulo: Atlas, 2003.

FLICKR. Disponível em: <<http://www.flickr.com>>. Acesso em: 16 abr. 2009.

GMAIL. Disponível em: <<http://gmail.com>>. Acesso em: 16 abr. 2009.

GOOGLE Docs. Disponível em: <<http://www.writely.com>>. Acesso em: 16 abr. 2009.

GOOSSEN, R. *E-Empreendedor*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KLINKE, Ângela. Check-in fragmentado. *Valor*, São Paulo, p. B5, out. 2008..

NUM SUM. *Easy, Sharable Web Spreadsheets*. Disponível em: <<http://www.numsum.com>>. Acesso em: 16 abr. 2009.

SEYBOLD, Patrícia. *Clientes.com*. São Paulo: Makron, 2000.

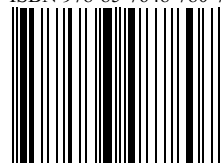
SHILAKES, C. C.; TYLMAN, J. *Enterprise informations portals*. New York: Merrill Lynch, 1998.

STORNE, J. *Serviço ao Cliente*. São Paulo: Makron, 2001.

TSCHOLL, J. *E-Service*. São Paulo: Makron, 2001.

VIDIGAL, Tânia M. Limeira. *E--marketing: o marketing na internet com casos brasileiros*. São Paulo: Saraiva, 2007.

ISBN 978-85-7648-780-7



9 788576 487807



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense

uff



UNIRIO



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA

**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da
Educação

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA