



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DO  
PROCESSO DE SERVIÇOS EM MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DA  
REGIÃO CENTRAL –RS.**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Catia Regina Tronco**

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO  
DE SERVIÇOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA  
REGIÃO CENTRAL –RS.**

por

**Catia Regina Tronco**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito  
parcial para  
obtenção do grau de

**Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leoni Pentiado Godoy**

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação  
de Mestrado

**METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO DE**  
**SERVIÇOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO**  
**CENTRAL –RS.**

elaborada por

**CATIA REGINA TRONCO**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**LEONI PENTIADO GODOY, DR<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(PRESIDENTE/ORIENTADOR)

---

**ALBERTO SOUZA SCHMIDT, DR. (UFSM)**

---

**ANGELA PELLEGRIN ANSUJ, DR<sup>a</sup>. (UFSM)**

Santa Maria, 07 de agosto de 2006.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço:

Ao Programa de Extensão Empresarial, por disponibilizar as informações necessárias referente às empresas participantes deste estudo.

Aos colegas do Curso de Mestrado, pela amizade, troca de idéias, apoio moral. Vocês fizeram parte dessa história. Cito: Cristina, Vladenice, Cláudio, Édio, Roger, Clacir, Geni, Odete, Ana Cláudia, Luiz, Deizi, Rosane, Sandra e muitos outros.

Aos demais amigos, e a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

À Ana Paula, minha irmã, pela torcida, pelo incentivo nesta pesquisa e nas outras importantes conquistas, através do apoio moral.

Ao meu marido, Fernando, meu porto seguro quando de meus momentos de aflição e motivo de todas as minhas alegrias. Obrigada pelo companheirismo, pela compreensão e apoio constante.

Especialmente aos meus pais, pela orientação segura no meu caminhar, a quem eu devo tudo o que sou. Pelo exemplo, fizeram-me acreditar que a verdadeira riqueza não são as propriedades materiais, que os ladrões podem roubar e o tempo desgastar, mas, sim, a riqueza do espírito, que é indestrutível e não pode ser roubada, nem corroída pelo tempo.

À Professora Dr<sup>a</sup>. Leoni Pentiado Godoy, mais que meu agradecimento, minha gratidão, pela sugestão do tema abordado, nesta dissertação, pelo permanente apoio, sábios conselhos, ensinamentos, confiança, paciência, dedicação e atenção despendidos. Sua orientação foi fundamental ao desenvolvimento deste trabalho.

*Desde muito jovem o homem busca o saber. Isto ocorre porque ele tem consciência de sua natureza incompleta, de sua condição homo sapiens. Ele sabe que é a busca do conhecimento que, certamente, o ajudará a criar um mundo melhor, mais habitável, mais humano, mais justo. Assim é que essa busca é infindável. Desta forma, parafraseando um sábio provérbio, posso afirmar:*

*“Dei o primeiro passo de uma longa caminhada”*

*Patrícia Silva Rodrigues*

# RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

## METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO DE SERVIÇOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL – BR

Autor: Catia Regina Tronco  
Orientador: Dr<sup>a</sup> Leoni Pentiado Godoy  
Santa Maria, 07 de agosto de 2006.

O presente estudo apresenta um modelo de gerenciamento do processo de serviços em micro e pequenas empresas - MPEs, da região central do Rio Grande do Sul. As MPEs, objeto deste estudo, foram em número de quarenta e três (43) empresas atuantes no setor de serviços, que fizeram parte do Programa de Extensão Empresarial, no período compreendido entre 2004 e 2005. Para a realização da pesquisa, utilizou-se dados coletados por consultores técnicos da extensão empresarial, os quais foram obtidos através de entrevistas com empresários e anotados em um *check-list*. Logo após, foram analisados, através de programas de estatística, quando houve o cruzamento dos dados, seguido de acurada análise, e, finalmente a apresentação do modelo proposto, que, por sua simplicidade, é destinado somente às MPEs. A análise dos dados levou à conclusão de que a maioria das MPEs, prestadoras de serviços, não elaboram planos, quer para desenvolvimento de novos serviços, quer buscando atingir novos clientes, e, devido a isso, ficam estagnadas, no mercado, vindo, posteriormente, a morrerem. Percebeu-se, também, que a maioria das MPEs não possui procedimentos e instruções operacionais, para execução dos serviços, o que torna mais desafiador o estabelecimento de padrões nos serviços oferecidos. Concluiu-se, ao final, que as MPEs demonstram a real necessidade de um controle mais eficiente, no que diz respeito ao desenvolvimento e execução dos serviços prestados, de forma a garantirem a manutenção e contratação de novos serviços e executarem os serviços de forma a satisfazerem as exigências do cliente.

Palavras-chave: Serviços; Processo de serviço; Micro e pequenas empresas.

## ABSTRACT

Master's Degree Dissertation  
Program of Masters Degree in Engineering of Production  
Federal University of Santa Maria

### METHODOLOGY TO MANAGEMENT PROCESS OF SERVICES IN MICRO AND SMALL COMPANIES OF THE CENTRAL AREA OF RIO GRANDE DO SUL - BR

Author: Catia Regina Tronco  
Adviser: Dr<sup>a</sup> Leoni Pentiado Godoy  
Santa Maria, August 07, 2006.

The present study presents a model to management process of services in micro and small companies - MPEs, of the central area of Rio Grande do Sul. MPEs, object of this study, were in number of forty three (43) active companies in section services, that were part of the Program of Business Extension, in the period understood between 2004 and 2005. For the accomplishment of the research, it was used data collected by technical consultants of the business extension, which data were obtained through interviews with entrepreneurs and logged in a checklist. After, they were analyzed through statistics programs, when there was the crossing data, in order to have a perfected analysis, and finally the presentation of the proposed model, that for its simplicity, it is only destined to MPEs. The data analysis took to the conclusion that most of MPEs that render services don't elaborate plans in order to develop new services or looking for to reach new customers, and due to that they stagnate in the market, coming, later, dying. It was noticed that most of MPEs don't possess procedures and operational instructions for services execution, what turns more challenging the establishment of patterns in the offered services. Finally, MPEs demonstrate real need of a more efficient control in what concerns development and execution of the rendered services, in a way to guarantee the maintenance, recruiting of new services and execute services intending to satisfy customer's demands.

Key Words: Services; Services process; Micro and small companies.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Brasil. Número de empresas formais por porte e setor ... ..	18
QUADRO 02 – Brasil. Número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte e setor .....	18
QUADRO 03 – Evolução do emprego por setor nos Estados Unidos.....	28
QUADRO 04 – Matriz dos processos de serviços.....	30
QUADRO 05 – Áreas de decisões estratégicas para um sistema de operações de Serviços.....	36
QUADRO 06 – Determinantes da qualidade em serviços.....	44
QUADRO 07 – Definição de micro e pequenas empresas.....	72
QUADRO 08 – Fatores condicionais e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.	73
QUADRO 09 – Pontos fracos e fortes das pequenas empresas.....	76
QUADRO 10 – Desdobramento dos itens analisados no quesito desenvolvimento do serviço .....	81
QUADRO 11 – Desdobramentos dos itens analisados no quesito processo de execução. DS 2.1 a 2.10 .....	83
QUADRO 12 – Desdobramentos dos itens analisados no quesito processo de execução.DS 2.11 a 2.21 .....	86
QUADRO 13 – Desdobramentos dos itens analisados no quesito processo de execução. DS 2.22 a 2.29 .....	89
QUADRO 14 – Desdobramento dos itens analisados no quesito qualidade e indicadores. DS 2.30 a 2.40 .....	91
QUADRO 15 – Desdobramento dos itens analisados no quesito qualidade e indicadores. DS 3.1 a 3.5 .....	94
QUADRO 16 – Cadastro de fornecedores .....	99
QUADRO 17 – Ordem de serviço .....	100
QUADRO 18 – Resultado esperado por processo .....	100
QUADRO 19 – Plano de ação e melhorias .....	103
QUADRO 20 – Definição de objetivos e metas.....	104
QUADRO 21 – Definição de métodos/normas .....	105
QUADRO 22 – Manual de treinamento operacional.....	106
QUADRO 23 – Indicadores de desempenho .....	107

QUADRO 24 – Comparação de medição com o projetado .....	108
QUADRO 25 – Ordem de compra.....	109
QUADRO 26 – Controle de estoque .....	110
QUADRO 27 – Ficha de manutenção e máquinas.....	110
QUADRO 28 – Relatório de parada de máquinas.....	111
QUADRO 29 – Fluxo de caixa.....	112
QUADRO 30 – Controle de custos diretos.....	112
QUADRO 31 – Controle de custos indiretos .....	113
QUADRO 32 – Controle de despesas.....	113

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Evolução das MPEs de serviços no Brasil.....	19
FIGURA 02 – Empregos por setor nos Estados Unidos.....	27
FIGURA 03 – Algumas interfaces da função de operações com outras funções da empresa.....	34
FIGURA 04 – Sistema de operações de serviços .....	35
FIGURA 05 – Fatores que influenciam na formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado.....	40
FIGURA 06 – Modelo para analisar falhas de qualidade em serviços .....	41
FIGURA 07 – Momentos da verdade .....	46
FIGURA 08 – O triângulo de serviços .....	46
FIGURA 09 – Modelo de serviço.....	52
FIGURA 10 – Cinco fases do gerenciamento de processos .....	57
FIGURA 11 – Hierarquia de um processo.....	59
FIGURA 12 – Cidades onde houve demanda de assessoria .....	80
FIGURA 13 – Desenvolvimento do serviço. Representação estatística dos critérios 1.1, 1.2, 1.3, 1.5.....	82
FIGURA 14 – Desenvolvimento do serviço. Representação estatística do critério 1.4 .....	83
FIGURA 15 – Operação. Representação estatística dos critérios 2.1 e 2.2.....	84
FIGURA 16 – Operação. Representação estatística dos critérios 2.3 e 2.4.....	85
FIGURA 17 – Operação. Representação estatística dos critérios 2.5 a 2.9.....	85
FIGURA 18 – Operação. Representação estatística do critério 2.10 .....	86
FIGURA 19 – Logística. Representação estatística do critério 2.1188	
FIGURA 20 – Logística. Representação estatística dos critérios 2.12 e 2.13 ..	87
FIGURA 21 – Logística. Representação estatística dos critérios 2.14 e 2.15 ..	88
FIGURA 22 – Logística. Representação estatística dos critérios 2.18 a 2.21 ..	89
FIGURA 23 – Logística. Representação estatística dos critérios 2.22 a 2.25 ..	90
FIGURA 24 – Logística. Representação estatística dos critérios 2.26 a 2.29 ..	91
FIGURA 25 – Máquinas e equipamentos. Representação estatística dos critérios 2.30 a 2.32 .....	92

FIGURA 26 – Máquinas e equipamentos. Representação estatística dos critérios 2.33 e 2.34 .....	92
FIGURA 27 – Máquinas e equipamentos. Representação estatística dos critérios 2.35 a 2.40 .....	93
FIGURA 28 – Máquinas e equipamentos. Representação estatística do critério 2.39 .....	93
FIGURA 29 – Qualidade e indicadores. Representação estatística dos critérios 3.1 1 3.5 .....	95
FIGURA 30 – Modelo de gerenciamento do processo de serviços .....	97
FIGURA 31 – Diagrama de Ishikawa para análise de processo.....	102

## LISTA DE SIGLAS

- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MPEs – Micro e Pequenas Empresas
- COREDE – Conselho Regional de Desenvolvimento
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- PEE – Programa de Extensão Empresarial
- CEMPRE – Cadastro Central de Empresas
- RS – Rio Grande do Sul
- PME – Pesquisa Mensal de Emprego
- CEP – Controle Estatístico de Processos
- GP – Gerenciamento de Processos
- SEDAI – Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais
- UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
- CEBRAE – Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento
- SIMPI – Sindicato das Micro e Pequenas Empresas da Indústria
- SIMPEC – Sindicato das Micro e Pequenas Empresas do Comércio
- ASSIMPI – Associação Nacional dos Sindicatos das Micro e Pequenas Empresas da Indústria
- ASSIMPEC – Associação Nacional dos Sindicatos das Micro e Pequenas Empresas do Comércio
- SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições
- PIB – Produto Interno Bruto
- EUA – Estados Unidos da América
- RE – Recife
- SAL – Salvador
- RJ – Rio de Janeiro
- BH – Belo Horizonte
- SP – São Paulo
- POA – Porto Alegre

- TI – Tecnologia de informação
- APE – Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais
- CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- OS – Ordem de Serviço

## **ANEXO**

ANEXO – Questões do *check-list* de identificação estratégica – PEE.

# SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	
EPÍGRAFE	
RESUMO	
ABSTRACT	
LISTA DE QUADROS	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE SIGLAS	
LISTA DE ANEXOS	
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	18
<b>1.1 Justificativa</b> .....	20
<b>1.2 Objetivos</b> .....	20
1.2.1 Objetivo geral .....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
<b>1.3 Delimitações do trabalho</b> .....	21
<b>1.4 Estrutura do trabalho</b> .....	21
<b>2 SERVIÇOS</b> .....	23
<b>2.1 Definição de serviços</b> .....	23
<b>2.2 Evolução econômica dos serviços</b> .....	24
2.2.1 Sociedade pré-industrial .....	24
2.2.2 Sociedade industrial .....	24
2.2.3 Sociedade pós-industrial .....	25
<b>2.3 A importância dos serviços na economia</b> .....	25
<b>2.4 Os serviços no mundo</b> .....	26
<b>2.5 Os serviços na economia brasileira</b> .....	29
<b>2.6 Classificação dos serviços</b> .....	30
<b>2.7 Características dos serviços</b> .....	31
<b>2.8 Sistema de operações de serviços</b> .....	33
<b>2.9 Estratégia de operações de serviços</b> .....	35
<b>3 QUALIDADE EM SERVIÇOS</b> .....	37
<b>3.1 Considerações e conceitos</b> .....	37

<b>3.2</b>	<b>Qualidade percebida</b> .....	38
<b>3.3</b>	<b>Determinantes da qualidade em serviços</b> .....	42
<b>3.4</b>	<b>O triângulo de serviços</b> .....	46
3.4.1	O cliente .....	47
3.4.2	A estratégia do serviço .....	47
3.4.3	As pessoas .....	48
3.4.4	Os sistemas.....	48
<b>4</b>	<b>GERENCIAMENTO DE PROCESSOS</b> .....	49
<b>4.1</b>	<b>Processos</b> .....	49
<b>4.2</b>	<b>Características de processos</b> .....	52
<b>4.3</b>	<b>Definição de objetivo/missão</b> .....	53
4.3.1	Estabelecimento de metas e controles .....	53
4.3.1.1	Eficácia .....	54
4.3.1.2	Eficiência .....	54
4.3.1.3	Adaptabilidade.....	55
<b>4.4</b>	<b>Fases do gerenciamento de processos</b> .....	57
4.4.1	Preparar para a análise .....	58
4.4.2	Compreensão do processo.....	58
4.4.3	Obtenção de soluções .....	60
4.4.4	Obtenção de medidas de performance.....	61
4.4.5	Implementação de soluções .....	62
4.4.6	Melhoria contínua .....	63
<b>4.5</b>	<b>Estrutura de processos hierarquizada</b> .....	64
<b>4.6</b>	<b>Gerenciamento de processos</b> .....	65
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	66
<b>5.1</b>	<b>Quanto à natureza da pesquisa</b> .....	66
<b>5.2</b>	<b>Quanto aos objetivos da pesquisa</b> .....	67
<b>5.3</b>	<b>Métodos e técnicas de coletas de dados</b> .....	67
<b>6</b>	<b>O PAPEL DAS MPEs NO DESENVOLVIMENTO DO PAÍS</b> .....	70
<b>6.1</b>	<b>Conceituação de MPEs</b> .....	71
<b>6.2</b>	<b>Características gerais das MPEs</b> .....	78
<b>6.3</b>	<b>Caracterização de MPEs da Região Central do Rio Grande do Sul</b> .....	79
6.3.1	O COREDE central e o Programa de Extensão Empresarial (PEE).....	79
<b>6.4</b>	<b>O perfil das MPEs em relação ao desenvolvimento execução do serviço</b>	81

6.3.2	Desenvolvimento do serviço.....	81
6.3.3	Processo de execução .....	83
6.3.3.1	Operação.....	83
6.3.3.2	Logística – compras (insumos).....	86
6.3.3.3	Logística – armazenamento (almoxarifado/insumos) .....	89
6.3.3.4	Máquinas e equipamentos .....	91
6.3.4	Qualidade e indicadores .....	94
<b>7</b>	<b>PROPOSTA DE UM MODELO DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO DE SERVIÇOS.....</b>	<b>96</b>
<b>7.1</b>	<b>Fase I – Análise preliminar do processo .....</b>	<b>98</b>
7.1.1	Etapa 1: Conhecer o processo .....	98
7.1.2	Etapa 2: Identificar falhas .....	101
7.1.3	Etapa 3: Identificar causas .....	101
7.1.4	Etapa 4: Remover causas .....	102
<b>7.2</b>	<b>Fase II – Planejamento do processo.....</b>	<b>103</b>
7.2.1	Etapa 5: Definir objetivos e metas .....	103
7.2.2	Etapa 6: Definir métodos e normas .....	104
<b>7.3</b>	<b>Fase III – Execução do processo .....</b>	<b>105</b>
7.3.1	Etapa 7: Capacitar funcionários.....	105
7.3.2	Etapa 8: Definir estrutura de medição .....	106
7.3.3	Etapa 9: Executar o projetado .....	107
<b>7.4</b>	<b>Fase IV - Acompanhamento.....</b>	<b>108</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>114</b>
<b>8.1</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>114</b>
<b>8.2</b>	<b>Sugestões para trabalhos futuros.....</b>	<b>116</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>117</b>
	<b>ANEXO .....</b>	<b>122</b>

## INTRODUÇÃO

O crescimento do número de micro e pequenas empresas - MPEs, no Brasil, tem sido relevante nos últimos anos. Segundo o Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE (2005), em conjunto, as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, de acordo com cálculo percentual efetuado pela autora, com base no Quadro 01, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais (Quadro 02), e por 26,0% da massa salarial. Em função do aumento expressivo do número de empregos gerados, no período de tempo compreendido entre os anos citados, nos dois segmentos, a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas microempresas e 37,9% nas pequenas.

O Brasil tem, hoje, mais de quatro (4) milhões de MPEs (Quadro 01), que empregam mais de quinze (15) milhões de trabalhadores (Quadro 02), tendo papel fundamental na economia nacional, uma vez que são responsáveis por grande parte da receita interna.

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
<b>Indústria</b>	332.049	439.013	27.011	37.227	6.375	6.548	1.521	1.430	366.956	484.218
<b>Construção</b>	81.923	116.287	7.177	8.282	1473	1694	205	221	90.778	126.484
<b>Comércio</b>	1.608.521	2.337.889	68.411	105.891	4.376	4.862	2.896	2.846	1.684.204	2.451.488
<b>Serviços</b>	934.256	1.712.418	78.516	122.609	8.303	10.548	8.850	10.605	1.029.925	1.856.180
<b>Total</b>	<b>2.956.749</b>	<b>4.605.607</b>	<b>181.115</b>	<b>274.009</b>	<b>20.527</b>	<b>23.652</b>	<b>13.472</b>	<b>15.102</b>	<b>3.171.863</b>	<b>4.918.370</b>

Quadro 01: Brasil - Número de empresas formais, por porte e setor - 1996-2002.

Fonte: IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE; elaboração: SEBRAE/UED (2005).

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
<b>Indústria</b>	1.193.964	1.571.608	1.096.405	1.471.254	1.314.945	1.322.673	2.363.686	2.256.721	5.969.000	6.622.256
<b>Construção</b>	287.268	356.660	291.988	339.777	289.729	327.135	262.077	284.005	1.131.062	1.307.577
<b>Comércio</b>	3.256.501	4.664.545	1.181.618	1.772.233	298.218	327.443	1.049.450	1.161.426	5.785.787	7.925.647
<b>Serviços</b>	2.141.231	3.374.388	1.484.624	2.206.611	571.557	722.852	4.518.872	5.402.593	8.716.284	11.706.444
<b>Total</b>	<b>6.878.964</b>	<b>9.967.201</b>	<b>4.054.635</b>	<b>5.789.875</b>	<b>2.474.449</b>	<b>2.700.103</b>	<b>8.194.085</b>	<b>9.104.745</b>	<b>21.602.133</b>	<b>27.561.924</b>

Quadro 02: Brasil – Número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte e setor - 1996-2002.

Fonte: IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE; elaboração: SEBRAE/UED (2005).

Um grande número dessas MPEs não consegue completar três anos de atividade; pouquíssimas sobrevivem mais de cinco anos; ou seja, a taxa de mortalidade é elevadíssima. Levando-se em conta que muitos empregos estão em jogo, existe um problema social, muito grave, associado.

O crescimento do setor de serviços ocupa posição de destaque na economia do Brasil. De acordo com a Figura 01, o número de MPEs de serviços, no Brasil, cresceu mais de 81%, nos anos compreendidos entre 1996 a 2002. Atualmente, as MPEs de serviços representam 37,6% do total de MPEs constituídas, formalmente, no Brasil.

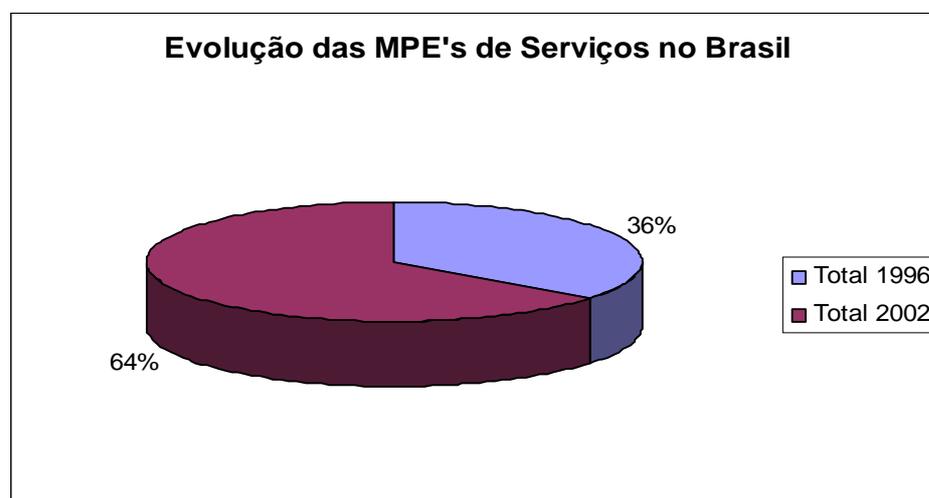


Figura 01: Evolução das MPEs de serviços no Brasil.  
Fonte: Própria.

Devido a este crescimento do setor de serviços no Brasil, e ao fato de que a realidade das MPEs é bem distinta da realidade de empresas de porte maior, faz-se necessário desenvolver-se conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços, com um enfoque totalmente particular, pois as MPEs possuem seus próprios problemas, suas próprias limitações e seu próprio contexto social, devendo existir teoria administrativa característica para as mesmas, que não seja cópia das criadas às médias e grandes empresas, principalmente por não fazerem parte do mesmo cenário.

Diante dos fatos apresentados, vale dizer da preocupação com a atual situação das MPEs de serviços, e da vital importância, delas, no contexto sócio econômico.

Tem-se como propósito, neste estudo, elaborar um modelo de gerenciamento do processo de serviços, incentivando à melhoria da qualidade do serviço, maior produtividade e condições de competitividade das empresas prestadoras de serviços da região central do Rio Grande do Sul.

## **1.1 Justificativa**

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o modelo de administração disponível, para as organizações, é, tipicamente, de manufatura, determinando, assim, que o caminho da administração de organizações de serviços seja desafiador, tendo em vista a necessidade de um processo de pavimentação, que leve em conta as peculiaridades do setor de serviços.

O fato de não existir um modelo de gerenciamento de processos desenvolvido para MPEs prestadoras de serviços, foi um dos motivos que levaram a desenvolver esta pesquisa, pois, como salienta Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o crescimento bem sucedido, do setor de serviços, dependerá de um gerenciamento inovador, e administradores capacitados, que irá desenvolver uma cultura de melhoria contínua em qualidade e produtividade.

A pesquisadora foi motivada pelo desaparecimento de grande número de MPEs que, de acordo com a pesquisa nacional do SEBRAE, realizada no primeiro trimestre de 2004, a causa principal de seu fracasso, foram falhas gerenciais na condução dos negócios. Isso mostra a necessidade de maiores estudos que contribuam, como forma de auxílio à sobrevivência desse tipo de empresa, justificando, assim, a importância deste trabalho.

## **1.2 Objetivos do Trabalho**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Elaborar um modelo de gerenciamento do processo de serviços, visando a melhoria contínua da qualidade, produtividade e competitividade das MPEs prestadoras de serviços da região central do Rio Grande do Sul.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar os modelos de gerenciamento de processos;
- Caracterizar o perfil e identificar os pontos críticos das organizações de serviços, da região central, com base na análise de: desenvolvimento do serviço, processo de execução, logística e máquinas e equipamentos;
- Propor um modelo de gerenciamento do processo de serviços em micro e pequenas empresas, da região central do Rio Grande do Sul.

## 1.3 Delimitações do Trabalho

Salienta-se que todo o trabalho será focado em MPEs, ou seja, não aplicado a empresas de médio e grande portes.

A pesquisa delimitou-se a MPEs prestadoras de serviços sediadas na região central do RS – COREDE Central, que receberam apoio técnico do PEE – Programa de Extensão Empresarial, no período de 2004 a 2005, pois nos períodos anteriores, a este, o modelo do *check-list*, utilizado para captação das informações, não enfatizava a área de prestação de serviço.

### 1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho está organizado de forma que, no primeiro capítulo, apresenta-se uma introdução ao tema, contextualizando-o, a justificativa, a definição dos objetivos e delimitação do trabalho.

O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre os serviços, no Brasil e no mundo, a definição de serviços, suas características e classificação, sua importância no setor da economia brasileira, o sistema de operações de serviços e as estratégias de operações referentes às MPEs.

O terceiro capítulo define a qualidade em serviços, qualidade percebida, os determinantes da qualidade em serviços e o triângulo dos serviços.

No quarto capítulo, aborda-se conceitos genéricos sobre descrição e características dos processos, faz-se uma apresentação das fases do gerenciamento de processos e sua estrutura hierarquizada, baseando-se nas bibliografias que versem sobre o assunto, com a finalidade de oferecer o cenário para a abordagem específica, do objeto da pesquisa, nos capítulos seguintes.

No quinto capítulo está descrita a metodologia usada para o desenvolvimento do trabalho.

O sexto capítulo demonstra a importância das MPEs no desenvolvimento do País, seus pontos fracos e fortes, suas características e, *a posteriori*, caracteriza as MPEs da região central do Rio Grande do Sul, as quais fazem parte da pesquisa, conceituando-as e oferecendo detalhes acerca dos itens: desenvolvimento do serviço prestado, processo de execução, logística e máquinas e equipamentos.

O sétimo capítulo apresenta um modelo de gerenciamento do processo de serviços em MPEs da região central do Rio Grande do Sul, orientando para a melhoria da qualidade, dos serviços prestados, e aumento da produtividade nas empresas, visando uma maior competitividade e a resultante satisfação do cliente.

O oitavo capítulo é composto pela conclusão da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros.

# SERVIÇOS

## 2.1 Definição de Serviços

O termo serviço, na literatura, designa vários fenômenos, cada um com diferentes significados. Em gestão de organizações, alguns autores têm tentado definir o termo de forma mais específica. Segundo Grönroos (1995, p. 36):

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Kotler (1998, p. 412) define *serviço* de uma forma mais concisa:

Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Téboul (1999) comenta quão surpreendente é o setor de serviços, que, apesar de sua importância, é um dos setores mais mal definidos. Apesar de mal definido, é, efetivamente, um dos mais delicados a serem explorados. Em sua obra, o autor cita a definição dada a serviços, pela revista *Economist*, como: “toda coisa vendida no comércio e que não seja possível deixar cair em cima do pé”.

Quando se refere a um bem, não é difícil defini-lo ou descrevê-lo com clareza. A sua característica, a partir de aspectos tangíveis, é, talvez, a melhor condição para seu enquadramento nessa categoria, uma vez que o produto é intangível. Um veículo, um computador, uma estante para livros, um aparelho eletrodoméstico atestam essa afirmativa, uma vez que evidenciam aspectos essencialmente materiais. São bens que podem ser fabricados sem a participação do cliente no processo, mas produzido de acordo com a necessidade e expectativa do cliente.

O mesmo não ocorre para uma definição de serviços. A dificuldade de definição pode estar na sua natureza, que se define a partir de aspectos inerentes à intangibilidade a participação do cliente no processo de execução do serviço.

## 2.2 Evolução Econômica dos Serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), baseados nas descrições do sócio-historiador Daniel Bell, fazem uma descrição da sociedade atual, comparando suas características com as das sociedades pré-industriais, industriais e pós-industriais.

Tomando-se por base a Teoria do Relativismo, desenvolvida por estudiosos de antropologia, a sociedade global reúne, a um só tempo, os três conceitos de sociedades citadas acima.

### 2.2.1 Sociedade Pré-Industrial

A condição é de subsistência. Baseia-se em trabalho braçal e tradição. A força de trabalho está comprometida com a agricultura, a pecuária, a mineração, a pesca e a coleta. A vida é condicionada por elementos como: clima, qualidade do solo e disponibilidade de água. O ritmo de vida é comandado pela natureza, e o ritmo de trabalho varia de acordo com as estações. A produtividade é baixa e há pouca evidência de uso de tecnologia. A vida social limita-se à família, ou clã. As sociedades pré-industriais são estruturadas em torno da tradição, rotina e autoridade.

### 2.2.2 Sociedade Industrial

A atividade predominante, em uma sociedade industrial, é a produção de mercadorias. O foco da atenção está em fazer mais com menos. A energia e as máquinas multiplicam a produção, por hora de trabalho, e estruturam a natureza do trabalho.

A divisão do trabalho é a “lei” operacional, que cria tarefas de rotina e trabalho semi-especializado. O trabalho é realizado no ambiente artificial da fábrica e as pessoas assistem às máquinas. A vida torna-se um jogo realizado contra a natureza – um mundo de cidades, fábricas e construções, criando um ambiente artificial. O ritmo da vida é o da máquina, dominado por rígidos horários de trabalho e relógios de ponto.

O padrão de vida passa a ser medido pela quantidade de bens materiais, mas deve-se observar que a complexidade da coordenação da produção, e da

comercialização de bens, resulta na criação de grandes organizações, hierarquizadas e burocratizadas. Essas organizações são projetadas, com certas funções, para os seus membros diretivos, e a relação administradores e funcionários suas operações tende a ser impessoal, sendo, o chão de fábrica, tratado como objeto.

### 2.2.3 Sociedade Pós-Industrial

Enquanto uma sociedade industrial define o padrão de vida pela quantidade de bens adquiridos pela população, a sociedade pós-industrial está preocupada com a qualidade de vida, medida por serviços, tais como: saúde, educação e lazer. A figura central é o profissional, porque, mais do que energia, ou força física, a informação do profissional é o recurso-chave. A vida, agora, é uma competição entre pessoas. A vida social torna-se mais difícil, em razão das reivindicações políticas e da multiplicação dos direitos sociais. A comunidade, mais do que o indivíduo, passa a ser a unidade social.

O crescimento populacional e o consumo, em massa, de mercadorias, incrementam o comércio atacadista e varejista, bem como o setor bancário, de imóveis e de seguros. Quando a renda aumenta, a proporção, desta, gasta com alimentos e habitação, decresce, e o restante cria uma demanda por bens duráveis e, em seguida, por serviços.

## 2.3 A Importância dos Serviços na Economia

O Setor de Serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que, outrora, tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados.

A importância das atividades de serviços pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto, seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

Gianesi e Corrêa (1996) definem alguns fatores que propiciam o aumento da demanda dos serviços:

- desejo, por parte da população, de melhorar a qualidade de vida;
- mais tempo de lazer para a população;
- crescimento urbano, tornando necessários alguns serviços (como segurança por exemplo);
- descontrolado do crescimento demográfico, que aumenta a taxa de natalidade e a expectativa de vida dos idosos, acarretando maior consumo e maior variedade de serviços;
- mudanças sócio-econômicas, como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado;
- aumento da sofisticação de produtos (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, criando serviços especializados.

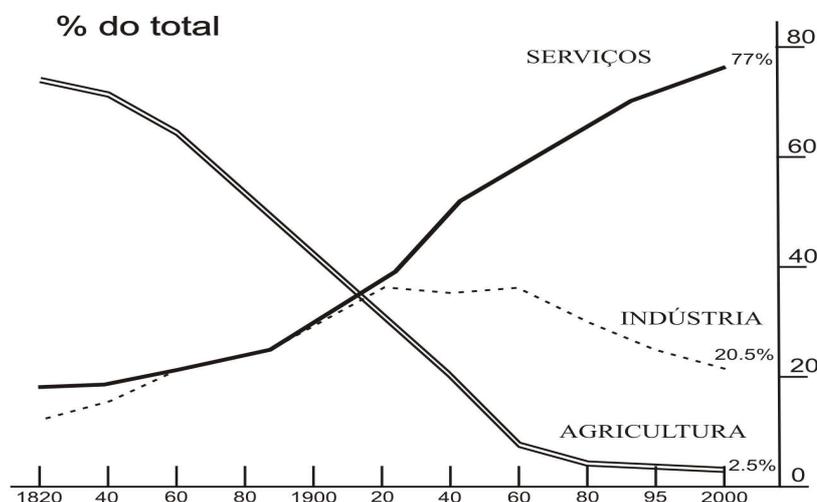
Paralelamente, as atividades e serviços exercem papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente no industrial. Esse papel pode ser resumido em três categorias:

- como diferencial competitivo;
- como suporte às atividades de manufatura;
- como geradores de lucro.

## **2.4 Os Serviços no Mundo**

Nos chamados países industrializados, incluindo a Europa e o Japão, o setor de serviços está mais desenvolvido do que no Brasil. Países historicamente bem-sucedidos, na criação de empregos no setor industrial, são, hoje, aqueles que mais criam empregos em serviços. Ao longo dos últimos trinta e cinco (35) anos, é interessante notar que houve uma queda, significativa, do emprego no setor agrícola, pecuário e industrial. A Figura 02 mostra que, nos Estados Unidos, no final do século XX, os serviços ocuparam mais de 77% da população ativa, sobrando, somente, 2,5% no setor agrícola e 20,5% no setor industrial. A transferência de

postos de trabalho da agricultura para o setor industrial, e depois para o setor de serviços, constituiu a mudança mais radical do século XX, e expandiu-se a todos os países do mundo.



A partir dos dados provenientes do Departamento Americano do Comércio OCDE.  
Monthly Labor Review, Nov. 1989

Figura 02: Empregos por Setor nos Estados Unidos.  
Fonte: James Teboul (1999, p. 9).

A mudança estrutural não gerou um deslocamento dos postos de trabalho da agricultura para a indústria, foi então, essencialmente, para o setor de serviços que esses empregos foram transferidos. Pode-se concluir, analisando-se a Figura 02, que a agricultura e a indústria estão em queda.

Observando o Quadro 03, 'Evolução do emprego por setor nos Estados Unidos', percebe-se que o setor agrícola não representa mais do que 2,35%, em 2005, contra 4,42% em 1970, e o setor industrial conhece um decréscimo mais dramático, 17,41% em 35 anos (percentuais obtidos pelo autor, analisando o quadro descrito).

Os serviços públicos, e de distribuição, ocupam a parte alta do pavimento, com respectivamente 41,14 milhões e 36,08 milhões de empregos. Porém, a evolução mais notável é, sem dúvida, a dos serviços destinados aos produtores intermediários, cuja porcentagem triplica no espaço de trinta e cinco (35) anos. Esse crescimento é, em grande parte, imputável à importância tomada, progressivamente, pelos serviços subcontratados (*business services*), que passam de 1,79%, em 1970, a 17,51%, em 2005.

Se for considerado, finalmente, o desenvolvimento do emprego, dentro dos serviços, no decorrer dos próximos anos, poder-se-á antecipar uma estabilização, até mesmo uma redução, dos serviços às pessoas físicas e dos serviços de distribuição; uma leve progressão dos serviços públicos, devida, essencialmente, a um crescimento dos serviços de saúde e um incremento dos serviços destinados aos produtores intermediários, que representam 22,61% dos empregos civis nos Estados Unidos.

	1970		1980		1996		2005	
	Em milhões	%	em milhões	%	em milhões	%	em milhões	%
<b>AGRICULTURA</b>	<b>3,46</b>	<b>4,42</b>	<b>3,36</b>	<b>3,38</b>	<b>3,44</b>	<b>2,80</b>	<b>3,40</b>	<b>2,35</b>
Subtotal								
<b>INDÚSTRIA</b>	<b>26,09</b>	<b>33,30</b>	<b>29,14</b>	<b>29,34</b>	<b>29,03</b>	<b>23,63</b>	<b>22,93</b>	<b>15,89</b>
Subtotal								
Exploração mineral	0,52	0,66	0,98	0,99	0,57	0,46	0,44	0,30
Construções	4,82	6,15	6,22	6,26	7,94	6,47	5,50	3,81
Fabricação	20,75	26,48	21,94	22,09	20,52	16,7	16,99	11,77
<b>SERVIÇO</b>	<b>48,81</b>	<b>62,29</b>	<b>66,82</b>	<b>67,28</b>	<b>90,38</b>	<b>73,57</b>	<b>118,02</b>	<b>81,76</b>
Subtotal								
Serviços de distribuição	21,12	26,95	26,73	26,91	35,31	28,75	36,08	25,00
<i>Transporte e comunicação</i>	5,32	6,79	6,53	6,57	8,82	7,18	6,43	4,46
<i>Comércio varejista e atacadista</i>	15,80	20,16	20,20	20,34	26,5	21,57	29,65	20,54
Serviços destinados aos produtores intermediários	5,35	6,83	9,85	9,92	16,16	13,16	32,64(3)	22,61
<i>Finanças, seguros e imobiliário</i>	3,95	5,04	6,00	6,01	8,08	6,57	7,37	5,11
<i>Serviços subcontratados</i>	1,40	1,79	3,85	3,88	8,09	6,58	25,27	17,51
Serviços a pessoas físicas	6,00	7,66	7,50	7,55	8,00	6,51	8,15	5,65
Serviços públicos	16,34	20,85	22,74	22,90	30,90	25,16	41,14	28,50
<i>Administração</i>	4,48	5,72	5,34	5,38	5,80	4,72	21,75(4)	15,07
<i>Hospitais e serviços de saúde</i>	4,47	5,70	7,38	7,43	11,20	9,12	12,08	8,37
<i>Escolas primárias e secundárias</i>	6,13	7,82	5,55	5,59	6,71	5,46	(2)	
<i>Educação superior</i>	(1)		2,10	2,11	2,79	2,27	2,40	1,66
<i>Serviços sociais</i>	0,83	1,06	1,59	1,60	3,10	2,53	3,64	2,52
<i>Serviços jurídicos</i>	0,43	0,55	0,78	0,79	1,30	1,06	1,27	0,88
<b>TOTAL</b>	<b>78,36</b>	<b>100,00</b>	<b>99,32</b>	<b>100,00</b>	<b>122,85</b>	<b>100,00</b>	<b>144,35</b>	<b>100,00</b>

Quadro 03: Evolução do Emprego por Setor nos Estados Unidos.

1 Os empregos na educação superior são contabilizados nas escolas primárias e secundárias.

2 Projeção fundada numa estimativa média do crescimento dos Estados Unidos.

3 Este item compreende a consultoria e diferentes serviços de gerenciamento.

4 Os empregos na educação superior são contabilizados na administração.

Fonte: *United States Statistical Abstracts*, 1997.

Fonte: James Teboul (1999, p. 16).

Outros estudos mostram que, por um lado, a taxa de crescimento, mais rápida, será relativa aos trabalhadores do conhecimento e às profissões liberais, enquanto que o mais forte crescimento, em número de empregos, será relacionado às funções menos qualificadas. A maioria desses novos empregos oferecerá poucas perspectivas de carreira. É possível que os empregados de restaurantes de *fast-food*, os de escritório, os agentes de limpeza, entre outros, venham a conhecer que esses tipos de emprego apresentam poucas possibilidades de evolução profissional.

O desenvolvimento dos serviços, até hoje, compensou o declínio do número de empregos industrial. À medida que o indivíduo enriquece, e alcança o limite dos bens materiais desejados, volta-se para os serviços, visando melhorar sua qualidade de vida e chegar a níveis superiores de satisfação.

## **2.5 Os Serviços na Economia Brasileira**

Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. No Brasil, as estatísticas não são diferentes da tendência dos países industrializados.

Segundo pesquisas, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, nas últimas quatro décadas, o setor de serviços aumentou sua participação na ocupação de mão-de-obra, de 24% em 1950 para 50% em 1989. Esse crescimento ocasionou a diminuição da mão-de-obra na agricultura, que passou de 60% a 23% no mesmo período, e também no setor industrial. A pesquisa mensal de emprego – PME, do IBGE revela que no mês de novembro de 2005, 62,10% da população, economicamente ativa, da principal região metropolitana do Brasil (RE, SAL, BH, RJ, SP e POA), estava alocada no setor de serviços.

Devido a este crescimento do setor de serviços, no Brasil, faz-se necessário desenvolver-se conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços de MPEs, com a mesma ênfase que tem sido dada à indústria manufatureira, para que aquelas não corram o risco de serem dominadas por empresas de maior porte.

## 2.6 Classificação dos Serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Schmenner (1999) sugerem uma classificação dos serviços como premissa de sustentação à abordagem da administração de serviços. Para os autores, os serviços podem ser classificados a partir de duas dimensões que afetam o caráter do processo de atendimento: uma que meça o grau de intensidade de mão-de-obra, que é definida a partir da proporção da alocação entre o custo do trabalho e o custo de capital, e outra que meça o grau de interação do cliente e de personalização, que abrange a variável participação do cliente no processo.

Desse modelo classificatório, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) destacam quatro classes, descritas no Quadro 04.

	Grau de Interação e Customização		
	Baixo	Alto	
Grau de intensidade de mão-de-obra	Baixo	<b>Empresa de Serviços</b> -Companhias Aéreas -Transportadoras -Hotéis -Centros de lazer e recreação	<b>Loja de Serviços</b> -Hospitais -Funilaria mecânica de automóveis -Outros serviços de reparos
	Alto	<b>Serviços de Massa</b> -Varejo -Atacado -Escolas -Aspectos de varejo das atividades bancárias comerciais	<b>Serviços Profissionais</b> -Médicos -Advogados -Contadores -Arquitetos

Quadro 04: A Matriz dos Processos de Serviços.  
 Fonte: Schmenner (1999, p.25).

As quatro classes são descritas abaixo, pormenorizadamente, oportunizando uma melhor compreensão da visão dos autores anteriormente citados:

a) Empresas de serviços, que demandam fortes investimentos em bens de capital para atender a sua necessidade de infra-estrutura física e material, como instalações e máquinas e equipamentos, mas pouca demanda em mão-de-obra;

b) Serviços de massa, estruturam-se de forma contrária, exigindo pouco investimento em bens de capital, mas grande demanda em mão-de-obra;

c) Lojas de serviços, entendendo-se como empresas prestadoras de serviços, apresentam um perfil com predominância para alta interação e personalização. Isso significa que o cliente participa mais do processo, ou seja, a produção é concomitante ao atendimento. A abordagem vai mais além da interatividade com o processo, uma vez que considera aspectos característicos de um atendimento personalizado. Importante salientar, também, que as lojas de serviços, apesar de se caracterizarem pela interatividade e personalização, fazem-no num ambiente de altos investimentos em bens de capital e

d) Serviços profissionais, que se caracterizam por um elevado grau de interatividade e personalização, com baixos investimentos em bens de capital.

De acordo com o enquadramento da empresa, nas dimensões classificatórias acima, voltar-se-á ao foco do gerenciamento. Ora a atenção estará voltada para a vertente ditada pela alocação elevada de bens de capital e desdobramentos pertinentes às questões tecnológicas, ora para a vertente marcada pela alta qualificação profissional.

## **2.7 Características dos Serviços**

Os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados, as quais devem ser considerados para realização de serviço eficaz.

Essas características são conhecidas na literatura, sendo que vários autores apresentam seu próprio conjunto de características, dentre eles: Kotler (1998), Grönroos (1995), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), Ghobadian *et al.* (1994) e Gianesi e Corrêa (1996).

Sintetizando a abordagem desses autores, que apresentam algumas características iguais, e outras complementares, pode-se considerar que os serviços possuem as seguintes particularidades:

- **Intangibilidade.** Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados, ou adquiridos, pelo cliente, como os bens manufaturados. Logo, o cliente usufrui da qualidade inerente ao bem gerado pelo serviço que lhe é prestado, o que torna mais difícil a avaliação do serviço pelo cliente, pois essa assume um caráter subjetivo. Pela dificuldade de avaliar os resultados, e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se, essencialmente, em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço.

- **Produção e consumo simultâneos.** Nos serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo que o consumo. Como consequência, os serviços não podem ser estocados, eliminando-se a possibilidade de isolamento do sistema de operações das variações do ambiente externo, através dos estoques. A simultaneidade, entre produção e consumo, afeta, também, a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade da intervenção do controle de qualidade, enquanto inspeção final. Eventuais erros, que venham a ocorrer durante o processo, são imediatamente percebidos pelo cliente. E como Harrington & Harrington (1997, p. 383) afirmam, em relação aos processos de serviços: “uma vez que a oportunidade é perdida, não há segunda chance”.

- **Participação do cliente.** Além da simultaneidade entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo, não somente participar passivamente, mas, também, como co-produtor do serviço. Nos serviços, o cliente é quem inicia o processo de produção, pois o serviço só é produzido após sua solicitação. Assim, o grau de contato entre o cliente e a empresa é maior do que na produção de bens, o que requer atenção no ambiente físico, onde ocorre o processo do serviço, seja no *back office*, seja no *front office*, o que não acontece no caso da manufatura, onde, como exemplo, tem-se os automóveis, que são produzidos em fábricas quentes, sujas e barulhentas, mas isso não preocupa os eventuais compradores, pois eles são apresentados ao público em um elegante *show-room*.

Normalmente, uma organização tem pouco, ou nenhum, controle sobre as ações e atitudes que o cliente assume ao participar da produção do serviço. Além

disso, os funcionários, e os outros recursos que interagem com o cliente, podem variar, significativamente, em diferentes ocasiões, para um mesmo tipo de serviço.

Por isso, muitos autores, como Kotler (1998); Grönroos (1995); Ghobadian *et al.*(1994) apontam a variabilidade, também definida como heterogeneidade por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), como mais uma característica específica dos serviços. Essa característica engloba uma dimensão dos serviços que é complexa na manutenção de um padrão, por apoiar-se, essencialmente, nas pessoas. É possível identificar alterações no comportamento das pessoas frente às várias situações que são articuladas num ambiente de interação com o cliente, o que torna mais desafiador o estabelecimento de padrões.

De fato, os serviços tendem a ser mais variáveis do que os bens manufaturados. Porém, não se pode considerar uma maior tendência de variabilidade como uma característica inerente aos serviços. Isso pode induzir os gerentes de serviços a se “conformarem” com essa “característica inerente”, inibindo os esforços para a redução da variabilidade, a fim de garantirem um serviço consistente ao cliente. Dessa forma, pode-se considerar que a variabilidade é uma tendência nos serviços, e não uma característica inerente. É interessante ressaltar mais uma característica, que Grönroos (1995) evidencia, afirmando-se que os serviços não são “coisas”, mas uma série de atividades ou processos.

Para entender a natureza dos serviços, e suas implicações na gestão de operações, é necessário compreender o sistema de operações de serviços.

## **2.8 Sistema de Operações de Serviços**

Devido às diferenças entre bens e serviços, os sistemas que produzem bens são, conseqüentemente, diferentes dos sistemas que produzem serviços. Na literatura sobre serviços existe uma tendência de se usar o termo “operações de serviços”, ao invés de “produção de serviços”, pelo fato de o nome “produção” induzir o leitor a um pensamento em manufatura, mesmo que esse não seja o caso.

Gianesi e Corrêa (1996) citam que a função de operações de uma organização é a responsável por produzir seus produtos ou serviços. A função de operações é o coração, Figura 03, ou a função central da maioria das organizações.

É a função que provê produtos, ou serviços, aos clientes, envolvendo: projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema. Da mesma forma que as funções de produção, as funções de serviços interagem diretamente com o *marketing* e as finanças.

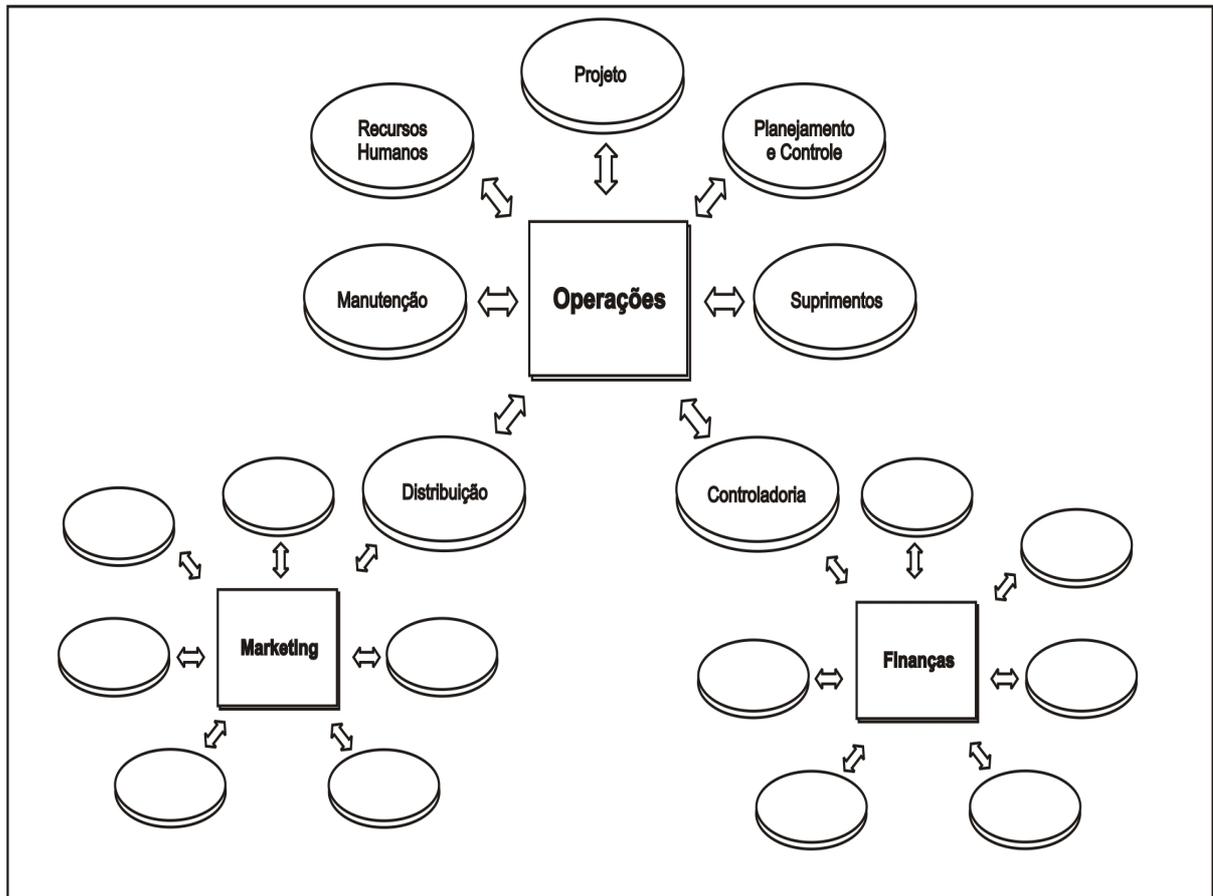


Figura 03: Algumas Interfaces da Função de Operações com outras Funções da Empresa.  
Fonte: Gianesi e Correa (1996, p. 31).

O modelo de operações de serviços apresentado na Figura 04 mostra que as operações de serviços são divididas em duas partes: uma que tem contato com o cliente e outra que não tem.

Alguns autores denominam as partes de contato, e não-contato, de formas diferentes. Gianesi e Corrêa (1996) denominam, a parte que tem contato com o cliente, de *front office*. É onde ocorre a interação cliente/empresa, é um ambiente carregado de incertezas e variabilidade, resultando maior dificuldade de padronização e controle das atividades, exigindo maior autonomia dos funcionários em situações que exijam flexibilidade no atendimento das necessidades específicas dos clientes.

A parte que não tem contato com o cliente é chamada de *back room*, por Giansesi e Corrêa (1996). Serve para apoiar o processo de prestação do serviço, sendo que há pouco, ou nenhum, contato entre a empresa e o cliente, e assemelha-se às operações de manufatura, tendo maior facilidade de padronização, possibilitando maior controle e produtividade.



Figura 04: Sistema de Operações de Serviços.  
Fonte: Adaptado de Giansesi e Corrêa.

## 2.9 Estratégia de Operações de Serviços

Semelhante ao planejamento estratégico da produção, a estratégia de operações de serviços está sedimentada nos mesmos conceitos, voltados à prestação de serviços.

A maior preocupação das empresas é gerenciar suas operações, como forma de obter, manter e ampliar seu poder competitivo. Para Giansesi e Corrêa (1996), a forma de manter vantagem competitiva de longo prazo, segundo as operações de serviços, depende da qualidade do projeto do serviço e de seu processo de fornecimento. Dessa forma, a estratégia de operações é uma ferramenta, cujo objetivo é o aumento da competitividade da organização.

O conteúdo de uma estratégia de operações constitui-se de seus objetivos e de suas áreas de decisão. Os objetivos são definidos por critérios que permitam, à organização, competir no mercado. As suas áreas de decisão dizem respeito às decisões tomadas sobre os recursos operacionais disponíveis, ou seja, recursos humanos, materiais e tecnológicos.

Como forma prática de representar a estratégia de operações, Ganesi e Corrêa (1996) apresentam, conforme Quadro 05, uma série de áreas de decisão, e suas famílias de problemas afins, com os quais os gerentes de operações deverão preocupar-se, pois exercem influência na competência do sistema de operações, quanto aos critérios de desempenho que se deseje priorizar.

Áreas de decisão	Decisões relacionadas a
1. Projeto do serviço	Conteúdo do pacote de serviço; foco, responsividade, alavancagem de valor sobre custo.
2. Processo/tecnologia	Separação entre front <i>office/back room</i> ; tipo de contato com o cliente (hard/soft); métodos de trabalho; equipamento; automação; capacidade; flexibilidade.
3. Instalações	Localização: descentralização; <i>layout</i> , arquitetura; decoração; políticas de manutenção.
4. Capacidade/demanda	Quantidade, tipo e responsividade da capacidade; ajuste da demanda no tempo; adequação entre capacidade e demanda.
5. Força de trabalho	Níveis de qualificação; recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; políticas de remuneração.
6. Qualidade	Prevenção e recuperação de falhas; garantias de serviço; padrões de serviço; monitoramento de necessidade e expectativas.
7. Organização	Centralização; estilos de liderança; comunicação; autonomia de decisão.
8. Administração de filas e de fluxo	Disciplina na fila; configuração da fila; gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera.
9. Sistemas de informação	Coleta, análise e uso a informação experimental.
10. Gestão de materiais	Políticas de fornecimento; papel dos estoques; políticas de ressuprimento; níveis de disponibilidade.
11. Gestão do cliente	Participação do cliente; gestão das expectativas; comunicação com o cliente treinamento do cliente.
12. Medidas de desempenho	Prioridades; padrões; métodos.
13. Controle das operações	Programação de operações; regras de decisão.
14. Sistemas de melhoria	Sistemas que assegurem a melhoria contínua do sistema de operações

Quadro 05: Áreas de Decisões Estratégicas para um Sistema de Operações de Serviço.

Fonte: Adaptada de Ganesi e Corrêa (1996, p. 105).

# QUALIDADE EM SERVIÇOS

## 3.1 Considerações e Conceitos

Existem várias definições para o termo 'qualidade', na literatura, não havendo um consenso entre os diversos autores. O atual ambiente, mais exigente, onde estão inseridas as organizações, faz surgir um novo tipo de cliente, mais ágil, mais inflexível, mais exigente e menos tolerante do que em qualquer outra época, em que a qualidade era vista com um produto bom, um produto perfeito. Sob a ótica do cliente, sabe-se que de nada adianta o produtor, ou prestador do serviço, acreditar que produziu um bem de qualidade, ou prestou um excelente serviço, se o cliente não estiver satisfeito. Os clientes são a única referência, possível, para julgar a qualidade de um bem, ou serviço.

Atualmente, a qualidade pode ser definida com sendo a capacidade que um produto, ou serviço, tem de proporcionar satisfação plena das necessidades e exigências dos clientes.

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação, que, geralmente, ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário da linha-de-frente. A satisfação do cliente, com a qualidade do serviço, pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando não atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

Garvin (2002) agrupou as várias definições de qualidade em cinco abordagens:

- *A abordagem transcendal* - considera que a qualidade é uma característica de excelência, inata ao produto, onde a qualidade está relacionada, mais com a marca, ou com a especificação do produto, do que com seu funcionamento. Qualidade é atingir, ou buscar, o padrão mais alto, ao invés de se contentar com o mal feito ou fraudulento;

- A *abordagem baseada no produto* - define-se qualidade como um conjunto mensurável de atributos de um produto, que são mais facilmente identificados no caso de bens tangíveis do que no caso de serviços. Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente, ou atributo, desejado;

- A *abordagem baseada no usuário* - o foco passa a ser satisfazer os desejos do cliente. Procura-se conciliar as especificações do produto com as especificações do consumidor. Admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos, ou necessidades, e que os produtos que atendam melhor suas preferências sejam os que eles achem os de melhor qualidade;

- *Abordagem baseada na produção* - a qualidade é definida como conformidade com as exigências, ou seja, com as especificações do projeto, mesmo que essas especificações não correspondam às reais necessidades dos clientes;

- *Abordagem baseada no valor* - relaciona a qualidade com a percepção de valor em relação ao preço do produto, onde o valor, para o cliente, deverá ser maior que o preço. É a qualidade com grau de excelência a um preço ou custo aceitável.

Segundo Paladini (1995), a abordagem baseada no usuário tende a englobar as demais abordagens, pois quando uma empresa preocupa-se com questões como marca, conformidade com as especificações de projeto, atributos desejáveis de um produto e valor oferecido maior que o preço, está, automaticamente, preocupando-se com as necessidades do consumidor.

Slack et al. (1997, p. 552) procuram conciliar as diferentes visões de Garvin na seguinte definição: “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”.

Os autores, acima, usam o termo *expectativas*, ao invés de necessidades, ou exigências, o que leva à comparação com o termo *percepções*, fazendo-se necessário um exame do que seja qualidade percebida.

### **3.2 Qualidade Percebida**

Considerando-se a possibilidade de os clientes apresentarem percepção diferente sobre a qualidade do serviço, torna-se difícil o estabelecimento de um padrão de qualidade, uma vez que o processo de prestação de serviço demanda

parâmetros flexíveis de qualidade, tendo-se em vista a própria condição de variabilidade dos clientes.

Lovelock (2001) analisou como o cliente avalia a qualidade do serviço, e afirma que, antes de o cliente comprar um serviço ele possui uma expectativa sobre a qualidade do mesmo, com base em necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda de um fornecedor de serviços. Após comprar, e consumir o serviço, o cliente compara sua qualidade esperada com aquilo que realmente recebeu.

Slack et al. (1997) ressaltam um problema que acontece ao se basear a definição de qualidade em expectativas: as expectativas podem variar de consumidor para consumidor. Além de as expectativas poderem ser diferentes, as *percepções*, ou seja, a forma como os clientes “percebem” um produto, também pode variar de um cliente para outro. No caso dos serviços, as percepções entre diferentes clientes podem variar ainda mais, devido ao fato de os serviços serem intangíveis. Além disso, a própria tendência de variabilidade dos serviços pode fazer com que, em ocasiões diferentes, um mesmo cliente tenha percepções diversas do mesmo serviço.

Grönroos (1995, p. 89) defende a idéia de que a qualidade em serviços deve ser, acima de tudo, “aquilo que os clientes percebem”.

Parasuraman et al. (1988) afirmam que a qualidade percebida do serviço é um resultado da comparação das percepções com as expectativas do cliente. A qualidade percebida está relacionada com nível de satisfação do cliente, logo a satisfação do consumidor é função do desempenho percebido e das expectativas (Kotler, 1998).

Slack et al. (1997) apresentam três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é satisfatória.
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é insatisfatória.

Gianesi e Corrêa (1996) dizem que as necessidades particulares, dos clientes, são o principal fator formador de suas expectativas, e é visando atender as necessidades que os clientes procuram um serviço. Desse modo, é importante enfatizar que as expectativas dos clientes podem ser mais ou menos exigentes que suas reais necessidades. Na visão de Gianesi e Corrêa (1996), Figura 05, são

quatro os fatores que influenciam as expectativas do cliente: a *comunicação boca a boca*, que representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros - outros clientes que já utilizaram o serviço do fornecedor considerado; as *necessidades pessoais*, principal fator formador das expectativas do cliente, já que é visando atender a estas necessidades que o mesmo procura um serviço; a *experiência anterior*, que é o prévio conhecimento do serviço e a *comunicação externa*, que é a influência do mercado na formação das expectativas do cliente, através da propaganda do serviço que eleva, exageradamente, as expectativas do cliente, a níveis que o sistema de operações não possa alcançar.

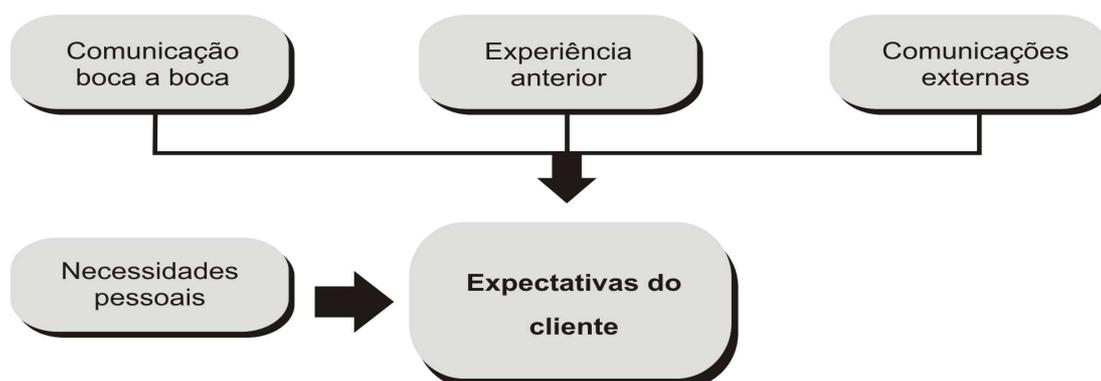


Figura 05: Fatores que Influenciam a Formação das Expectativas do Cliente em Relação ao Serviço a ser Prestado.

Fonte: Livro do Ganesi e Corrêa, pág 82 (adaptado de Zeithaml et al., 1990).

Com a finalidade de auxiliar as empresas a detectarem as fontes dos problemas existentes na qualidade dos serviços, e, assim, buscar a melhoria, Parasuraman *et al.* (1985) desenvolveram um modelo de qualidade em serviços, o qual agrupa os problemas da qualidade em cinco lacunas. Esse modelo é bastante utilizado, sendo citado por diversos autores (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2000; KOTLER, 1998; GRÖNROOS, 1995; GHOBADIAN ET AL., 1994; GIANESI E CORRÊA, 1996). O modelo representado na Figura 06, parte da comparação do serviço percebido com o serviço esperado, onde as expectativas do cliente são influenciadas por necessidades pessoais, experiência anterior, comunicação boca-a-boca e comunicações externas.

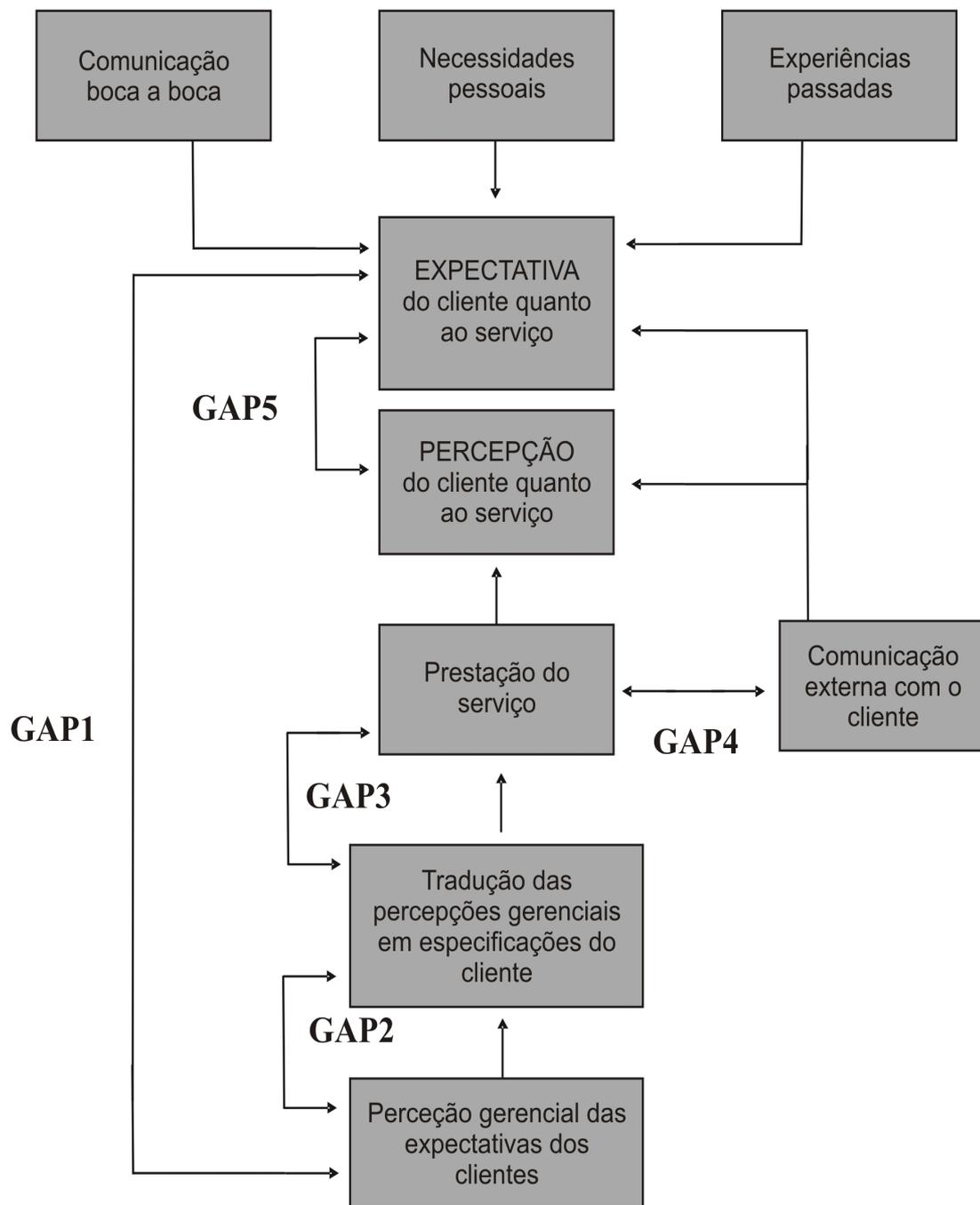


Figura 06: Modelo para Analisar Falhas de Qualidade em Serviços.  
 Fonte: Gíanesi e Corrêa (1996, p. 203) .

As cinco lacunas, do modelo, podem ser compreendidas da seguinte forma:

1. *Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência:* a gerência pode não perceber quais são as verdadeiras expectativas do consumidor;

2. *Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações do serviço*: mesmo que a gerência perceba quais são as expectativas dos clientes, ela pode não traduzir, corretamente, as expectativas em especificações do serviço;

3. *Lacuna entre as especificações do serviço e a prestação do serviço*: o serviço pode ser bem especificado (ou projetado), mas sua execução pode deixar a desejar, não correspondendo ao serviço projetado;

4. *Lacuna entre a prestação do serviço e a comunicação externa*: a imagem comunicada influencia tanto as expectativas quanto as percepções. A propaganda de uma empresa, e outras formas de comunicação, deve gerar expectativas de um serviço que a empresa realmente tenha condições de realizar. Da mesma forma, a empresa deve manter os seus clientes informados sobre todas as etapas do processo, de forma a garantir uma boa percepção do serviço;

5. *Lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido*: esta lacuna é considerada como resultado das lacunas supracitadas, e só ocorre se pelo menos uma das outras ocorrer.

Assim sendo, quando uma empresa se propõe a estabelecer-se na indústria de serviços, deve organizar-se para atender às diferentes expectativas de qualidade manifestadas pelo cliente, por meio de estratégias consistentemente formuladas.

### **3.3 Determinantes da Qualidade em Serviços**

Devido ao fato de os serviços apresentarem características peculiares, a qualidade em serviços torna-se difícil de ser avaliada, quando comparada com a qualidade dos bens manufaturados, por ser elemento dependente da realidade fractal do comprador do serviço, portanto abstrata, relacionada, apenas, e tão somente, à necessidade relativa ao comprador do serviço.

Por isso, a qualidade em serviços pode ser dividida em determinantes, para facilitar sua compreensão, uma vez que os serviços são intangíveis. Vários autores têm procurado definir um conjunto genérico de determinantes, que seja aplicável a qualquer tipo de serviço.

Baseando-se em alguns autores (Parasuraman et al.(1988); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000); Johnston (1995); Ghobadian et al.(1994); Gianesi e Corrêa (1996), poder-se-á definir um conjunto de determinantes (Quadro 06):

- *Confiabilidade*: é a capacidade de prestar o serviço conforme prometido, com precisão, consistência e segurança;
- *Rapidez*: é a presteza de atendimento ao cliente, e a prontidão da empresa e de seus funcionários em executar o serviço;
- *Tangíveis*: é a aparência das instalações físicas do serviço, funcionários, equipamentos utilizados no processo e materiais para comunicação. Este critério é importante, devido à dificuldade de o cliente avaliar o serviço antes da compra, fazendo com que esteja atento àqueles aspectos que ele consegue avaliar facilmente;
- *Empatia*: é demonstrar interesse, cordialidade, cuidado e atenção personalizada ao cliente. Este critério avalia o nível de prazer que o cliente tem em participar, ou estar presente, no processo de prestação de serviço;
- *Flexibilidade*: é a capacidade que o fornecedor do serviço tem de mudar e adaptar, rapidamente, a operação, para ajustar-se às necessidades dos clientes;
- *Acesso*: é a facilidade que o cliente tem de entrar em contato, ou acessar, fisicamente, o serviço. Várias características contribuem para a facilidade de acesso: localização conveniente; acesso sinalizado; disponibilidade de estacionamento; amplo horário de atendimento; ampla disponibilidade de linhas telefônicas e a possibilidade de levar o serviço até o cliente (tele-entregas);
- *Disponibilidade*: é a facilidade em encontrar, disponível, pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações;

- *Segurança*: é o conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade.

	<b>Determinantes Apresentados por Diversos Autores</b>			
<b>Determinantes Propostos</b>	Parasuraman e outros (1995)	Johnston (1995)	Ghobadian e outros (1994)	Gianesi e Corrêa (1996)
Confiabilidade	Confiabilidade Competência Segurança Credibilidade	Confiabilidade Funcionalidade Competência Segurança Compromisso Integridade	Confiabilidade Competência Segurança Credibilidade	Consistência Competência Credibilidade/ Segurança
Rapidez	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Velocidade de atendimento
Tangíveis	Tangíveis	Estética Limpeza Conforto	Tangíveis	Tangíveis
Empatia	Entender/conhecer o cliente Comunicação Cortesia	Atenção Cuidado Comunicação Cortesia Amizade	Entender/conhecer o cliente Comunicação Cortesia	Atendimento/ atmosfera
Flexibilidade	-	Flexibilidade	Customização	Flexibilidade
Acesso	Acesso	Acesso	Acesso	Acesso
Disponibilidade	-	Disponibilidade	-	-

Quadro 06: Determinantes da qualidade em serviços.

Vale observar que o determinante “custo”, apresentado por Gianesi e Corrêa (1994), não foi incluído na lista de determinantes propostos. Os autores definem esse determinante como o “custo para o cliente”, que na verdade é o preço cobrado pelo serviço. Apesar de o preço ser um critério competitivo, que exerce forte

influência no posicionamento estratégico da organização, pode-se considerar preço e qualidade como características distintas.

O que se pretende, ao estabelecer determinantes para a qualidade em serviços, é definir parâmetros para a compreensão de um fenômeno, que é essencialmente intangível. Para Grönros (1995), a percepção de preço não parece ser um determinante direto da qualidade, e exerce um efeito indireto sobre as percepções e as expectativas do cliente.

O resultado da execução do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao mesmo. Normann (1993) criou a expressão “*momentos da verdade*”, para simbolizar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. A percepção do cliente, a respeito do serviço, é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora de serviços.

Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, os quais ocorrem numa seqüência específica, que é chamada de *ciclo do serviço*. O ciclo de serviço é o mapa de todos os momentos da verdade, vivenciados pelo cliente, em sua seqüência habitual, ao receber o serviço.

Nem todos os momentos da verdade têm a mesma importância para o cliente, e há certos *momentos da verdade críticos*, ou *fundamentais*, para a percepção do cliente, a respeito do serviço prestado.

É importante, para o fornecedor do serviço, identificar esses momentos da verdade críticos, para que possa priorizar seus esforços, visando gerar uma percepção favorável, do serviço, para o cliente.

Pode-se dizer que os primeiros e últimos momentos da verdade estão, geralmente, entre os momentos críticos, para a percepção do cliente, pois é no primeiro momento de contato que o cliente vai ajustar sua percepção para o que poderá acontecer no restante do ciclo do serviço, e nos últimos momentos é que vai ser formada, e permanecerá, na memória do cliente, a impressão final que ele teve do serviço.

A Figura 07, a seguir, é a representação gráfica dos momentos da verdade, acima descritos, representando os momentos iniciais e finais em um círculo de serviços.

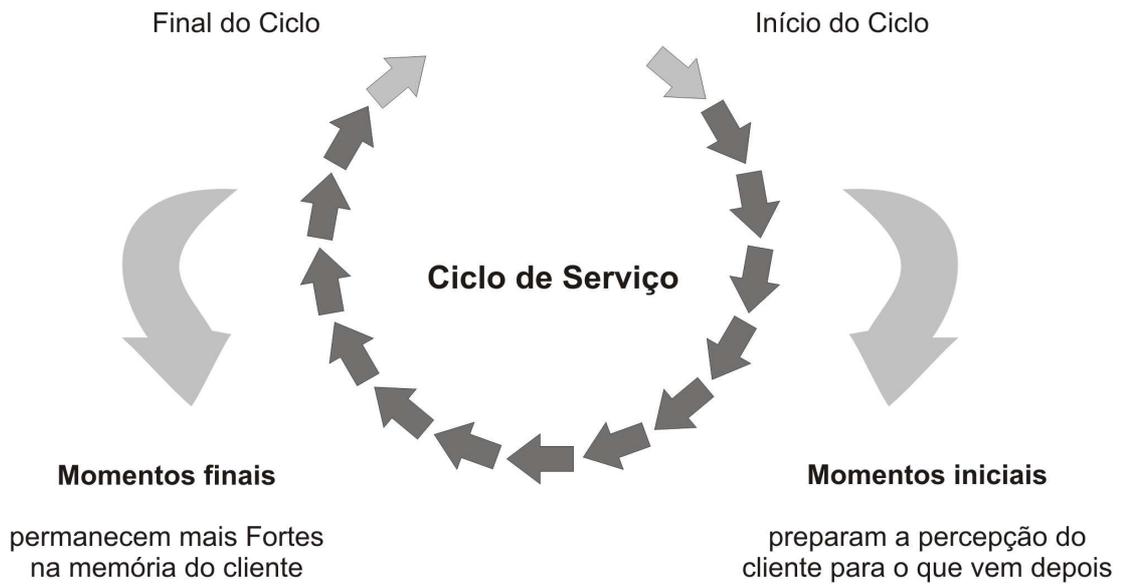


Figura 07: Momentos da Verdade.  
Fonte: Gianesi e Correa (1996, p. 88).

### 3.4 O Triângulo de Serviços

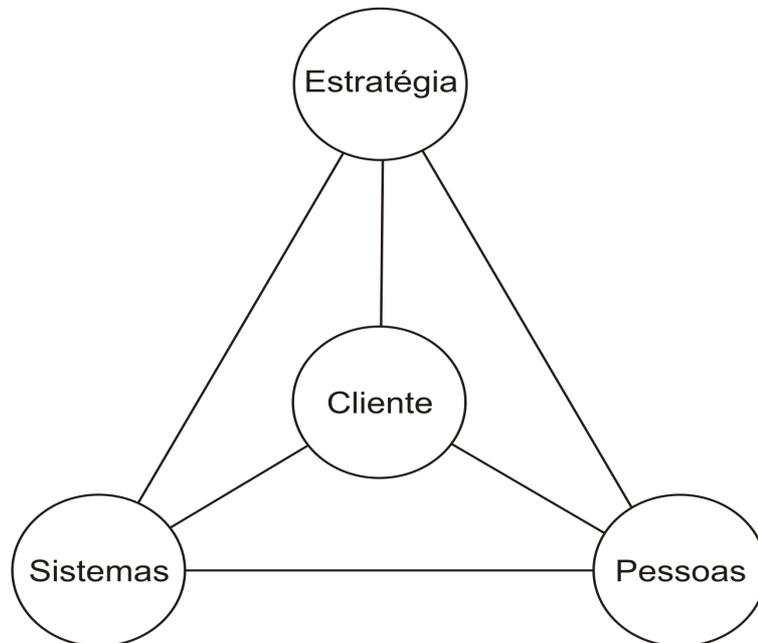


Figura 08: O Triângulo de Serviços.  
Fonte: Karl Albrecht (1992, p.25).

Assim como a administração de serviços tornou-se uma corrida de reivindicações no fechamento dos negócios, na década de 80, o Triângulo de Serviços de Karl Albrecht tornou-se o emblema das bandeiras de empresas prestadoras de serviços, tanto em âmbito nacional como internacional. As partes do Triângulo de Serviços são: o Cliente, a Estratégia de Serviços, as Pessoas e os Sistemas. Cada um desses componentes é essencial para a empresa prestadora de serviços. Karl Albrecht, na Figura 08, focaliza o cliente no círculo central, mas outros autores trarão outras idéias para as estratégias de serviço, opções de treinamento e alterações de sistemas.

### 3.3.1 O Cliente

O coração do modelo é o cliente, no círculo central, sendo que precisa ser definido, tanto de modo demográfico, como psicográfico.

Dados demográficos são aqueles que formam o perfil factual, ou numérico, dos vários segmentos de clientes aos quais a empresa quer alcançar com um produto, ou serviço. Contêm informações sobre as características básicas dos clientes, como: idade, sexo, estado civil e dados familiares, ocupação, renda, formação, origem étnica, religião, partido político e tipo de moradia.

Os dados psicográficos são os principais responsáveis pelos fatores fundamentais das fichas de avaliação dos clientes, pois definem o que motiva e influencia os clientes nas relações com sua empresa. São os acontecimentos significativos, pelos quais se julga os clientes estarem ou não satisfeitos com o seu produto, ou serviço e, mais importante ainda: são estes dados que diferenciam a uma empresa das demais.

### 3.3.2 A Estratégia do Serviço

A estratégia do serviço é formada pelas informações demográficas e psicográficas, obtidas na busca do profundo conhecimento dos clientes, compondo-

se de duas partes: o compromisso formal da empresa em prestar serviços (foco interno) e a promessa de prestar serviços aos seus clientes (foco externo).

### 3.3.3 As Pessoas

Esta parte do modelo, do Triângulo de Serviços, inclui todos os executivos, gerentes e funcionários da organização. Representa o aspecto de formação da administração de serviços. O segmento de reta, que liga este círculo à estratégia de serviços, significa que deve haver uma série de valores compartilhados, com relação aos serviços, em toda a organização. Todos devem conhecer, compreender e comprometer-se com a promessa de serviço, que flui da estratégia. Em segundo lugar, o segmento de reta, que liga o círculo das pessoas ao círculo do cliente, representa a ligação pessoal que todos os funcionários e gerentes da empresa têm com os clientes. Também serve como meio de lembrar, a todas as pessoas da empresa, a necessidade de saber o que consta nas fichas do cliente.

### 3.3.4 Os Sistemas

O segmento de reta, que liga o círculo das Pessoas ao círculo dos Sistemas, mostra que todos os membros da organização, da presidência aos funcionários da linha de frente, devem trabalhar de acordo com os sistemas que organizam a forma pela qual a empresa é dirigida.

O segmento de reta, que liga o círculo de Sistemas ao círculo dos Clientes, mostra a relação existente entre os clientes e os sistemas da organização.

O segmento de reta, que liga o círculo da Estratégia de Serviços ao círculo de Sistemas, influencia, profundamente, no sistema de serviços, modificando a organização, para que seu foco esteja no cliente.

Todas as organizações são compostas por muitos sistemas interatuantes, ou seja, se interferir em um dos sistemas da organização, vai afetar todos os outros.

# GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

O gerenciamento de processos é uma metodologia aplicada tanto em empresas que produzem bens manufaturados, quanto na produção de serviços, visando implementar a melhoria contínua e proporcionando competitividade empresarial.

Este capítulo descreve os aspectos teóricos, relacionados ao gerenciamento de processos, fundamentado em conceitos e princípios da qualidade, voltados para a melhoria contínua. Porém, antes de descrever os aspectos referentes ao gerenciamento de processos, faz-se necessário a compreensão do que é processo e como esse pode ser a origem de possíveis melhorias.

## 4.1 Processos

Para a produção de qualquer bem, ou serviço, sempre existirá um processo, ou seja, quase tudo que é produzido constitui-se num processo, e o bom andamento do processo desempenha um papel importante para a sobrevivência econômica das empresas. Para melhor compreensão do que sejam processos, tem-se a definição de alguns autores.

Segundo Paladini (1995, p.46),

entende-se por processo o conjunto de homens, equipamentos, materiais, métodos, informações e ambientes, estruturados ao longo de etapas bem definidas, que, desempenhando tarefas específicas, contribuem para a produção de bens e serviços. As ações do processo são, assim, decorrentes da integração dos elementos que constituem o processo.

Cruz (2001) define processo como um conjunto de atividades, que tem por finalidade transformar, montar, manipular, misturar, ou processar, insumos, para produzir bens, ou serviços, que irão satisfazer a demanda gerada pelos consumidores, ou clientes.

A norma brasileira NBR ISO 9000:2000 – Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade, define processo como: “o conjunto de recursos e atividades interrelacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)”.

Segundo Souza (1995), processo é o conjunto de atividades predeterminadas, realizado para gerar produtos que atendam às necessidades dos clientes.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) chegam a declarar que, em serviços, o processo é o produto. O cliente de serviços faz parte do processo de transformação, o que torna difícil a separação entre projeto do produto e projeto do processo. Até mesmo os processos, que não envolvam o cliente (processos de retaguarda), sobrepõem-se ao ‘produto’, pois dão suporte direto aos processos em que o cliente participa (processos de linha de frente). Assim, o projeto do processo assume uma importância primordial no projeto de serviços, pois é ele que vai determinar a natureza das interações (momentos da verdade) na produção do serviço.

Webster (2001) adota o seguinte conceito de processo: “conjunto de recursos e atividades empregados sob determinadas condições e que passam por transformações, gerando um determinado efeito final com conseqüências desejadas ou não”.

Nessa linha de raciocínio, Almeida (1993) pressupõe que um processo é um “conjunto de recursos, humanos e materiais, dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico”.

Harrington (1993) conceitua processo como qualquer atividade que receba uma entrada (*input*), agregando-lhe valor e gera uma saída (*output*), para um cliente interno, ou externo. Dessa forma, pode-se inferir que o valor agregado é a diferença do valor da saída com o da entrada.

Harrington (1993) classifica processos em duas categorias: processo produtivo e processo empresarial. O autor define, como processo produtivo, qualquer processo que entre em contato físico com o bem, ou serviço, que será fornecido a um cliente externo, até o ponto em que o produto seja embalado. Nessa definição, o autor não inclui os processos relacionados a transporte e distribuição. E o processo empresarial é definido como sendo aquele que gera serviço e o que fornece apoio aos processos produtivos.

Quando se representa a empresa como um conjunto de processos, de certa forma, é a maneira mais fácil de compreendê-la. Talvez, por isso, atualmente, diversas empresas estão mudando, de uma estrutura funcional, para estruturas baseadas em processos.

Para Harrington (1993), o perfeito entendimento dos processos, como principal fator de desempenho da empresa, faz com que se concentrem esforços no seu aperfeiçoamento. O autor afirma que uma das maiores dificuldades, encontrada para esse entendimento, é a visualização da empresa com departamentos verticalizados, que executam tarefas específicas, enquanto que os processos organizacionais fluem na horizontal, englobando diversos grupos funcionais verticais, ao mesmo tempo.

Segundo o autor supracitado, um fluxo de trabalho horizontal, combinado com uma organização vertical, resulta em muitas lacunas e superposições, encorajando a subotimização, gerando uma influência negativa na eficiência e na eficácia do processo. O autor afirma que, quando o processo de comunicação for vertical, tem-se departamentos isolados, estando o processo de execução não alinhado com padrões objetivados pela empresa. Isso leva à subotimização. Apesar disso, a organização funcional tem muitas vantagens, e nela existe uma estratégia disponível para tirar proveito máximo de sua eficácia e, ao mesmo tempo, assegurar que o processo gere o máximo de benefícios para a empresa.

Nesse sentido, o aperfeiçoamento dos processos empresariais (APE) que tem como objetivo tornar os processos: eficazes (produzir resultados desejados), eficientes (minimizar o uso de recurso) e adaptáveis, ou flexíveis (deixar os processos capazes de se adaptarem às necessidades variáveis do cliente e da empresa).

Para Rados (2000), todo processo é composto por uma série de atividades nas quais as entradas de solicitação de serviços sofrem transformação e apresentam, como resultado, determinados resultados dos serviços prestados (saídas).

O modelo representado, na Figura 09, é válido para empresas prestadoras de serviços, uma vez que mostra o processo nela representado mostra o caminho percorrido, desde a solicitação do serviço desejado pelo cliente, até a execução do mesmo.



Figura 09: Modelo de serviço.

Quando se observa a empresa, de forma processual, os diferentes elos da cadeia de processos/valor podem ser representados como um conjunto de entradas (solicitação de serviços) e saídas (resultado do serviço). As entradas são de responsabilidade do fornecedor, e devem atender às especificações do processo (padrões ou características de qualidade exigidas pelo processo). As saídas são o resultado do processo entregue ao cliente, atendendo a seus requisitos, ou necessidades (tudo aquilo que o cliente espera obter como resultado do processo).

## 4.2 Características de Processos

Segundo Harrington (1993), quanto mais se conhecer os processos empresariais, maior será a capacidade de aperfeiçoá-los. Assim sendo, o autor propõe que, para alcançar uma boa performance no entendimento dos processos, é preciso identificar e compreender, claramente, várias características de processo.

Essas características conforme o autor são:

- Fluxo: é o processo de transformação de entradas em saídas, a partir da utilização dos recursos que são alocados numa perspectiva de agregação de valor;
- Eficácia: é o grau com que as expectativas dos clientes são atendidas. Ser eficaz, portanto, é oferecer e realizar o que o cliente deseja;

- Eficiência: é o grau de aproveitamento dos recursos para gerar uma saída. Dessa forma, é alocar, organizar e utilizar os recursos para atender as necessidades e expectativas do cliente de uma forma otimizada ao longo do processo e
- Tempo de Ciclo: é o tempo necessário para executar um serviço, ou seja, transformar uma entrada numa saída.

### **4.3 Definição de Objetivo/Missão**

Uma organização não pode prescindir de objetivos. A definição de objetivos indica os rumos a serem tomados pelos atores organizacionais. Estes, por sua vez, devem ter claramente definido o objetivo maior da organização, na qual atuam, visando compreender qual a trilha a seguir, para a materialização dos resultados. Nesse caso, o objetivo é condição primordial para orientar o foco das ações das pessoas, em uma organização, através de uma clara definição de missão.

Para Harrington (1993), “qualquer esforço de aperfeiçoamento, para ter sucesso, precisa ter sua missão e escopo claramente declarados e entendidos”. O autor refere-se às medidas necessárias para a organização, objetivando o aperfeiçoamento de processos empresariais.

Portanto, os processos devem estabelecer, de forma clara, quais os objetivos, tornando-os acessíveis a todos os seus participantes, e estes devem demonstrar total consciência desses objetivos.

#### **4.3.1 Estabelecimento de Metas e Controles**

Harrington (1993) diz que todo processo, bem definido e bem gerenciado, deve estabelecer controles e metas orientados para as exigências dos clientes, ou seja, a empresa deve satisfazer as necessidades do cliente.

Para o citado autor, estabelecer metas assegura que o esforço organizacional seja mobilizado na direção de um foco. Segundo o mesmo, existem três controles (indicadores) principais de processo, os quais são listados a seguir:

#### 4.3.1.1 Eficácia

É a extensão com que as saídas do processo, ou sub-processo, atendem às necessidades e às expectativas dos clientes. Portanto, é preciso que sejam definidas junto aos clientes internos, uma vez que estes formam a cadeia de fluxo de valor que refletirá nas saídas. Segundo o autor, qualidade é um sinônimo de eficácia.

Harrington (1993) afirma que as medições de eficácia compreendem três passos: definição das necessidades e expectativas dos clientes; ato contínuo, descrevê-las, detalhadamente, em termos mensuráveis e, finalmente, definir a forma de coletar e usar as medidas observadas.

As necessidades e expectativas, dos clientes, relacionam-se, tipicamente, às seguintes características do produto e/ou serviço: aparência, pontualidade, exatidão, desempenho, confiabilidade, utilidade, adaptabilidade, durabilidade e custo, receptividade e facilidade de manutenção.

Como recomendação final, quanto às medições de eficácia, Harrington (1993, p. 93) observa:

Implantar controles mensuráveis das condições (necessidades e expectativas) não só assegura a conformidade, como também é uma maneira de identificar rapidamente a causa de um erro, se este ocorrer. As expectativas do cliente devem ser detalhadas de tal modo que qualquer pessoa, mesmo que não esteja familiarizada com o processo, possa avaliar se as necessidades e as expectativas estão sendo atendidas ou não.

#### 4.3.1.2 Eficiência

Este indicador do controle de processo significa a extensão com que a demanda de recursos é minimizada e o desperdício é eliminado, no esforço organizacional de alcançar a eficácia. Demonstra como o processo está sendo realizado. Para o supracitado autor, produtividade é a medida de eficiência.

Esta dimensão do controle é de fundamental importância para o cliente interno, uma vez que trata da racionalidade na alocação dos recursos, para bem atender às necessidades e expectativas dos clientes. Analisando-se sob a ótica de valor, essa medida fornece, aos gestores de processo, a performance na utilização

dos recursos empregados ao longo da cadeia de processos, objetivando maximizar a satisfação do cliente, que ocorre através de uma oferta que supere sua expectativa de obter um serviço de qualidade satisfatória, com um custo atraente.

Portanto, a perspectiva, nessa dimensão do controle é produzir cada vez mais, com cada vez menos.

Segundo Harrington (1993), as exigências para alcançar a eficiência, concentram-se no uso do dinheiro, do tempo e em outros recursos. Assim, as medidas típicas de eficiência são: tempo de processo; recursos gastos, por unidade de saída; custo do valor agregado, por unidade de saída; porcentagem do tempo de valor agregado; custo da falta de qualidade e tempo de espera por unidade.

Harrington (1993, p. 95) observa que

cada processo e subprocesso devem estabelecer pelo menos duas medidas de eficiência: uma é a relação entrada/saída ou recursos por unidade de saída (por exemplo, horas por mudança, custo por empregado novo, custo por pedido de compra processado), e outra que mede o tempo de ciclo (por exemplo, horas para efetuar uma mudança, dias para contratar um empregado, horas para processar um pedido de compra).

#### 4.3.1.3 Adaptabilidade

Para Harrington (1993), adaptabilidade é um aspecto do controle em que a flexibilidade do processo é a capacidade de a empresa adaptar o processo à necessidade individual do cliente.

A questão central, aqui, é: 'qual nível de personalização na oferta de bens e serviços o processo consegue alcançar?'. O escopo, portanto, desse aspecto do controle, "consiste em gerenciar o processo para atender às necessidades especiais de hoje e às exigências futuras", que segundo o autor, é um elemento crítico para a organização assegurar uma vantagem competitiva no mercado. Segundo Harrington, "os clientes sempre se lembram de como você cuidou, ou não, das necessidades especiais deles".

Para que as organizações excedam às necessidades e expectativas do cliente, Harrington (1993) postula as seguintes ações: autorizar as pessoas a tomarem providências especiais; deixarem de atender às exigências básicas e

passarem a exceder as expectativas; ajustarem-se e adaptarem-se às constantes expectativas de mudanças dos clientes; aperfeiçoarem, continuamente, o processo, para manterem-se adiante da concorrência e exercerem uma atividade não-padrão, para atenderem a uma necessidade especial do cliente.

Dando seqüência aos conceitos do já citado autor, processos adaptáveis são aqueles projetados de modo que possam ser facilmente modificados, para atenderem às expectativas futuras dos clientes, objetivando torná-los mais simpáticos aos olhos dos clientes e reduzir os custos de processamento. No entanto, enfatiza Harrington, adaptabilidade é – dentre as características-chave do processo – a mais difícil de ser medida, porém uma das primeiras a provocar reclamações, por parte dos clientes.

Segundo Caro Ñauri (1998), “todo processo a ser medido precisa ter metas e/ ou padrões de desempenho definidos, com o objetivo de apontar ou orientar esforços”. De acordo com Ñauri, as metas e/ ou padrões vão além de uma abordagem restrita a quantidades numéricas, alcançando, também, as práticas de negócio, rotinas, métodos e procedimentos. Assim sendo, as metas de desempenho podem ser estabelecidas para resultado – desempenho global; saídas de processo; produto e/ ou serviço e sub-processos – que produzam a saída.

Para Ñauri (1998), as metas de desempenho caracterizam-se por serem:

- atingíveis: factíveis, a partir de um esforço normal, sob condições que permitam a sua subsistência;
- econômicas: estabelecer uma relação ótima, entre o custo de implementação e administração, com a atividade mapeada;
- aplicáveis: adaptarem-se às condições que serão aplicadas e, diante das mudanças, serem flexíveis para detectarem essas variações;
- consistentes: ajudando a unificar as operações e comunicações através de todos os setores e funções da organização;
- abrangentes: cobrir todas as atividades inter-relacionada;
- compreensíveis: expressá-las através de termos simples e claros, objetivando evitar incerteza, ou interpretação errônea. As informações, para serem usadas, devem ser específicas e completas;
- mensuráveis: capacidade de comunicá-las com precisão;
- estáveis: devem ter vida suficientemente longa, para prover um grau de previsibilidade, a fim de amortizar o esforço de sua preparação;

- adaptáveis: formatadas de forma que variáveis possam ser alteradas, incluídas e subtraídas, sem que necessite mudar toda a sua estrutura;
- legítimas: devem ser formalizadas e oficialmente reconhecidas e aprovadas;
- eqüitativas: devem ser aceitas pelas pessoas que têm de trabalhar com elas e
- focalizadas nos clientes: devem ser direcionadas para áreas importantes, para o cliente, interno e externo, tais como: tempo de ciclo, qualidade, estrutura de custos, satisfação, etc.

#### 4.4 Fases do Gerenciamento de Processos

Gerenciamento de processos é uma metodologia sistemática, desenvolvida para auxiliar a organização a realizar melhorias, significativas, no modo como o processo é operacionalizado. Fornece um sistema que auxiliará à simplificação e otimização das operações, ao mesmo tempo em que assegura um resultado que satisfaça os clientes internos e externos. A metodologia do gerenciamento de processos, segundo alguns autores, como Clemmer, Miller e Davenport sofre variações, mas pode ser descrita de forma generalizada, segundo a proposta de James Harrington, mostrada na Figura 10.

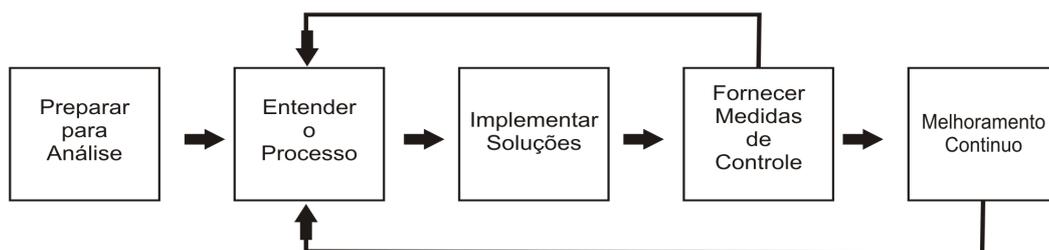


Figura 10: Cinco Fases do Gerenciamento de Processos.  
 Fonte: James Harrington (1993).

Cada fase do gerenciamento de processos pode ser adaptada, dependendo da ênfase dada à metodologia. Contudo, a definição de qualidade, envolvimento global e objetivos claros são pontos-chave para a obtenção de resultados positivos. O gerenciamento de processos é composto por cinco fases, descritas a seguir.

#### 4.4.1 Preparar para a análise

Consiste no levantamento de informações sobre a empresa: suas estratégias, seus objetivos, atuais programas de qualidade, políticas, fatias de mercado, planos para o futuro, necessidades de melhoria, pontos fortes e fracos.

A clareza, quanto às estratégias, é um fator importante, pois todo programa de melhoria deve estar voltado para atingir os principais objetivos da organização.

Davenport (1994), afirma que inovações, nos processos, somente são significativas quando ofereçam consistência com as estratégias da organização.

Outro ponto, a ser analisado, diz respeito às expectativas dos clientes, reclamações do cliente externo, pontos fortes e fracos do serviço, haja vista que os processos de serviços, e gerenciais, devem atender e, se possível, superar as expectativas de seus clientes. As melhorias introduzidas, através do melhoramento contínuo, devem proporcionar maior satisfação para clientes e funcionários.

Fazem parte das informações necessárias nesta fase:

- Conhecimento, por parte dos funcionários, da organização;
- Análise do programa de melhoria existente;
- Conhecimento das estratégias da organização, tipo de indústria, concorrência, missão empresarial, planejamento, etc;
- Definição dos objetivos para o programa de melhoria;
- Preparar pessoas para mudanças (definir agentes motivadores);
- Definir tipo de reconhecimento, e prêmios a serem oferecidos a todas as pessoas envolvidas, pelas melhorias alcançadas.

A partir dessas informações, torna-se possível analisar, internamente, a organização, escolher os processos críticos a serem trabalhados e partir para a próxima etapa da metodologia, ou seja, a compreensão do processo.

#### 4.4.2 Compreensão do processo

Antes de modificar, eliminar, ou criar novos procedimentos, em uma organização, é importante compreender os processos e atividades existentes, a fim

de identificar seus pontos fortes e fracos, entradas e saídas, e de que forma o processo atende, ou deixa de atender, aos objetivos e estratégias da empresa.

Os benefícios de um novo procedimento serão visualizados na fase de compreensão de um processo já existente. Nesse sentido, o processo do conhecimento pode levar a mudanças radicais, ou mudanças incrementais, dependendo dos resultados da análise. Quanto mais se entende um processo, maiores serão as chances de melhorá-lo.

A fase de compreensão do processo consiste na coleta de informações detalhadas sobre o mesmo, pois antes de resolver um problema, é preciso compreendê-lo totalmente. A Figura 11 mostra a estrutura de um processo hierarquizado.

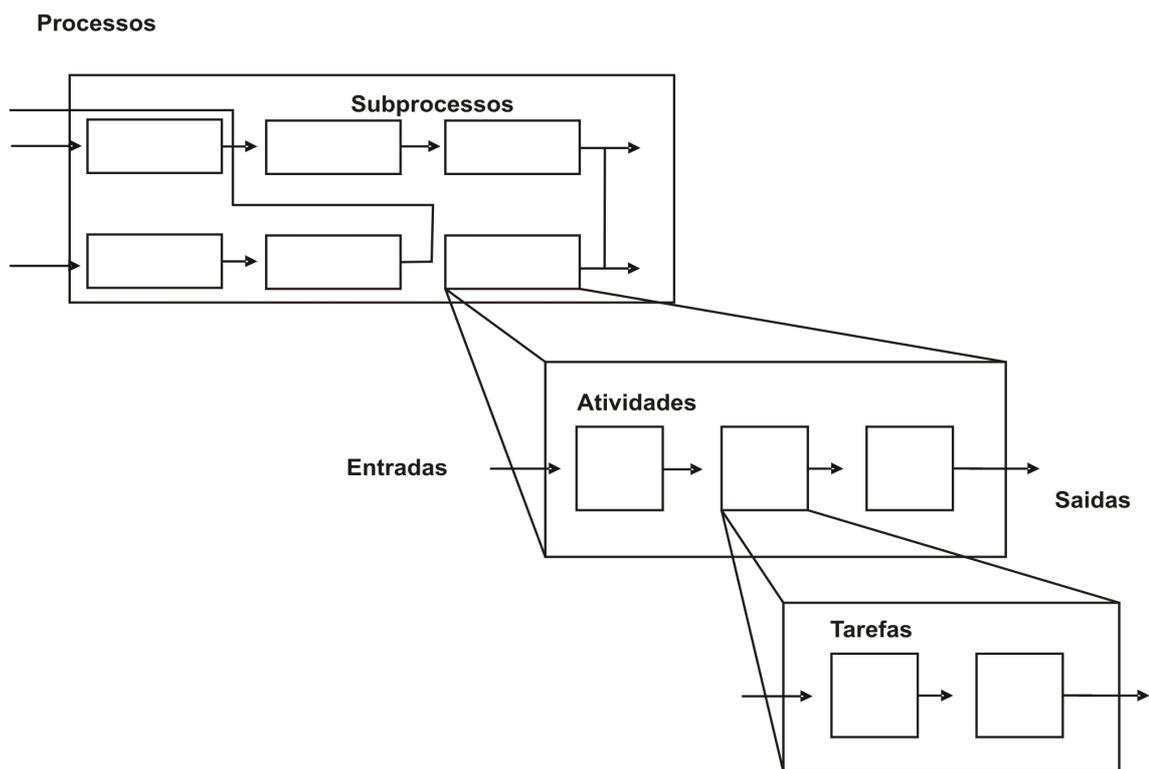


Figura 11: Hierarquia de um Processo.  
Fonte: James Harrington (1993).

Um processo é composto por várias atividades e tarefas, que são executadas, na sua maioria, por pessoas. Portanto, para compreendê-lo, torna-se vital analisar os sentimentos, preocupações, barreiras e dificuldades das pessoas que trabalham com o processo.

Harrington (1993), propõe que a equipe de melhoria desenvolva uma série de entrevistas, a fim de compreender os sentimentos das pessoas e encontrar as diferenças entre os procedimentos documentados e as tarefas executadas.

Além disso, deve-se obter informações quanto ao fluxo, eficiência, eficácia, tempo de ciclo, custos e valor agregado das funções executadas durante o processo. Essas informações são obtidas através do uso de ferramentas apropriadas, tais como: diagrama de blocos, para a visualização do processo e fluxogramas, para o fluxo das operações, entradas e saídas, etc.

Informações, quanto à eficiência, eficácia e custos, devem ser obtidas através de um sistema de custos que represente o processo e suas atividades, sendo que essas atividades também devem ser classificadas como agregadoras, ou não, de valor. Todos esses dados proporcionam a identificação de oportunidades de melhorias e avaliação do estado atual do processo, em termos operacionais e econômicos.

#### 4.4.3 Obtenção de soluções

Para cada problema, deve existir uma ou mais soluções. Na fase de conhecimento do processo, a equipe de melhoria identifica características de entradas, saídas, atividades do processo e custo das atividades. Esta fase constitui-se da análise dessas informações e da busca de soluções para os problemas encontrados.

Através da análise, das atividades do processo, é possível identificar quais atividades agregam valor, ou seja, aquelas que contribuem para a satisfação do cliente. Muitas atividades desenvolvidas, em um processo, não agregam valor, gerando maior custo e perdas de produtividade e, portanto, devem ser eliminadas. Não sendo possível eliminar tais atividades, seu custo deve ser minimizado.

A análise e a busca de soluções, muitas vezes levam à inovação do processo. Inovações podem significar redesenhar, ou eliminar, todo um processo, se a equipe concluir que o mesmo não contribui para a obtenção dos objetivos da organização. O resultado, desta fase, é um plano de implementação das soluções encontradas. Para cada solução, o plano deverá conter informações de como será implantada a

solução, quais os recursos necessários, quais as pessoas envolvidas, quem será responsável pela implementação e a data marcada para iniciar o plano.

Esse projeto de melhorias deve ser aprovado pela gerência responsável e, então, colocado em prática na próxima etapa do gerenciamento de processos.

#### 4.4.4 Obtenção de medidas de performance

"Medidas são pontos-chave. Se não podemos medir, não podemos controlar. Se não podemos controlar, não podemos gerenciar. Se não podemos gerenciar, não podemos melhorar. É tão simples quanto isto" (Harrington, 1993).

A obtenção de medidas, que permitam um maior conhecimento da performance do processo, tais como: medidas de custo, eficiência, eficácia, tempo de ciclo, satisfação do cliente, custos da não qualidade, controle estatístico de processos (CEP), etc., fazem parte desta fase. Essas medidas devem representar o processo e suas atividades, pois mudanças propostas, pela equipe de melhoria, devem estar embasadas em medidas de performance e custo.

São medidas de performance:

- **Medidas de custo:** o custo de um processo deve estar associado com as atividades realizadas no mesmo. Esse relacionamento permite o gerenciamento das atividades do processo, a fim de atingir a redução de custos, eliminação de atividades que não agreguem valor e o estabelecimento de metas a serem alcançadas, através do melhoramento contínuo.

- **Eficiência e eficácia:** eficiência é a ótima utilização de recursos para atingir a satisfação dos clientes. Eficácia é a obtenção dos objetivos planejados.

- **Tempo de ciclo:** define-se por tempo de ciclo, o tempo necessário determinado, desde a entrada da solicitação de prestação de serviço até a conclusão do mesmo. A eficiência do tempo de ciclo é dada pela divisão entre o tempo de processamento da entrada e o tempo total de permanência, desta, no processo em questão.

- **Satisfação do cliente:** deve-se buscar a satisfação, tanto do cliente interno, como do externo. Algumas medidas de satisfação, que podem ser utilizadas, são: número de reclamações em um determinado período de tempo, número de devoluções, ordens entregues a tempo, entre outros.

- **Custos da não qualidade:** são os custos decorrentes de falhas internas e externas, tais como custos de ineficiência, ineficácia, retrabalho, refugos, processamento de reclamações, garantias, etc... Essas medidas funcionam, como termômetro, para o melhoramento contínuo, sendo uma excelente ferramenta de suporte a ações de melhoria, pois mostra a efetividade das mudanças no processo em questão.

- **Controle estatístico de processos:** serve para acompanhar o desempenho do processo, controlando médias e variâncias de variáveis importantes. O controle de variâncias é um dos objetivos do gerenciamento de processos, pois a precisão é uma característica desejável em qualquer atividade industrial.

Medidas de performance não têm como objetivo medir indivíduos, ou uma equipe, mas, sim, o processo como um todo, a fim de fornecer *feedback* para as equipes de melhoria e suportar o desenvolvimento contínuo dos processos, e da organização, como um todo.

#### 4.4.5 Implementação de soluções

A implementação de soluções é um ponto crítico do melhoramento contínuo. Por isso, torna-se vital preparar os recursos humanos da empresa, para mudanças. Se as pessoas que trabalham diretamente com o processo, não acreditarem nas soluções propostas e não estiverem motivadas a mudar, então o plano de implementação estará fadado ao fracasso. Não existe implementação sem aceitação e motivação. Logo, o primeiro passo para a implementação de soluções é a preparação de recursos humanos, educando-os para o melhoramento contínuo e informando-os de que forma as mudanças propostas irão afetar, positivamente, o trabalho de cada um.

Outro ponto a ser trabalhado, antes da implementação do plano, é o programa de incentivo da empresa, em relação aos resultados alcançados. Várias formas monetárias de incentivo estão disponíveis, na literatura, como gratificações, participação nos lucros, ganho por conhecimento, além de outras formas não monetárias, como maior autonomia no trabalho, maior força de decisão, trabalho em equipe, reconhecimento perante o público, horas de treinamento, certificados, etc.

Formas de incentivo, coletivo e individual, podem ser combinadas, para obtenção de melhores resultados.

A observação, e o cumprimento desses requisitos, facilitará na implementação do plano de trabalho. A educação de recursos humanos e o planejamento de incentivo podem ser trabalhados conjuntamente, com as fases anteriores do gerenciamento de processos. Quanto mais culturalmente aberta a organização estiver para o melhoramento contínuo, maiores serão suas chances de sucesso na implementação.

#### 4.4.6 Melhoria contínua

Harrington (1993), define esta fase como o início do gerenciamento de processo, pois a melhoria contínua significa recomeçar o processo de compreensão, a fim de buscar outras soluções e partir para uma nova etapa de melhoramentos. Além disso, não aconselha o gerenciamento de processos em mais de 20 processos ao mesmo tempo. Por isso, melhoria contínua significa recomeçar a análise em um mesmo processo, ou partir para a análise do próximo processo crítico.

Definir objetivos gigantescos, e generalizados, não é uma boa forma de motivar as pessoas, mas sim definir objetivos realísticos, que possam ser alcançados, e o reconhecimento dos recursos humanos, por atingirem esses objetivos (Harrington, 1997).

Nesse contexto, Schaffer e Thompson sugerem programas centrados em resultados de curto prazo, onde objetivos devem ser atingidos em poucas semanas, ou meses, e que motivarão os empregados, pois estes experimentarão o sucesso do programa. Pequenas mudanças, a curto prazo, devem levar a grandes mudanças a

longo prazo. Por isso, o gerenciamento de processos é um ciclo infinito de esforço coletivo, para a melhoria contínua.

Mudanças devem fazer parte do cotidiano de uma organização flexível, pois o mercado tem sofrido severas mudanças ao longo dos anos. O consumidor tem novas exigências e gostos, portanto, a organização não pode continuar fornecendo os mesmos produtos e serviços, de meses, ou anos, atrás. A melhoria contínua busca adaptar processos ao novo mundo de negócios, ou seja, satisfazer o cliente hoje e amanhã.

#### **4.5 Estrutura de Processos Hierarquizada**

De acordo com Harrington (1993), as organizações são compostas por processos altamente complexos, envolvendo milhares de pessoas, e por processos simples, que requerem tempo da pessoa que realiza o serviço. Em função dessas diferenças, o autor acha necessário que se estabeleça uma hierarquia do processo.

Como desdobramento hierárquico do processo, Harrington (1993) identifica os seguintes elementos: macroprocesso, processos, atividades e tarefas. O processo, normalmente, reúne mais de uma função da organização. As operações do macroprocesso, que se encadeiam de forma lógica e inter-relacionadas, podem impactar, significativamente, as demais funções do processo.

Para Harrington (1993), os processos, a serem selecionados, devem ser aqueles que não satisfaçam a gerência, ou os clientes. Ao selecionar o processo a ser aperfeiçoado, deve-se ter em mente os fatores:

- Impacto sobre o cliente: qual a importância para o cliente?;
- Índice de mudança: você pode resolver isso?;
- Situação do desempenho: qual o grau de complexidade do processo?;
- Impacto sobre a empresa: qual a importância para a empresa?;
- Impacto sobre o trabalho: que recursos estão disponíveis?

## 4.6 Gerenciamento de Processos

Construir um modelo de gerenciamento de processos adequado para a empresa pode resolver diversos problemas que normalmente tendem a estar ocultos num modelo funcional tradicional. O desenho de um modelo de processos permite aos colaboradores uma visão global da organização e qual a sua contribuição individual nesse contexto. Gerir eficientemente os seus processos-chave é fundamental e crítico para o sucesso da organização. A construção de um modelo requer trabalho em equipe, de forma a assegurar que todo o conhecimento disponível seja utilizado. Um modelo simples pode conter elementos tão específicos como atividades, etapas de processo, funções ou áreas organizacionais, materiais e outras informações.

Uma parte muito importante para a gestão dos processos é a documentação da Qualidade. A documentação de todos os processos da organização facilita a comunicação interna a todos os níveis. O maior desafio numa organização é manter toda a documentação relativa à Qualidade atualizada e acessível a todos os intervenientes. Uma grande ajuda para a manutenção da documentação atualizada é a utilização da Intranet da organização. Uma orientação para os processos permite compreender como de fato as atividades são realizadas na organização, na medida em que revela problemas, estrangulamentos e ineficiências que numa organização tradicional, não seriam identificados. A gestão de processos ajuda a:

- Reduzir tempos de ciclo;
- Diminuir custos;
- Melhorar a eficiência interna;
- Melhorar a qualidade;
- Aumentar a satisfação dos Clientes e dos Colaboradores.

A orientação para os processos também contribui para melhorar a compreensão dos objetivos da organização, melhorando sua eficácia e a qualidade do trabalho executado, proporcionando uma maior satisfação ao cliente.