

# **PLANEJAMENTO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE PRELIMINAR NA CIDADE HISTÓRICA DE OURO PRETO**

Ricardo Morato Fiúza Guimarães (UFOP) rickmorato369@gmail.com

Ana Amália B. Marotta (UFOP) anaamaliamarotta@gmail.com

Rayssa C. A. Pena (UFOP) penarayssa@gmail.com

Irce Fernandes Gomes Guimarães (UFOP) profirce@yahoo.com.br

## **Resumo**

Os estudos sobre a aplicação do planejamento e controle da produção (PCP) são tradicionalmente voltados para as indústrias de bens manufaturados. Entretanto, a prestação de serviços cresce cada vez mais em diversos setores da economia, tornando relevante a abordagem deste tema. Neste sentido este estudo trata de uma análise da satisfação para o planejamento dos serviços prestados na cidade histórica de Ouro Preto em Minas Gerais. A pesquisa teve início com um estudo da literatura do planejamento e controle de operações de serviços, e da análise de alguns estudos da qualidade e planejamento de serviços na cidade. Em seguida foi elaborado e aplicado um questionário com o objetivo de verificar a percepção dos usuários dos serviços prestados na cidade. Este questionário foi utilizado para diagnosticar os pontos fortes e as fragilidades encontradas no setor para futura análise e uma comparação entre teoria e prática. Os resultados preliminares indicam que os serviços de alimentação, transporte, manutenção são os serviços mais utilizados. Também sinalizam que em média os usuários dos serviços estão 50% satisfeitos e sinalizaram como ponto de melhoria, o oferecimento de mais serviços de lazer, o oferecimento de serviços de restaurante e transporte por 24 horas, a acessibilidade aos serviços, valores cobrados dos serviços e treinamento de pessoal.

**Palavras-Chaves:** planejamento e controle de operações, serviços, qualidade, setor de turismo

## **1. Introdução**

A sociedade nas últimas décadas passou por uma importante transição: da predominância da manufatura para a ascensão do setor de serviços. Essa mudança despertou na indústria a

necessidade de desenvolver o setor de serviços e de garantir a qualidade exigida pelos consumidores. Segundo Fitzsimmons (2000), os serviços são absolutamente necessários, apresentam altas taxas de crescimento econômico mundiais e são vistos como um dos meios para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

O conceito de serviços é definido na literatura de diversas maneiras por diferentes autores. De acordo com Clark et al. (2000), um pacote de serviços vai além dos elementos do produto do serviço: é a percepção formada por clientes, funcionários e gestores sobre os serviços prestados pela organização. Lustosa (2008) caracteriza os serviços como produtos intangíveis que os clientes consomem imediatamente, atividades que utilizam mais força de trabalho humana e menos equipamentos, e que têm a participação direta do consumidor na execução das operações.

Essas diferentes abordagens foram ampliadas por Pine e Gilmore (1998), que difundiram o conceito de “economia da experiência”, na qual serviços são capazes de proporcionar experiências únicas ao cliente. Segundo Fitzsimmons (2000), essas experiências geram valor agregado conectando e engajando o consumidor em questões pessoais e memoráveis. Assim, as organizações precisam investir mais na gestão de operações de serviços, para identificar e traduzir os desejos de seus clientes em serviços.

Neste cenário está inserido o setor de turismo, que segundo Theobald (2005) é uma prática econômica incipiente em termos de organização e planejamento de operações de serviços, além de sua cadeia produtiva ser muito diversa e fragmentada. Portanto, ainda há muito a ser feito para garantir a qualidade da oferta de serviços turísticos desejada pelos clientes.

De acordo com esse cenário, este estudo visa identificar os padrões de consumo, as principais fraquezas e vantagens do setor de serviços, sugestões de melhorias e de serviços inexistentes na cidade histórica de Ouro Preto, Minas Gerais. A cidade foi escolhida como foco deste estudo por fazer parte do roteiro turístico histórico do Brasil e por ser uma importante fonte de renda para grande parte da população desta cidade, além de sediar uma universidade pública que recebe estudantes de todo país.

Para apresentar os resultados, organizou-se o presente artigo da seguinte forma: nas seções 2 e 3 serão apresentados, respectivamente, o levantamento teórico que deu base para este estudo e a metodologia. A seção 4 apresenta os resultados da aplicação de um questionário na cidade histórica de Ouro Preto e, por fim, a seção 5 traz uma análise dos resultados e as considerações finais.

## 2. O setor de serviços

O setor de serviços sempre esteve presente nos meios de produção e no desenvolvimento da sociedade. As mudanças geradas pela evolução da sociedade levaram a uma necessidade de serviços que sustentassem o desenvolvimento tanto industrial quanto social. Lustosa (2008), aponta que, não somente os países desenvolvidos, mas também aqueles em desenvolvimento como o Brasil, apresentam uma forte tendência em utilizar cada vez mais a indústria de serviços, tais como transporte, saúde, educação, telefonia e serviços públicos como a segurança pública.

Desta maneira, é possível perceber que o setor de serviços é decorrente de uma evolução natural da sociedade. Já Grönroos (1994) define a gestão de serviços como uma abordagem totalmente organizacional que é movida principalmente pela qualidade de serviço percebida pelos consumidores. Na Tabela 1 é mostrada a porcentagem de bens e serviços para um grupo de atividades. Um exemplo é o serviço de restaurante “fast-food”, que pode ser considerado em suas atividades como sendo 50% bens e 50% serviços.

Tabela 1 - Contínuo de um Sistema Produtivo: Proporção entre Bens e Serviços

| Bens   |    |    |    |   | Serviços |    |    |      |
|--|----|----|----|---|----------|----|----|------|
| 100%   | 75 | 50 | 25 | 0 | 25       | 50 | 75 | 100% |
| .....Postos de gasolina com autoatendimento..... |    |    |    |   |          |    |    |      |
| .....Computador pessoal.....                     |    |    |    |   |          |    |    |      |
| .....Fotocópias.....                             |    |    |    |   |          |    |    |      |
| .....Restaurantes “fast-food”.....               |    |    |    |   |          |    |    |      |
| .....Restaurantes “à la carte”.....              |    |    |    |   |          |    |    |      |
| .....Oficinas de automóveis.....                 |    |    |    |   |          |    |    |      |
| .....Transporte aéreo.....                       |    |    |    |   |          |    |    |      |
| .....Cabeleiros.....                             |    |    |    |   |          |    |    |      |

Fonte: Fitzsimmons (2000) *apud* Morais (2017)

### 2.1. O conceito de serviço

Um serviço pode ser uma atividade simples, como o conserto de roupas feito por uma costureira, ou algo muito complexo, como a encomenda de um carro de luxo personalizado.

Tais situações mostram que o conceito de serviço é atribuído para diversos fenômenos com significados e contextos diferentes, mas alguns autores buscam definir o termo de forma mais específica no âmbito da gestão de operações (SANTOS, 2006). A Tabela 2 apresenta algumas definições para serviços encontradas na literatura.

Tabela 2 - Definições de Serviços

| Autor(res)                      | Definição   |
|---------------------------------|---|
| Bowen e Ford (2002)             | “Um serviço intangível inclui todos elementos que juntos são responsáveis por criar uma experiência memorável para o cliente em um determinado momento do tempo”. |
| Lovelock e Wright (2001)        | Serviço é “um ato ou desempenho que gera benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – recebedor do serviço.                     |
| Clark, Johnston, Shulver (2000) | O conceito de serviço é “a figura mental formada por clientes, funcionários e acionistas sobre o serviço fornecido pela organização”.                             |
| Pine e Gilmore (1999)           | “Serviços são atividades intangíveis customizadas para atender ao pedido individual de clientes conhecidos”.  |

Fonte: elaborado pelos autores

## 2.2. Características dos serviços

Os serviços possuem características importantes que devem ser entendidas para se praticar uma boa gestão das operações de serviços. Laugeni e Martins (2005) destacam as seguintes características:

- Alto contato com o cliente: o contato ocorre no que é denominado “front office”, local onde o fornecedor busca atender o cliente da melhor maneira possível, identificando os seus desejos e “traduzindo” em serviços;
- Participação do cliente no processo: o cliente é parte do processo, podendo ser participante, como no uso de caixas eletrônicos de bancos, ou pode “sofrer” a ação do prestador de serviço, como em um salão de beleza;
- Intangibilidade: o serviço é algo intangível e que não pode ser percebido de forma física como ocorre no caso de um bem manufaturado;
- Simultaneidade: os serviços devem ser consumidos ao mesmo tempo em que são fornecidos;
- Serviços não são estocáveis: não é possível armazenar um serviço, pois é consumido assim que fornecido (simultaneidade);
- Resultados variáveis e não padronizáveis: um mesmo serviço prestado por diferentes organizações terá uma variabilidade muito grande, diferente do que ocorre na manufatura de produtos por máquinas. É difícil se obter a padronização no setor de serviços devido à participação dos clientes e pessoas nas operações de serviços;
- Dificuldade de se medir a qualidade: a qualidade é altamente subjetiva, pois é avaliada individualmente por cada cliente com base em suas expectativas e o resultado final que será entregue pelo fornecedor.

### **2.3. Classificação dos serviços**

No mercado existe uma enorme diversidade de serviços que executam diferentes atividades, com diferentes propósitos para os clientes, gestores e a organização como um todo (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Neste sentido, Fitzsimmons (2000) acredita que uma classificação dos serviços pode auxiliar na discussão sobre a gestão de operações de serviços e atravessar as barreiras da indústria com a troca de conhecimentos. Roger Schmenner (1986) *apud* Fitzsimmons (2000) apresentou uma “matriz de processos de serviços”, adaptada na Figura 1, na qual os serviços são classificados em duas dimensões que afetam significativamente o caráter das operações de serviço:

- O grau de intensidade de trabalho, indicado no eixo horizontal, calculado pela proporção entre o custo do trabalho e o custo do capital;

- O grau de interação e customização, indicado no eixo vertical, indica a capacidade de o cliente interferir pessoalmente na natureza dos serviços.

Figura 1 - Matriz de processos de serviços

|  |       | <b>Grau de Interação e Customização</b>  |   |
|--|-------|--|---|
|  |       | BAIXO  | ALTO  |
| <b>Grau de Intensidade de Trabalho</b> | BAIXO | <b>Indústrias de Serviços</b><br>• Companhias aéreas<br>• Transporte de cargas<br>• Hotéis, pousadas | <b>Lojas de Serviços</b><br>• Hospitais<br>• Serviços de manutenção em geral    |
|  | ALTO  | <b>Serviços de Massa</b><br>• Escolas<br>• Varejistas<br>• Vendas em atacado                         | <b>Serviços Profissionais</b><br>• Arquitetos<br>• Consultorias<br>• Contadores |

Fonte: adaptado de Schmenner (1986) *apud* Fitzsimmons (2000)

## 2.4. O pacote de serviços

Fitzsimmons (2000) estabelece que o pacote de serviços é um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos para o cliente nas instalações de uma organização, e que possui seguintes características:

- Instalações de apoio: todos os recursos físicos necessários antes de oferecer um serviço. Exemplos: clínicas médicas, ônibus e campus universitário;
- Bens facilitadores: os materiais fornecidos, ou consumidos, ou adquiridos pelo cliente. Exemplo: itens de higiene pessoal, vestes adequadas e itens de segurança;
- Serviços explícitos: características essenciais dos serviços que são facilmente percebidas pelos clientes. Exemplos: sentir a pele limpa após um tratamento de pele, receber a entrega de um lanche pedido por delivery e o alívio da dor após o tratamento de uma unha encravada.
- Serviços implícitos: características e benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente. Exemplo: o ar-condicionado de um ônibus de viagem estar ligado em uma temperatura agradável.

Todas essas características serão percebidas de forma individual por cada cliente. Por exemplo, o consumidor pode se surpreender positivamente com algum serviço implícito que não imaginava receber. Ao mesmo tempo, ficará frustrado se não receber os serviços explícitos que foram contratados.

É neste sentido que Bebko (2000) apresenta uma abordagem que estuda uma dicotomia presente nas definições de serviços, que podem ser vistos por dois lados que sempre serão distintos:

- A visão dos gestores, na qual os processos de serviços preocupam em entregar o serviço nas condições em que foi oferecido, possuem elementos de desempenho interpessoal em diferentes contextos e indústrias, e devem ser gerenciados de maneiras diferentes;
- A visão dos consumidores que trata da experiência pessoal vivenciada em diferentes proporções em diferentes serviços, que vai contribuir para a percepção individual sobre a qualidade e satisfação pelo resultado final obtido em cada serviço.

Considerando a percepção do consumidor, Johnston e Clark (2002) acreditam que a experiência percebida pelos clientes nasce antes mesmo da execução das atividades, ao passo que expectativas são criadas pelo marketing da empresa e por informações compartilhadas por pessoas que utilizaram o serviço anteriormente.

É fundamental que o gestor de operações tenha conhecimento dessas expectativas para que consiga satisfazê-las e causar uma boa percepção da qualidade do serviço nos seus clientes. Assim, pode-se dizer que a qualidade pode ser medida pela discrepância entre as expectativas dos clientes e as suas percepções sobre o resultado final recebido, e também pode ser avaliada por cinco dimensões (BEBKO, 2000):

- Ambiente: a localização, aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e ferramentas de comunicação;
- Confiabilidade: a habilidade de executar o serviço da forma como foi prometido, de maneira confiável, segura e eficiente;
- Capacidade de resposta: ter disposição para ajudar os clientes e oferecer serviço rápido;
- Garantia: o conhecimento e a cortesia dos funcionários de serem capazes de transmitir segurança e confiabilidade durante a execução das atividades;

- Empatia: o cuidado e atenção individual que a organização oferece aos seus clientes.

### **3. Metodologia**

Esta pesquisa tem um caráter qualitativo, com o intuito de se estudar e caracterizar as operações de serviços e também como é formada a percepção dos clientes sobre a qualidade de serviço. O objetivo foi criar uma base conceitual para embasar a proposição de uma metodologia de coleta de dados.

Segundo Rodrigues (2007), a abordagem qualitativa é comumente utilizada em pesquisas de levantamento preliminar, que pode ser base para a elaboração de questionários e para auxiliar na explicação de relações identificadas em pesquisas quantitativas.

Neste sentido, optou-se pela elaboração de um questionário que abordasse de forma global as características das operações de serviço e os fatores que compõem a qualidade dos serviços. Dessa forma, esperava-se que fosse possível coletar dados para identificar a real percepção dos clientes a respeito dos serviços prestados na cidade de estudo.

Em seguida, o questionário começou a ser aplicado em Ouro Preto, Minas Gerais. Foram entrevistados turistas, moradores, e estudantes da Universidade Federal de Ouro Preto. O questionário foi aplicado pessoalmente e também via plataforma online. Os resultados preliminares foram compilados e serão indicados na próxima sessão.

### **4. Resultados**

Os serviços na cidade de Ouro Preto procuram atender aos mais diversos perfis de clientes, por se tratar de uma cidade histórica, reconhecida como patrimônio da humanidade. Neste sentido, esta pesquisa procurou primeiramente identificar o perfil dos respondentes.

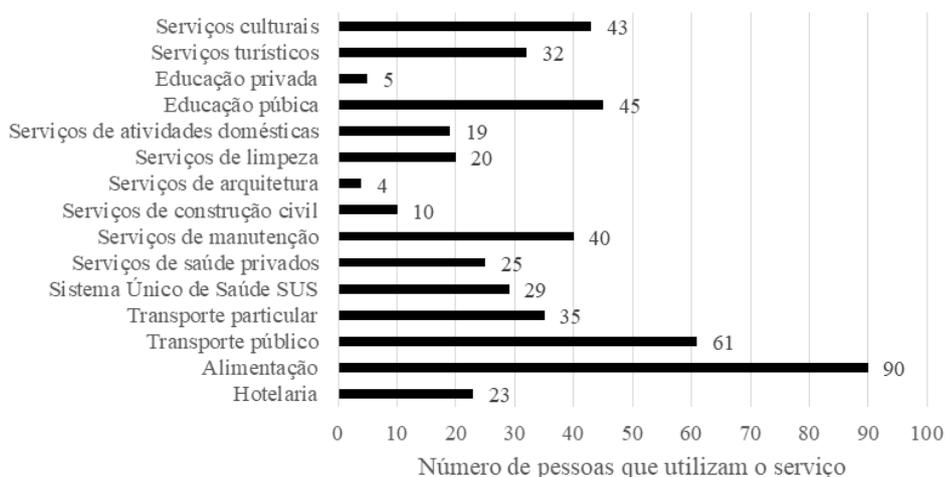
Foram entrevistadas 93 pessoas (59 mulheres e 34 homens) incluindo turistas, moradores e estudantes, das quais 20 são da faixa etária de 18 a 21 anos, 54 de 22 a 30 anos, 12 de 31 a 40 anos, 5 de 41 a 50 e 2 de 51 a 60 anos. A origem da maioria dos respondentes é de Minas Gerais, porém também obtivemos respostas de pessoas que habitam no Paraná, Ceará, Rio de Janeiro, São Paulo, Alagoas, Tocantins, Pará e Sydney.

Os perfis dos respondentes são em sua maioria pessoas com nível de escolaridade de ensino superior incompleto à pós-graduação completa. Cerca de 90% dos respondentes utilizam os serviços oferecidos na parte central da cidade e nos bairros Pilar, Rosário, Barra e Bauxita.

Os resultados são preliminares e servirão para avaliar se o questionário foi eficiente na coleta de dados a respeito da percepção dos clientes sobre os serviços prestados em Ouro Preto. Alguns destes resultados preliminares considerados importantes serão destacados a seguir.

Na Figura 2 são mostrados os principais serviços utilizados pelas pessoas entrevistadas. É possível perceber que quase todos consomem serviços do setor de alimentação, que abrange desde lanchonetes a restaurantes finos. O segundo serviço mais utilizado é o de transporte público, em parte explicado pelo grande fluxo de estudantes que se locomovem do centro histórico para a universidade todos os dias.

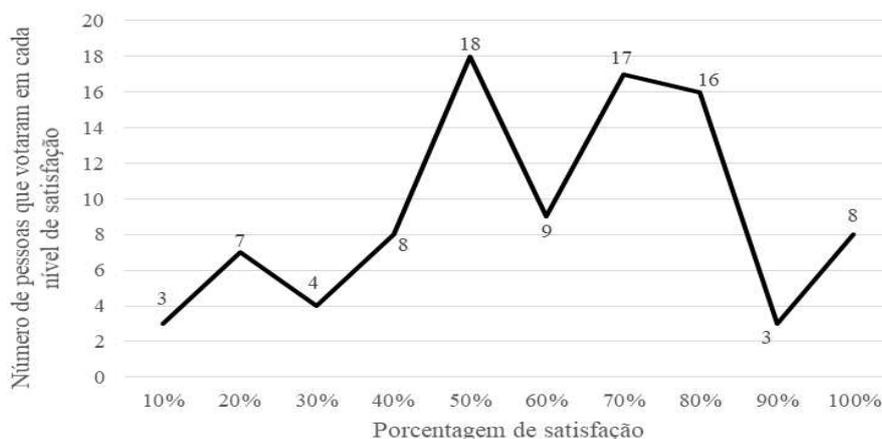
Figura 2 - Serviços mais utilizados pelos entrevistados em Ouro Preto



Fonte: elaborado pelos autores

Também foi perguntado o quanto as pessoas estão satisfeitas com serviços oferecidos na cidade, considerando uma escala de 10% a 100% de satisfação. Os resultados preliminares mostrados na Figura 3 indicam que os consumidores estão razoavelmente satisfeitos.

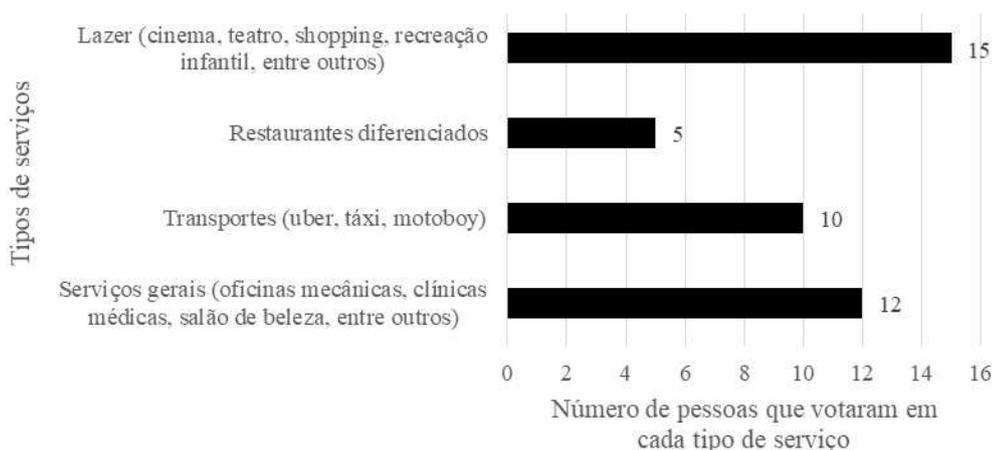
Figura 3 - Satisfação dos entrevistados em relação aos serviços prestados em Ouro Preto



Fonte: elaborado pelos autores

Em relação aos tipos de serviços que as pessoas sentem falta na cidade, a grande maioria respondeu serviços de lazer, diferentes opções de transporte e restaurante com funcionamento de 24 horas. No gráfico da Figura 4 é possível visualizar os principais serviços citados pelos entrevistados.

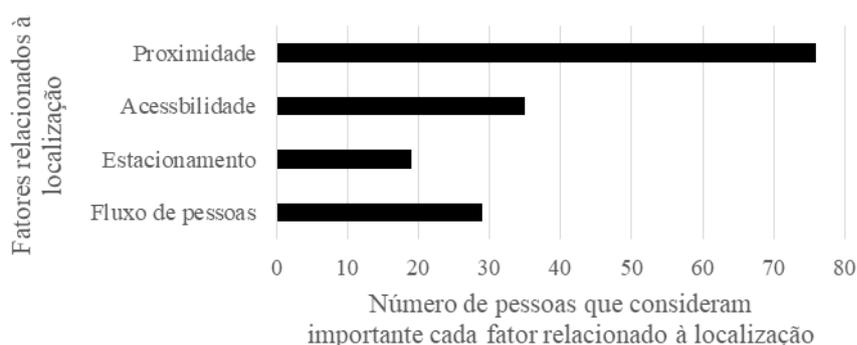
Figura 4 - Tipos de serviços que os entrevistados sentem faltam na cidade



Fonte: elaborado pelos autores

Em relação a localização, foi perguntado quais os fatores influenciam na escolha de serviços na cidade. O fator proximidade foi o mais destacado, vide Figura 5, que pode ser explicado pela própria estrutura da cidade com muitas ladeiras, e por concentrar a maior parte dos serviços em bairros centrais.

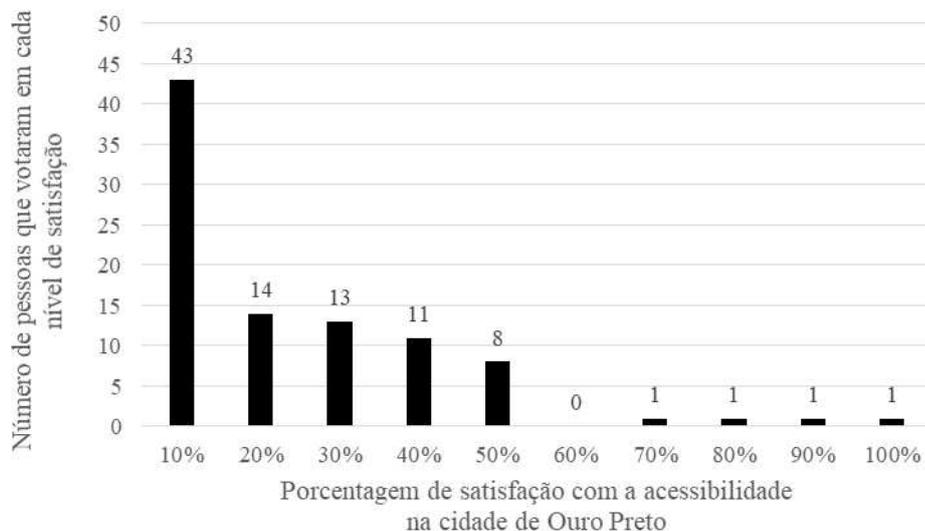
Figura 5 - Fatores relacionados à localização e que influenciam na escolha de um serviço



Fonte: elaborado pelos autores

Também relacionada à estrutura da cidade está a questão da acessibilidade. Foi questionado se a cidade de Ouro Preto possui condições de acessibilidade que ofereçam autonomia para qualquer pessoa. Na Figura 6 é mostrado que a acessibilidade na cidade é quase inexistente. Isso comprova que ainda há muito o que se discutir e planejar para promover a acessibilidade para todos.

Figura 6 - Satisfação com a acessibilidade na cidade de Ouro Preto



Fonte: elaborado pelos autores

As principais reclamações a respeito dos serviços oferecidos na cidade foram feitas espontaneamente e precisam ser considerados, exemplos são: “O atendimento no comércio em geral precisa ser aperfeiçoado, às vezes a demora é grande. Algumas localidades como sacolão, pequenas mercearias, restaurantes, de preços populares, são muito tumultuadas por ter pouco espaço para circulação”, “Ao se chegar na Praça Tiradentes as pessoas por vezes são abordadas insistentemente por pessoas entregando folhetos e oferecendo almoço e serviços de guia turístico de forma grosseira, parecendo vendedores ambulantes que se vê em rodoviárias de grandes cidades. Isso é muito incômodo. O usuário, para ter um bom atendimento tem que pagar os preços mais altos, ou seja, os serviços mais baratos deixam a desejar nos requisitos mínimos”, “O serviço de manutenção de veículos é outro ponto de melhoria necessita treinamento de pessoal para haver maior confiabilidade e os preços devem ser revistos, pois são abusivos”. Tais pontos devem ser melhor investigados a fim de se buscar mecanismos para minimizar as fraquezas dos serviços oferecidos na cidade.

Mediante aos resultados adquiridos por essa primeira análise, é possível sinalizar que existe uma necessidade de reestruturação do planejamento e controle das atividades de transporte, alimentação, turismo, lazer e treinamento de pessoal. Estas atividades são pontos chave para a interação entre a satisfação do cliente morador ou turista e os gestores das operações de bens e serviços.

## 5. Considerações finais

Nesta pesquisa foi investigada a satisfação dos serviços prestados na cidade histórica de Ouro Preto, Minas Gerais, com base em uma revisão bibliográfica, que apontou como este assunto vem sendo abordado no decorrer dos anos. Deste modo, a pesquisa trouxe contribuições com informações para pesquisadores e gestores que estejam buscando referenciais teóricos acerca do planejamento de operações de serviços.

Também foi incentivada a participação dos clientes nas operações de serviços atentando sempre para a identificação das percepções e satisfação do cliente, visto que o consumidor está cada vez mais exigente e sua percepção quanto à qualidade de um serviço está diretamente ligada a gestão das operações desses serviços. Os resultados preliminares mostram que os consumidores estão razoavelmente satisfeitos e que existem muitos pontos a serem desenvolvidos na cidade, tais como oferecimento de mais atividades de lazer para todas as faixas etárias, maior quantidade de serviços de pronta entrega, capacitação dos funcionários para melhoria da qualidade do atendimento, adequação aos preços para a realidade, para que mais pessoas tenham acesso aos serviços e a rentabilidade para o prestador melhore, melhoria das instalações, melhoria na variedade de serviços, aprimoramento dos serviços públicos e de saúde.

No tocante à continuidade da pesquisa, serão documentadas algumas metodologias encontradas na literatura e na prática que poderiam auxiliar no aprimoramento da prática do planejamento e qualidade de serviço da localidade estudada e um segundo questionário será desenvolvido para analisar outros aspectos, como a visão dos prestadores de serviços e os incentivos encontrados no campo de atuação para melhorias deste setor. A prestação de serviços em Ouro Preto para um setor ou público específico, como serviços turísticos para pessoas com deficiência também é considerada como continuidade deste estudo.

## REFERÊNCIAS

BOWEN, John; FORD, Robert C. Managing service organizations: does having a “thing” make a difference? **Journal of management**, 2002, 28.3: 447-469.

CLARK, Graham; JOHNSTON, Robert; SHULVER, Michael. Exploiting the service concept for service design and development. **New service design**, 2000, 71-91.

FITZSIMMONS, J. A. e FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- GRÖNROOS, Christian. From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition. **International Journal of Service Industry Management**, 1994, 5.1: 5-20.
- JOHNSTON, R. e CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAUGENI, Fernando P.; MARTINS, Petrônio G. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LUSTOSA, L. et al. **Planejamento e controle da produção**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MORAIS, Bruna Mendes. **Planejamento e Controle das Operações de Serviços: Uma Análise no Setor Hoteleiro**, 94p. Monografia (Graduação) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2017.
- PINE, B. Joseph et al. Welcome to the experience economy. **Harvard business review**, v. 76, p. 97-105, 1998.
- PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. The experience economy: work is theatre & every business a stage. **Harvard Business Press**, 1999.
- PLEGER BEBKO, Charlene. Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 1, p. 9-26, 2000.
- RODRIGUES, William Costa et al. **Metodologia científica**. Faetec/IST. Paracambi, p. 2-20, 2007.
- SANTOS, Luciano Costa et al. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. 2006.
- SCHMENNER, Roger W. How can service businesses survive and prosper? **Sloan Management Review** (1986-1998), v. 27, n. 3, p. 21, 1986.
- THEOBALD, William F. (Ed.). **Global tourism**. Routledge, 2005.