

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

**“Análise do produto “Khan” da empresa FDR para propor um
modelo de Processo de Desenvolvimento de Serviços”**

Edel José Martins Motta

Belo Horizonte – MG

2012

Edel José Martins Motta

“Análise do produto “Khan” da empresa FDR para propor um modelo de Processo de Desenvolvimento de Serviços”.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização da Especialização em Gestão Estratégicas de Negócios (Pós-Graduação Latu Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para à obtenção da Certificação de Especialista em Gestão Estratégia de Negócios.

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à banca examinadora em 31 de agosto de 2012

Orientador: Noel Torres Júnior

Belo Horizonte – MG

2012



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **EDEL JOSÉ MARTINS MOTTA**, REGISTRO Nº **2011674519**. No dia 31/08/2012, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Análise do produto "Khan" da empresa FDR para propor um modelo de Processo de Desenvolvimento de Serviços.", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Noel Torres Júnior, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 31/08/2012.

Prof. Noel Torres Júnior
(Orientador)

Prof. Ricardo Teixeira Veiga

Agradecimentos

à Espiritualidade, nossos irmãos, guias de luz que, pacientemente, nos instruíram para passar por esta etapa do aprendizado.

À minha “Vozinha” que, mesmo nos momento mais difíceis, esteve sempre à frente de “maestrar” a paz para toda família.

Aos olhos dos meus filhos, Amanda, Raíssa e Filipe que foram o meu farol durante todo o período do curso.

Em especial, a luz da minha Vida, Cíntia, que vive dentro de mim.

Ainda que eu falasse as línguas dos homens e dos anjos, se não tiver caridade, sou como o bronze que soa, ou como o címbalo que retine.

Mesmo que eu tivesse o dom da profecia, e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência; mesmo que tivesse toda a fé, a ponto de transportar montanhas, se não tiver caridade, não sou nada.

Ainda que distribuísse todos os meus bens em sustento dos pobres, e ainda que entregasse o meu corpo para ser queimado, se não tiver caridade, de nada valerá.

A caridade é paciente, a caridade é bondosa. Não tem inveja. A caridade não é orgulhosa. Não é arrogante. Nem escandalosa. Não busca os seus próprios interesses, não se irrita, não guarda rancor.

Não se alegra com a injustiça, mas se rejubila com a verdade.

Tudo desculpa tudo crê, tudo espera, tudo suporta.

A caridade jamais acabará. As profecias desaparecerão, o dom das línguas cessará, o dom da ciência findará.

A nossa ciência é parcial, a nossa profecia é imperfeita. Quando chegar o que é perfeito, o imperfeito desaparecerá.....”

1ª Carta do Evangelista Paulo aos Coríntios; Capítulo 13
versículos de 1 a 9

Resumo

Este trabalho pretende avaliar o produto “Khan” e os princípios utilizados para seu desenvolvimento para propor um modelo de processo de desenvolvimento de novos Serviços para a Empresa FDR. Este modelo de processo ser aderente à estratégia da empresa, aos critérios de criação; aos processos utilizados; a implantação e a avaliação do serviço.

O “KHAN” é um software de gestão via internet, capaz de verificar diversos tipos de vínculos entre diferentes órgãos públicos de uma determinada região geográfica, que possibilita aos seus usuários examinar se algumas normas e regulamentos existentes na gestão pública estão sendo cumpridos. O “KHAN” foi desenvolvido utilizando-se dos princípios da Engenharia de Software somada aos princípios da gestão de projetos.

Nesta análise, baseada no estudo de caso do desenvolvimento do “KHAN”, visa propor um modelo utilizando-se das ferramentas do Marketing de Serviços que auxiliam a estabelecer a estratégia, as bases da concepção do serviço e os processos de criação do serviço, baseado nos dados recolhidos dos livros do Loverlock (2005), Tebul (199); Michel (2008) e Mello (2010). Durante este estudo também verificar-se-á os conceitos de vantagem competitiva, competência essencial e os serviços suplementares baseados nos livros do Mintzberg, (2001,2004,2010); Prahalad (2005) e Loverlock (2005).

O resultado depois desta análise é propor um processo de desenvolvimento de Serviço compatível com as competências essenciais da FDR.

Palavras-Chaves: Processo de desenvolvimento de serviços; Novos Serviços, Estratégia empresarial, Software de gestão, Gestão pública, Vínculos públicos, Marketing de serviços.

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1 - DAS 04 INTERAÇÕES FOCADAS NO RESULTADO DO SERVIÇO	30
Figura 2 - DIAGRAMA DE MARKETING DE SERVIÇO DE BAIXA INTERAÇÃO	32
Figura 3 - INTEGRAÇÃO DOS GERENCIAMENTOS DAS EMPRESAS COM O CLIENTE	32
Figura 4 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS -INTERAÇÃO R.H., CLIENTE E EMPRESA.....	35
Figura 5 - MATRIZ DE INTERAÇÃO	38
Figura 6 - FLUXO DE INFORMAÇÕES PARA MONTAR UMA PROPOSTA DE VALOR.....	40
Figura 7 - FLUXO DO PLANEJAMENTO E CRIAÇÃO DO SERVIÇO	45
Figura 8 - FLOR DE SERVIÇOS SUPLEMENTARES (ADICIONAIS)	49
Figura 9 - MODELO DE MATRIZ DE DECISÃO NA VISÃO CLIENTE	51
Figura 10 - MATRIZ DE DECISÃO COMPLETA.....	54
Figura 11 - FLUXOGRAMA DO SISTEMA KHAN.....	63
Figura 12 - POSICIONAMENTO DO SISTEMA "KHAN"	69
Figura 13 - CICLOS DE ATIVIDADES COM CARACTERÍSTICAS DA INTERAÇÃO.....	71
Figura 14 - MATRIZ DE DECISÃO 1	73
Figura 15 - MATRIZ DE DECISÃO 2	74
Figura 16 - CICLO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS	78
Figura 17 - PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS.....	82
Figura 18 - DESIGN THINKING PARA A CRIAÇÃO DE SERVIÇOS	83

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO:	9
PROBLEMÁTICA	13
OBJETIVO GERAL:	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	13
REFERENCIAL TEÓRICO	14
LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL E OS VÍNCULOS PÚBLICOS.....	16
ADMINISTRAÇÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA.....	20
ESTRATÉGIA.....	22
MARKETING DE SERVIÇOS	27
HIPOTESE	55
METODOLOGIA	56
ANÁLISE DO SISTEMA “KHAN” E SEUS SERVIÇOS.....	57
DESCRIÇÃO DO SISTEMA “KHAN”	58
REQUISITOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA “KHAN”.....	59
<i>Análise SWOT</i>	59
<i>Imagem Projetada do Sistema “Khan”</i>	61
<i>Análise de Riscos Envolvidos</i>	62
<i>Estratégia estabelecida para o Sistema “KHAN”</i>	62
ANÁLISE DO SISTEMA “KHAN”	64
CONCLUSÃO DA ANÁLISE DO SISTEMA “KHAN” E SEUS SERVIÇOS.....	76
REFERÊNCIAS.....	85

INTRODUÇÃO:

Desde a promulgação da nossa constituição de 1988 existem diversas ações para tornar a gestão pública transparente. O primeiro passo nesta direção foi a criação em 1990 da lei nº 8112 que dispõe sobre o regime jurídico dos Servidores Públicos Civil da União; das autarquias e fundações Públicas Federais.

Comitadamente, a partir dos anos 90's, o paradigma do Estado vem sofrendo modificações na sua Governança “diante das exigências do mundo Contemporâneo. Essas transformações, por sua vez, estão refletindo na administração e na gestão pública; exigindo uma atuação mais ampla do Governo, não apenas voltada para a eficiência, mas, sobretudo para equidade, a justiça social, o desenvolvimento sustentável, o enfrentamento dos problemas ambientais, o combate à pobreza e a promoção do desenvolvimento humano”.¹

“Diante deste cenário, cada vez mais evidente que o Estado necessita orientar-se por postura inteligente-mediadora-indutora, com visão estratégica, na busca de resultados efetivos, com transparência e ética”.²

“Ou seja, a governança organizacional pública procura administrar as agencias do setor público, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado”.³

Um dos itens da governança são as leis, dentre estas existe a Lei nº. 8.429 de 02 de junho de 1992, conhecida como Lei de Improbidade Administrativa, vêm sendo utilizada em todo o País para a responsabilização de milhares de autoridades federais, estaduais e municipais que tenham dilapidado o erário, cometido atos de corrupção, desviado recursos públicos, enfim, que tenham atentado contra a probidade na Administração Pública. “Assim, aquele que causar qualquer tipo de lesão ao patrimônio público com seu “modus operandi”, tanto na forma comissiva, quanto na omissiva, terá que ressarcir, integralmente, o dano causado”.

¹ Texto retirado apresentação do livro “Governança no setor Público” de Matias-Pereira

² Texto retirado apresentação do livro “Governança no setor Público” de Matias-Pereira

³ Texto retirado apresentação do livro “Governança no setor Público” de Matias-Pereira

A probidade administrativa é, em suma, a norma que rege a conduta do agente público e, conseqüentemente, a do agente político, como elemento subjetivo na prática do serviço público, cuja violação caracteriza o instituto da improbidade administrativa, regulada de modo especial na Lei n. 8.429/92.”

Outro ponto importante da Governança foi à promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) - Lei Complementar n ° 101, de 04 de maio de 2000, que tornou imperativo o acompanhamento sistemático da despesa com pessoal realizada nas três esferas de governo. Todo quadrimestre, cada ente federativo deve registrar essa despesa, juntamente com outros elementos de receitas e despesas, compondo o Relatório de Gestão Fiscal, encaminhado ao Ministério da Fazenda. Os gestores públicos estão cientes de que existem determinados limites legais para as despesas e que tais limites podem impedir ou dificultar a expansão da força de trabalho do setor público. Os Orçamentos Plurianuais foram criados para este fim. O que ficou comprovado nos últimos anos é que são poucos os gestores que têm conhecimento da proporção exata assumida pela despesa com pessoal no ente federativo em que atuam.

Consequência deste cenário; existem diversos entes federativos que tiveram suas contas “estouradas” por conta dos gastos na área de RH. Estes gastos estão relacionados ao valor total pago pela folha de pagamento, aos índices de absenteísmo que exige a contratação de novos servidores para garantir os serviços públicos, a grande quantidade de gratificações que são pagas aos servidores ativos ou aos servidores comissionados (cargos de confiança nomeados pelos prefeitos, governadores)

Diante da complexidade das leis e do número de dados tratados apenas a informatização e a organização dos mesmos pode se ter a eficiência necessária para gerar a Gestão Pública com governança.

Neste ponto que os softwares de gestão apresentam-se como ferramenta para atender a administração pública no seu processo de governança, tanto para o caso da consignação como para gestão de pessoal e as demais áreas que envolvam os bancos de dados.

Hoje diversas empresas desenvolveram Sistemas de Gestão Integrada que absorve diversas áreas da gestão de um ente federativo. São serviços prestados aos entes vinculados a um software que trata os dados conforme a legislação vigente para aquele assunto. Então se conclui que não existe uma solução única para todos os entes federativos, pois cada um tem suas particularidades, mesmo que os princípios de todos sejam comuns.

Portanto, as empresas que oferecem os sistemas de gestão, apesar de ter um “core” comum a todos os clientes, precisam customizar o mesmo para atender as particularidades de cada um. Além disto, existem situações de gestão que são tão específicas que Empresas que detêm este serviço/ software “específico” tornaram-se líder nestes serviços oferecendo qualidade a solução de gestão oferecida.

É o caso da Gestão das Consignações; os Sistemas Gestão Integrada têm deficiências para atender a especificidade do processo de consignação. Exemplificando, as ações relacionadas às consignações são processos externos aos órgãos públicos e devem ser gerenciadas, independente dos processos internos, mas integrada aos mesmos. Genericamente é um portal na internet com regras que padronizam os procedimentos externos (dados de entrada) para serem absorvidos pelos procedimentos internos – montagem da folha de pagamento (Holerite, contracheque)

Neste caso, a Gestão das Consignações funciona com um “Sistema Suplementar” ao Sistema Integrado da Administração Pública. Além disto, existem as regras impostas pelas legislações vigentes e os limites operacionais impostos pela Folha de Pagamento devem ser respeitados. Existe uma independência entre as operações para garantir a segurança e a transparência dos processos.

A empresa FDR tornou-se uma empresa especializada na criação de soluções digitais personalizadas em Sistemas de Gestão das Consignações, independente dos Sistemas de Administração Pública, mas completamente “integrável” ao mesmo.

É interessante notar que as estratégias da FDR estão em sintonia com as mudanças constantes do mercado e das legislações vigentes, o que permitir que sejam identificadas as oportunidades de negócios aderentes à capacidade competitiva da FDR, bem como

sua competência essencial que trará a Vantagem Competitiva sobre os concorrentes ou mesmo permitir que a FDR permaneça sozinho no mercado.

Neste cenário, a FDR identificou a oportunidade de criar um novo produto; novo serviço; um serviço complementar aos Sistemas de Gestão integrada, voltado para apoiar a governança na área de responsabilidade fiscal. Trata-se do Serviço de Verificação do número de vínculos públicos que os servidores possuem.

Detalhando:

Com o aumento da consciência política, os cidadãos começaram a exigir uma maior transparência das contas públicas, que fosse aderente a responsabilidade fiscal, caso seja verificado quaisquer irregularidade, eles próprios começaram denunciam os atos de improbidades administrativas. Esta transparência passa pela obtenção de dados para fomentar os Sistemas de Gestão da Administração Pública.

A oportunidade identificada pela FDR foi a necessidade de criação de um serviços, baseado em software de gestão que verificasse os vínculos dos servidores públicos em mais de uma ente federativo. A princípio limitado por regiões geográficas.

A partir do seu conhecimento técnico nos serviços de gestão de consignações, principalmente relacionadas na confecção de softwares de gestão baseado em portais com procedimentos externos aos sistemas de gestão de RH, a FDR conseguiu identificar a oportunidade que atende as perspectivas das administrações públicas que necessitavam de informações precisas sobre a situação dos seus colaboradores, quais e quantos vínculos cada um possuía, para tomar atitudes administrativas que colaboram com a queda do índice de absenteísmo; responsabilidade sobre o erário público; vagas dos concursos públicos e o número de concursos; responsabilidade fiscal do ente federativo e cumprimento do plano plurianual do ente. A FDR desenvolveu o Produto

Contextualizado este trabalho, apresentar-se-á, a seguir, o problema e os objetivos gerais e os objetivos específicos. Logo em seguida será desenvolvido o referencial teórico onde se baseia o trabalho. Seguindo da hipótese e metodologia aplicada, e a análise em si.

Problemática

- Como o ambiente competitivo apresenta novas exigências socioeconômicas, políticas e ambientais, será que as diretrizes da Estratégia Empresarial da FDR estão adequadas à Era dos Serviços?
- Como um novo produto pode ser um elemento que contribua para a diferenciação competitiva da empresa FDR no seu mercado competitivo dos prestadores de serviços?
- Como o Marketing de Serviços pode contribuir para uma melhor compreensão do papel de um novo produto como um instrumento para a diferenciação da empresa no seu mercado competitivo?
- Existe processo de Desenvolvimento de Novos serviços aderente à era dos serviços?

Objetivo Geral:

Avaliar do novo produto “Khan” visando propor um modelo de processo de desenvolvimento de Serviços para Empresa FDR.

Objetivos específicos:

- Analisar as estratégias envolvidas no desenvolvimento do produto “Khan”;
- Analisar como este novo serviço agrega valor à vantagem competitiva da empresa FDR;
- Identificar e analisar os itens que torna o Sistema “Khan” à luz dos princípios do Marketing de Serviços;
- Propor um modelo de Processo de Desenvolvimento de Serviços da FDR (novos produtos)

REFERENCIAL TEÓRICO

Os softwares de gestão são oriundos dos processos de controle das indústrias do século passado. Foi através dos estudos da administração científica que se verificou a necessidade de controle dos processos produtivos. Os softwares são apenas "uma versão moderna das anotações dos afazeres do capataz" – "CONTROLLERS".

Eles são ferramentas que procuram, dentro do ambiente, interno e/ ou externo, de uma corporação, controlar as ações e rotinas pré-estabelecidas. Os softwares permitem o controle e que o banco de dados esteja sempre atualizado durante o todo processo produtivo conforme um conjunto de regras conhecidas.

A diretiva da Engenharia de Software é que seus processos procuram obter um "produto" de maneira econômica e Confiável, nas suas três áreas básicas – Especificação, Desenvolvimento e Manutenção.

Com isto, a abrangência dos Softwares de Controle ultrapassou a fronteira da Indústria. Os softwares assumiram o papel de ferramenta de "controle", ou mesmo o papel de gerenciador dos processos – eles tornaram-se ferramentas de gestão. Para tanto, bastou que os softwares embutissem "o que deveria ser feito" nos requisitos do desenvolvimento; somando-se itens com:

- (1) As diretrizes dos clientes;
- (2) A estratégia empresarial;
- (3) As estruturas dos processos
- (4) Os indicadores de qualidade;
- (5) Os princípios de gestão adotados

Os Softwares de controle tornaram-se Software de Gestão; Sistemas de Gestão; Produtos de Gestão ***focados no Cliente***.

Fazendo um paralelo com o ambiente público, as regras ou requisitos são criados para garantir a governança (controle). Portanto é comum, durante a criação destes softwares de gestão, que exista a necessidade de juntar vários assuntos ou mesmo analisar

diversos aspectos do ambiente. Os softwares são as pontes entre diversos mundos. Em outras palavras, o Software de Gestão faz a junção do mundo corporativo ou público, com os princípios de administração através das tecnologias; criando um ambiente transparente e com confiabilidade, usando para tanto os conceitos de governança pública ou corporativa (controle) dentro de uma estratégia pré-estabelecida.

Interessante notar que o pensamento estratégico, mesmo na administração pública, influi na “definição” dos serviços necessários para a gestão efetiva. Hoje é comum que as empresas privadas forneçam estas ferramentas/ softwares para aos entes públicos, isto porque o objetivo estratégico da administração pública é obter a Governança.

No outro lado da moeda, para as empresas prestadoras de serviços; particularmente na área de gestão pública; é estratégico compreender as necessidades da Governança Pública e aplicar os mesmos princípios da estratégia empresarial do controle administrativo. O conhecimento sobre Governança Pública, associado a área de atuação da empresa, aumentam a chance de realização de negócios com os clientes potenciais – órgãos públicos. Agindo desta forma as empresas prestadoras de serviço tem grande chance de permanecer como o principal fornecedor de serviço de software. (“exclusividade”, referencia fornecedor preferencial).

Hoje o fato concreto é que o ritmo de mudança é tão rápido que a capacidade de adaptar na mesma velocidade virou uma vantagem competitiva, diferencial competitivo, na oferta das soluções de gestão aderente às condições do mercado.

A estruturação da Referência Teórica do trabalho passa pela análise da lei de responsabilidade fiscal e sua relação com os vínculos públicos, posteriormente pela caracterização da governança pública, estuda as estratégias e suas modelagens aderentes à comercialização de software de gestão e termina com alguns conceitos do marketing de serviços.

Lei de Responsabilidade Fiscal e os vínculos públicos.

No ambiente da transparência dos serviços públicos, cumprir a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), tornou imperativo, principalmente no requisito do acompanhamento sistemático da despesa com pessoal realizada nas três esferas de governo. Assim os gestores públicos estão cientes de que existem determinados limites legais para essas despesas e que tais limites podem impedir ou dificultar a expansão da força de trabalho do setor público. O foco principal desta lei é a Despesa Total com Pessoal.⁴

Considera-se como Despesa com Pessoal o somatório dos gastos do ente federativo com os servidores ativos, os inativos e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos (ex. Prefeito e vice-prefeito), cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como: vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência.⁵

Os valores dos contratos de terceirização de mão de obra que substituem os servidores e/ou os empregados públicos serão contabilizados como “Outras Despesas de Pessoal”, mas fazem parte das despesas totais.

Considera-se a Receita corrente líquida (RCL) de um ente federativo, a soma das receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntes e outras receitas também correntes.⁶

⁴ Despesa com Pessoal e Lei de Responsabilidade Fiscal: Uma Análise da Situação na União, nas Unidades Federadas e nos Municípios, parte da pesquisa Estudo sobre Gastos com Pessoal nas Três Esferas de Governo e Lei de Responsabilidade Fiscal, componente do Plano Diretor 2004/2005, do Observatório de Recursos Humanos em Saúde (NESP/CEAM/UnB), com patrocínio do programa de cooperação entre OPAS e Ministério da Saúde. Pode ser encontrado na categoria Gestão da seção Projetos e Estudos do sítio web: <http://www.observarh.org.br/nesp>

⁵ idem

⁶ Despesa com Pessoal e Lei de Responsabilidade Fiscal: Uma Análise da Situação na União, nas Unidades Federadas e nos Municípios, parte da pesquisa Estudo sobre Gastos com

Com isto a LRF definiu os limites das despesas com pessoal calculadas como percentuais da Receita Corrente Líquida (RCL), de acordo com os seguintes critérios:

Na **esfera federal**, 50% da RCL, assim distribuídos:

- 2,5 % para o Poder Legislativo, incluído o Tribunal de Contas;
- 0,6 % para o Ministério Público da União;
- 6 % para o Poder Judiciário;
- 3 % para custeio de desprezando DF e de ex-territórios;
- 37,9 % para o Poder Executivo.

Na **esfera estadual**, 60% da RCL, assim distribuídos:

- 3% para o Poder Legislativo, incluído o Tribunal de Contas;
- 6% para o Poder Judiciário;
- 2% para o Ministério Público;
- 49% para o Poder Executivo.

Na **esfera municipal**, 60% da RCL, assim distribuídos:

- 6% para o Poder Legislativo (câmara dos vereadores), incluído o Tribunal de Contas, quando houver;
- 54% para o Poder Executivo.

Exemplificando, se uma Prefeitura arrecada cerca de R\$ 10.0000.000,00 no ano ela tem que gastar no máximo de R\$ 5.400.000,00 deste valor com as despesas com pessoal.

Mas de acordo como Art. 22 da LRF, se a despesa com pessoal em relação à RCL ultrapassar 95% de cada um desses limites, ao respectivo poder ou órgão é vetado:

Pessoal nas Três Esferas de Governo e Lei de Responsabilidade Fiscal, componente do Plano Diretor 2004/2005, do Observatório de Recursos Humanos em Saúde (NESP/CEAM/UnB), com patrocínio do programa de cooperação entre OPAS e Ministério da Saúde. Pode ser encontrado na categoria Gestão da seção Projetos e Estudos do sítio web:<http://www.observarh.org.br/nesp>

- I. Concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título, salvo os derivados de sentença judicial ou de determinação legal ou contratual, ressalvada a revisão prevista no inciso X do art. 37 da Constituição;
- II. Criação de cargo, emprego ou função;
- III. Alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa;
- IV. Provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título, ressalvada a reposição decorrente de aposentadoria ou falecimento de servidores das áreas de educação, saúde e segurança;
- V. Contratação de hora extra, salvo no caso do disposto no inciso II do § 6o do art. 57 da Constituição e as situações previstas na lei de diretrizes orçamentárias.

Essa sobredeterminação do limite legal da despesa com pessoal é denominada de limite prudencial. O cálculo do limite prudencial deve ser feito para cada tipo de poder: entretanto para o poder executivo municipal; equivalem a 51,3% do RCL. Deve-se ter em conta que o descumprimento do limite prudencial indica uma situação irregular e pode dar lugar às sanções mencionadas acima.

No exemplo o limite prudencial para um município com RCL de R\$ 10.000.000,00 é de R\$ 5.103.000,00

Portanto a LRF enfatiza que os entes federativos devem ter controle sobre os seus gastos. Diante deste quadro procurou-se verificar quais os itens que comprometiam que os mesmos atingissem estes percentuais verificou-se alguns itens como:

- Erro nos cadastros de pessoal;
- Servidores com excessos de vínculos;
- Excesso de horas extras;
- Excesso de contratação de terceiros para cobrir o absenteísmo;
- Tipo e número de gratificações pagas.

Com relação aos vínculos públicos a Constituição Federal de 1988, propulsora das diretrizes da governança pública, estabelece no seu Art. 37, inciso XVI e XVII:

“XVI - é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de horários:

a de dois cargos de professor;

a) a de um cargo de professor com outro técnico ou científico;

b) a de dois cargos privativos de médico;

XVII - a proibição de acumular estende-se a empregos e funções e abrange autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações mantidas pelo poder público;”

Com isto fica para as legislações de cada ente federativo estabelecer a quantidade da carga horária de cada um destes cargos – normalmente estão nos Estatuto do Servidor. Mas deve ser mantendo a referência de no máximo 44 horas semanais (máximo de 8 horas diárias para dois períodos trabalhados - período matutino e vespertino – Art. 7º, inciso XIII da Constituição).

Atualmente, a maioria dos entes federativos tem dificuldade de atender a LRF.

A deficiência é tanta que não existe nenhum mecanismo que verifica o acúmulo de cargos com precisão. Hoje existe só as denúncias.

Por exemplo; na região metropolitana de Belo Horizonte, um médico pode ter 02 cargos públicos em Belo Horizonte e mais um em Contagem, sem que nenhum dos entes considere que o servidor está “descumprindo” a Constituição Federal.

Administração e Governança Pública

Nas duas últimas décadas a Administração pública vem incorporando a visão de que a gestão orientada ao cidadão (cliente) é o modelo gerencial, propício para oferecer um serviço com qualidade a baixo custo. Enterrando definitivamente a visão que nos órgãos públicos são exclusivamente cabide de empregos.

Para tanto existe a necessidade de que todos os processos internos das administrações sejam coerentes e eficientes com os objetivos gerenciais.

Com isto, diversos processos internos da administração foram colocados em dúvidas, pois estavam desfocados da realidade. Um destes processos foi a Gestão das Consignações. Porque apesar de ser um benefício oferecido pelas administrações públicas tornou-se um ponto de completo descontrole e conseqüentemente comprometeu os proventos dos servidores, ativos e inativos.

Esta lacuna entre o que é necessário para a entidade pública e o que precisa ser feito criou-se o mercado de fornecimento de solução de gestão para o setor público. Fornecimento de tecnologia, consultorias e ferramentas automatizadas são os principais itens deste mercado. Neste ambiente, as empresas que possuíam software de gestão encontraram uma boa oportunidade para expansão dos seus negócios e ofereceram os Softwares de Gestão.

A estratégia era simples, bastavam atender as orientações da administração pública no tempo ditado pela área técnica focado na solução técnica específica, pois o mercado era novo, inexperiente e com necessidade de dar uma solução rápida ao servidor e a Administração Pública.

Passando esta fase, principalmente a partir do início deste século, a administração pública colocou como objetivo a Governança, responsável.

Com isto, todos os Softwares de Gestão tiveram que aumentar o tratamento das informações internas e suas interações com as informações externas. O resultado foi o

aumento do número de análise destas informações, aumentou a precisão dos dados e a forma como resultado era disponibilizado.

Hoje a Administração Pública com conceitos e objetivos estratégicos, utilizando-se da Tecnologia da Informação como estruturação dos dados, procuram coordenar os processos para atingir os seus objetivos com mais precisão. Ou seja, existem desafios apresentados para a administração pública que devem ser vencidos para alcançar a excelência nos serviços prestados, são eles:

- ✓ A gestão de sua estrutura,
- ✓ A busca pelas melhores informações em tempo ágil;
- ✓ A utilização das informações de forma mais efetiva;
- ✓ A Sinergia das áreas públicas com a estratégia da Administração Pública
- ✓ Alinhar aos anseios dos cidadãos e a processos controlados e efetivos.

A preocupação com a gestão do desempenho dos serviços prestados é um objetivo comum das diversas administrações públicas ao redor do mundo.

O fato é que se vive um período de transformações nas áreas socioeconômicas, tecnológicas, demográficas e ambientais, apresentando grandes oportunidades para as organizações. Cabe à empresa pública compreender estas mudanças e encontrar soluções inspiradas no empreendedorismo, na estratégia articulada e integrada em sinergia com todos os aspectos do cliente e das capacidades das empresas. Neste contexto, torna-se relevante para a empresa pública encontrar a melhor estratégia para atender aos clientes (cidadões) nos aspectos multidisciplinares, mas principalmente direcionar uma governança, com soluções personalizadas por ente federativo; economicamente viáveis; com segurança; legal; transparente e com qualidade.

Estratégia

Estratégia é normalmente conhecido como fazer uma coisa para atingir um objetivo. A palavra vem do grego antigo “*stratègós*” (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense. O idioma grego apresenta diversas variações, como “*strategicós*”, ou próprio do general chefe; “*stratégema*”, ou estratagema, artil de guerra; “*stratiá*”, ou expedição militar; “*stráutema*”, ou exército em campanha; “*stratégion*”, ou tenda do general, dentre outras.

Atualmente, o conceito de estratégia é uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente na literatura da especialidade. À primeira vista parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser escusada a sua definição. Mas não é bem por aí a situação da realidade.

O mundo contemporâneo apresenta um mercado com mudanças contínuas devido à comercialização sem fronteiras. Sendo assim, estar em um processo de constante atualização torna-se imprescindível para a permanência das organizações que querem além de sobreviver, sobressair no mercado nos ramos de atividades respectivos. Nem mesmo as pequenas empresas conseguem mais trabalhar sem a realização de estudos estratégicos daquilo que poderão ofertar para seus clientes.

A mudança constante também é uma realidade neste século, já que não se pode falar em estratégia sem falar de mudanças, pois a estratégia exige uma mudança nos processos a fim de torná-los mais competitivos.

“Não há um melhor caminho para criar estratégia, nem há o melhor caminho para as organizações. Formas diferentes funcionam bem em determinados conceitos”⁷

⁷ Frase do Livro “O processo da Estratégia” 2010 (pag. 12) Mintzberg, H.; Lampel j.; Quin, J.E. e Ghoshal S..

Nesta ótica, a estratégia é um conceito muito utilizado no mundo empresarial e com uma farta literatura. À primeira vista parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único; de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser desnecessária a sua definição, mas na realidade falta uma interação maior com o meio ambiente. Os, indicies são instrumentos internos de controle.

A definição de Estratégia, segundo Mintzberg e Quinn:

É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente; antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.⁸

Dentro do contexto de que uma palavra pode ser usada de diversas maneiras, dependendo do contexto onde se encontra; Mintzberg não define estratégia com um conceito único e acabado. Adotou então cinco definições formais de estratégia, chamando de os cinco P's da estratégia: como plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva. Abordar-se-á cada uma das cinco definições a seguir:

- ✓ **Estratégia como Plano**: a estratégia adotada como plano, significa que existe um caminho a ser conscientemente seguido, ou seja, há uma linha guia (ou várias delas) que conduz determinada situação. Estes planos podem ser estabelecidos de forma explícita em documentos formais ou não, ainda podem ser gerais ou específicos e as estratégias são deliberadas.
- ✓ **Estratégia como Pretexto**: como o próprio nome já diz este tipo de estratégia significa uma manobra intencional para enganar um oponente ou competidor. É uma estratégia do tipo deliberada.

⁸ Frase do Livro "O processo da Estratégia" 2010 (pag. 20) Mintzberg, H.; Lampel j.; Quin, J.E. e Ghoshal S..

- ✓ **Estratégia como Padrão:** este tipo de estratégia é a ocorrida, encontrada ou realizada independente dela ter sido pretendida ou não. Esta estratégia, portanto possui um comportamento ocorrido emergente.
- ✓ **Estratégia como Posição:** este tipo de estratégia é aquela que interage ou faz a mediação entre a empresa e o ambiente. Um conjunto entre organizações e meio, isto é, um conjunto entre o contexto interno e externo. Esta estratégia é importante pela relatividade das coisas ou fatos. Uma estratégia para pessoa é tática para outra - aquilo que é estratégico depende do tempo de ocorrência ou de análise: o que parece tático hoje poderia ser estratégico amanhã, e vice-versa. A estratégia em termos ecológicos pode ser um nicho ambiental, em termos econômicos um lugar que gera renda e, em termos administrativos, um domínio do produto - mercado. No que se refere a estratégia de posição qualquer uma das definições expostas são compatíveis com o seu significado.
- ✓ **Estratégia como Perspectiva:** este tipo de estratégia é um modo muito arraigado de concepção do mundo. Esta concepção de mundo, ou seja, esta forma de enxergar as coisas está presente no interior da organização. Estratégia é uma perspectiva conceitual, partilhada pelos membros (agrupados ou não) de uma organização através de suas intenções e/ou por suas ações. A palavra alemã “weltanschauung” (visão do mundo) é a que mais se aproxima desse tipo de estratégia: significa a intuição coletiva sobre como o mundo funciona, englobando aspectos como culturas, ideologias, paradigmas.

Cada definição adiciona importantes elementos à discussão do conceito de estratégia. Como plano, introduz a noção de intenção e enfatiza o papel de liderança consciente. Como padrão realizado, focaliza-se sobre a ação efetiva (comportamento realizado) e introduz a noção que estratégia pode emergir. Como posição, introduz o contexto ambiental encorajando a considerar questões de competição, cooperação e podendo reforçar a importância da manipulação. Como perspectiva, é lembrado que estratégia nada mais é do que conceito focando sobre o aspecto interno da organização.

O desafio de desenvolver estratégias é implantá-las têm sido uma tônica diversos artigos e livros publicados nas últimas décadas, principalmente tendo como objetivo o crescimento sustentável e lucrativo das empresas, mas este crescimento é fruto da capacidade de previsão que tem como mola propulsora o pensamento inovador

orientado por uma estratégia em sinergia com o meio ambiente onde a empresa está inserida. A sinergia pode garantir a Vantagem Competitiva da Empresa

Neste ponto existe um fator que deferência cada uma das empresas que são suas competências essenciais.

Comentando um pouco o assunto, a competência essencial é um conceito defendido pelo Prahalad (2005) as empresas que cresceram de forma diferenciada utilizaram aquilo que sabiam fazer de melhor nas suas **intenções** estratégica – suas competências essenciais – e resolveram aproveitá-las ao máximo. Reuniram em torno delas, então, as empresas reuniram seus recursos humanos, e propuseram “uma cruzada contra os reis da montanha”. De acordo com Prahalad (2005), o ponto central de uma estratégia é fundamentalmente esse: “desenvolver uma série de competências essenciais e, a partir daí, criar novos produtos e serviços”. O processo requer uma nova maneira de pensar, “desaprendizado” é uma readaptação por parte da organização.

Na essência, não se deve olhar para uma empresa só como uma carteira de produtos, e sim como um conjunto de forças, capacidades e habilidades. Tais forças podem ser reutilizadas para criar novos negócios. Novos serviços. Por exemplo, o gerenciamento de grandes projetos é uma competência essencial para as empresas que tratam de serviços. Ou seja, a importância da competência essencial para uma empresa é tão grande que ela deveria ser considerada como um ativo invisível da empresa.

Se você quer ter competência essencial, são necessários três fatores.

- (1) Treinar as pessoas constantemente. O conhecimento implícito na organização não acontece por mero acaso. É preciso treinar as pessoas para desempenharem novas habilidades, que deverão ser continuamente melhoradas.
- (2) Se você quer que as competências sejam alimentadas e sustentadas, eles deverão ser continuamente utilizados, desdobradas e reconfiguradas de várias maneiras. Isso significa realocar pessoas de um setor da empresa para outro. Deve-se perder o respeito pelas barreiras administrativas, orientando-nos mais pelo desempenho e pela criação de oportunidades.

(3) A competência não pode ser desenvolvida a menos que seja capazes de reunir grupos de pessoas, rompendo não só barreiras funcionais, mas também aquelas entre níveis organizacionais.

(4)

As **competências essenciais** são as “melhores Práticas” que a empresa CRIAM para garantir o futuro dentro meio ambiente onde se encontram, normalmente elas levam a identificação das oportunidade de negócios e das necessidades dos clientes.

Marketing de Serviços

Os conceitos e procedimentos do Marketing de Serviços irão orientar a análise do produto “Khan” através das ferramentas que auxiliam a tomada de decisão durante o estabelecimento da estratégia, da concepção do serviço e da definição dos processos a serem utilizados pelo serviço. Mas antes ter-se-á que conceituar o que é serviços e seus elementos:

O que são Serviços? Qual sua relação com o Marketing?

O conceito de serviço foi considerado por muitos anos como sendo pejorativo, pois estava ligado ao termo “servitude” – servidão involuntária, recrutamento, trabalho escravo escravidão; que até o fim do século XIX era a força motriz de muitas economias, inclusive a brasileira.

Soma-se a esta sensação ao caráter negativo que o economista Adam Smith deu aos serviços focando que os mesmos “não oferecem quaisquer valor agregado e não se transforma ou se realiza em um bem vendável que se mantenha após sua realização”⁹

Com isto a classificação clássica da economia impôs uma natureza imaterial aos serviços que os descreveram como “perecendo no próprio instante da sua criação” (Adam Smith). Assim sendo foi criado o modelo trissetorial (Agricultura, Indústria e Serviço) não levou em conta a vastidão e a falta de definição o que se refere que seja serviço.

Hoje segundo as avaliações mais recentes sobre a evolução destes setores nos Estados Unidos da América cerca 82% dos empregados estão no setor de serviços. (“United States Statistical Abstracts”, 2005)

Conforme TOFFEL (2001) analisou no seu livro “A Terceira Onda” hoje estar-se saindo da sociedade industrial entrando na sociedade da informação, com isto personalizações, soluções rápidas e satisfação do cliente estão na pauta no lugar de

⁹ Livro “A Era dos Serviços – uma abordagem de gerenciamento” (pag. 12) Téboul J..

massificação, padronização e unificação (alguns dos ícones da segunda onda – indústrias.)

Sem dúvidas, vivi-se numa sociedade de serviços apoiada pela indústria e pela agricultura. Pois os bens produzidos são parecidos e para obter a vantagem competitiva precisa associar a parte de serviço sobre este produto ou associar serviços às novas ofertas de produto. Ou seja, os produtos oferecidos, na sua maioria, são serviços, mas os serviços não podem assumir as características da indústria que exige padronização para aumentar a produção em detrimento da flexibilização e da personalização dos produtos.

Os serviços para tornar-se mais vendável, devem interagir com os clientes. Os produtos industriais são objetos e os serviços são ações apoiadas em elementos físicos ou de tratamento das informações.

Notem que as características dos serviços são fatores que dificultam a comercialização dos mesmos:

- Sua Intangibilidade – Não se pega o serviço e sim percebe-se o seu resultado;
- Sua Variabilidade – O serviço pode ser vários tipos de ações;
- Sua Percibilidade – Não se coloca o serviço na prateleira, ele é feito e termina, gera o resultado, após esta sequencia começa outro serviço;
- Inseparabilidade – Não tem como fazer o serviço sem o meio sem o resultado.

TEBUL (1999) comenta que “Estamos numa sociedade de serviços, consequência inevitável do grau elevado de personalização e interação dentro de um meio desregularizado e competitivo, onde os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes” - a “SERVILIZAÇÃO”.

Interessante notar que da mesma forma que a indústria criou metodologias para reduzir os custos, o mesmo acontece nos serviços que estão reduzindo a interação com cliente ao mínimo e é o próprio cliente quem faz o trabalho, o serviço – hoje se oferece o meio. Ou seja, o serviço “industrializa-se” a passos largos, como exemplo o caso da automação bancária.

Mas o que está fazendo com que a área de serviço esteja avançando rapidamente? A tecnologia como ferramentas práticas e os procedimentos interativos que inovam os serviços focados nas automações de processos; controle e redução de custos; entrega de serviços/produtos e aumenta a proximidade com o cliente e a sua convivência. POTTER¹⁰ comenta que A internet é uma tecnologia habilitadora que pode ser usada em praticamente qualquer setor e como parte de praticante qualquer estratégia.

Existem diversas forças de mercados que modelam o mercado de serviços; como mudanças sociais; avanço da tecnologia da informação; globalização; tendências de negócios e as Políticas Governamentais. Desta última destacam-se alguns pontos:

- Mudança nas regulamentações;
- Privatizações
- Transparência e Responsabilidades Administrativas (entre elas a fiscal);
- Novas regras de proteção ao consumidor, funcionários e maio ambiente;
- Novos acordos comerciais em serviços;

Neste ambiente da “Servilização”, o cliente participa da criação dos serviços e este envolvimento direto faz com que eles avaliem a capacidade técnica dos profissionais bem como as suas aparências e sua capacidade social. Acabam sendo misturadas as ações de gerenciamento dos dois lados.

O interessante dos serviços é que existe um momento que tudo se junta para a execução final, montagem final, conhecida com “A Hora da Verdade”. Neste momento é composto de inúmeras interações pessoais, técnicas através diversos meios, com o processo e entre diversos clientes que resulta um único pode o resultado das interações, o resultado do serviço. O quadro abaixo sintetiza estas interações com 04 perguntas como é feita e um o que é o resultado.

¹⁰ Frase do trabalho do Havard Business Review, 79, mar 2001, p 62-7 “Strategy and Internet” Potter,M.;

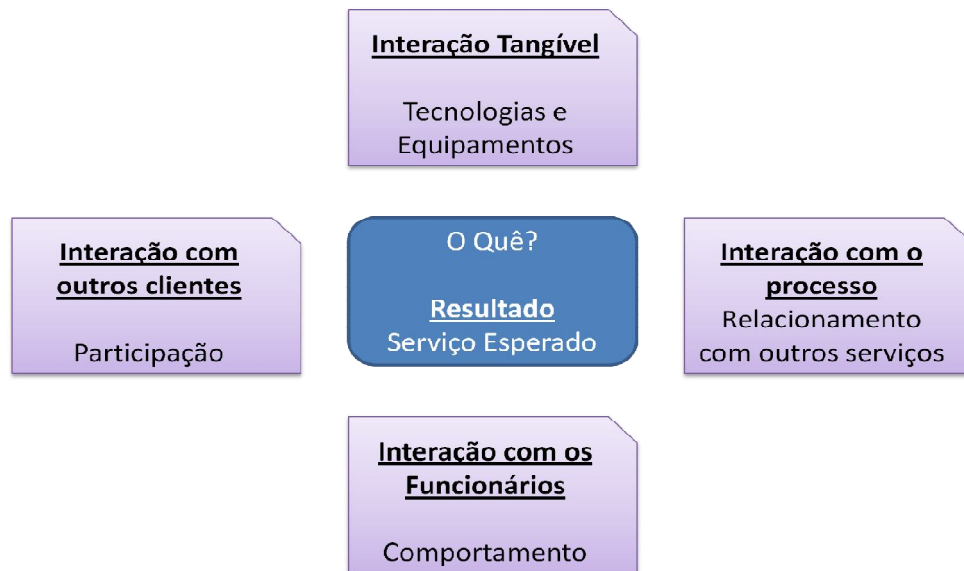


Figura 1- DAS 04 INTERAÇÕES FOCADAS NO RESULTADO DO SERVIÇO

Fazendo uma comparação entre a produção industrial e a produção de serviços, nota-se um paradigma importante, na Indústria a venda do bem é posterior a sua criação/ produção, já nos serviços a situação é inversa o serviço é vendido antes de ser produzido ou consumido. Normalmente vendedores de serviços consideram vendedores de sonhos e de expectativas.

Numa visão contemporânea, uma empresa prestadora de serviços pode ser vista como um sistema composto de 03 elementos sobrepostos:

- **Operação de operações**, por meio das quais os insumos são processados e os elementos dos “produtos que os serviços são criados”;
- **Entrega de Serviço**, durante a qual ocorre a montagem final desses elementos e o produto é entregue ao cliente;
- **Marketing de Serviços**, que abrange todos os pontos de contato com o cliente, incluindo propaganda, cobrança e pesquisa de mercado;¹¹

O marketing de serviços, através de uma visão holística, procura os elementos da empresa prestadora de serviços que cliente enxergam. Eles abrangem o esforço de

¹¹ Livro “Marketing de Serviços – pessoas, tecnologia e resultados” (pag. 42) Loverlock, C.; Wirtz j.

comunicação, divulgação, aparência do serviço, faturas emitidas, exposição causais dos funcionários, as instalações, notícias, editais, comentários “boca-a-boca” e participação de estudo de mercado.

Na verdade pode-se denominar que estes elementos fazem parte do “Sistema” de Marketing de Serviços que nada mais é do que representar todos os modos pelos quais os clientes podem interagir com a empresa prestadora de serviços em questão ou “aprender” sobre ela. Como os serviços são baseados em experiência cada elemento oferece indícios sobre a natureza e a qualidade do serviço. A inconsistência entre os vários elementos pode enfraquecer a credibilidade na organização aos olhos do Cliente.
„¹²

“O importante desta conceitualização do marketing, é que ela refere-se à conceitualização da criação e da entrega do serviços e o que ela representa na Visão do cliente, que olha a empresa de serviços de fora para dentro, ao contrário da perspectiva operacional da empresa.”¹³

Segue abaixo o diagrama sistema de marketing de serviço de baixo contato como é o caso dos serviços oferecidos via internet; inclusive a “definição” do baixo contato deve ser levando em conta durante o planejamento do mesmo como será apresentado adiante.

¹² Livro “Marketing de Serviços – pessoas, tecnologia e resultados” (pag. 43) Loverlock, C.; Wirtz j.

¹³ Idem

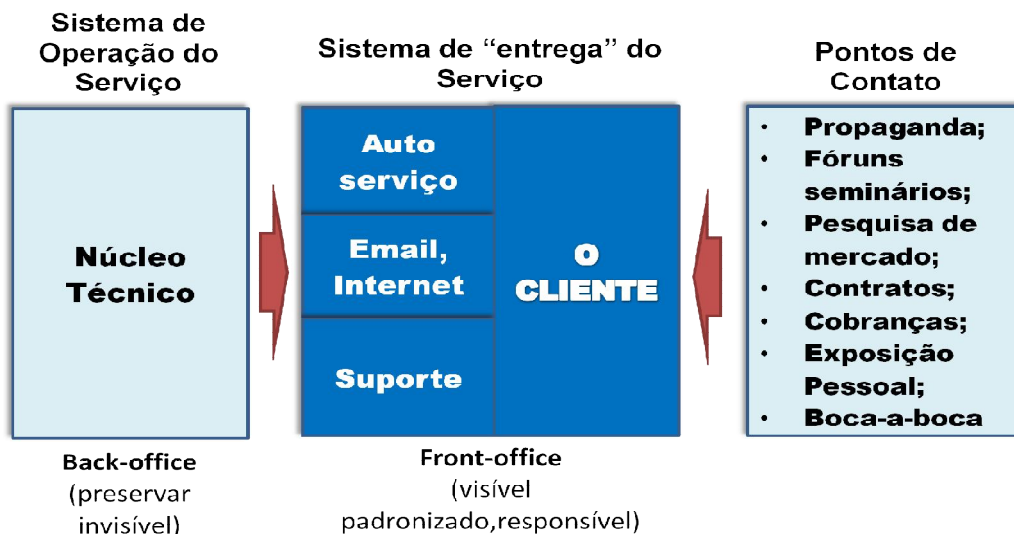


Figura 2 - DIAGRAMA DE MARKETING DE SERVIÇO DE BAIXA INTERAÇÃO

Outra consideração sobre a estratégia; a empresa precisa ter a preocupação de satisfazer ao cliente diariamente durante todo o processo, interagir com o cliente fazer com que os resultados saiam com qualidade. Em suma integrar as áreas de marketing, operação e de gerenciamento de Recursos Humanos que atuam na prestação de serviços.

Esta integração faz com que todas as ações junto ao cliente se transformem num relacionamento que ambas estejam sempre interessados em novos moldes de relacionamento, novos projetos, novas negociações, novas participação ou mesmo criação de novos serviços.

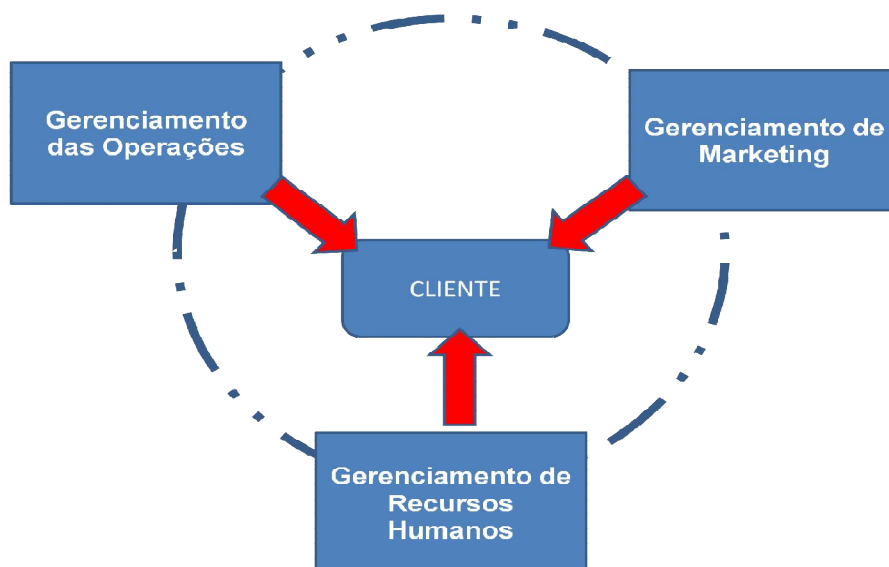


Figura 3 - INTEGRAÇÃO DOS GERENCIAMENTOS DAS EMPRESAS COM O CLIENTE

Discutindo um pouco mais sobre a estratégia de Marketing verifica-se que ela é totalmente aderente à prestação de serviços, mas incompleta, pois os serviços vão muito além do produto físico,

O marketing abordam quatro elementos estratégicos básicos – os 4 p's do mix marketing :

1. Preço;
2. Produto;
3. Praça (distribuição);
4. Promoção (comunicação)

Entretanto, para capturar a natureza peculiar dos desempenhos dos serviços foi preciso aumentar os elementos estratégicos. Os novos elementos são:

1. Processo;
2. Pessoas;
3. Ambiente Físico (physical)

Resumidamente sobre os primeiros elementos do mix; a Promoção (comunicação) é bem tangível efetuada por mídia ou diretamente ao cliente, a praça da prestação de serviço é onde o serviço pode ser feito; a sensibilidade do preço é igualmente diferente, pois o produto físico é tangível e o serviço não, apenas os resultados podem aferir a qualidade do serviço oferecido.

Notem que mesmo nos elementos clássicos a importância da relação com o cliente é desprezada, mesmo para os produtos físicos. Neste aspecto, os três novos elementos são focados para mudar esta situação.

Sempre deve ser incentivado o acompanhamento do impacto sobre as expectativas dos clientes, por exemplo, no caso do meio ambiente apresentar evidências tangíveis da qualidade do serviço da empresa através de visitas aos locais onde os funcionários da empresa trabalham.

Sobre o processo, ele é a sequência de ações que afetam o desempenho do serviço, pois se os mesmos forem mal elaborados torna os serviços lentos, burocráticos e ineficazes o que gera um cliente insatisfeito. E partes destes problemas podem estar nos funcionários que exercem estes processos.

Naturalmente verifica-se que os três itens do marketing estão ligados entre si para a execução dos serviços. No caso das pessoas, elas são os elos destes pontos inclusive com os clientes. Muitos serviços dependem diretamente da interação entre o cliente e o profissional da empresa e exerce forte influência sobre a percepção que o cliente tem sobre a qualidade do serviço. A qualidade do serviço é frequentemente avaliada com base nesta interação. Portanto empresas de sucesso dedicam esforços significativos ao recrutar, treinar e motivar seus funcionários.

Portanto tornaram-se os 7p's do Marketing de Serviços que serão os condutores da análise que far-se-á no final deste trabalho. Fica claro que se deve entregar um "BOM VALOR" aos clientes, pois uma boa ação, equilibrada entre o custo e o benefício, produz serviços que atendem as necessidades dos clientes a um preço aceitável de alto valor agregado a empresa. No caso dos serviços estas situações passam pelo gerenciamento dinâmico dos funcionários (recursos humanos) da empresa.

O marketing e seus princípios tornam-se então a função integrada fazendo com que as funções/ ações sejam executadas de forma direcionada por funcionários "especialmente" escalados para executar estas funções. Sintetizando, o funcionário fornece, controla e comercializa a prestação de serviço; o cliente participa do processo de produção do serviço, controla e eventualmente comercializa o mesmo, a famosa propaganda "Boca-a-boca", que deve ser muito encorajada pela Empresa através da "imagem" que ela passa aos clientes.

Apenas reforçando os conceitos:

"Endomarketing" – conjunto de ações focadas no público interno das empresas que tem como objetivo conscientizar os funcionários, colaboradores e

coordenadores para a importância do atendimento de excelência aos clientes. Marketing Interno.

Imagem – Ela é um elemento único de confiança. “A Imagem é criada “diariamente” através do acúmulo de tudo o que o cliente CONHEÇE e recebe da empresa - sua organização, suas instalações, seu pessoal, seu tratamento, sua transparência, suas pesquisas, seu linguajar.” Marketing Externo.

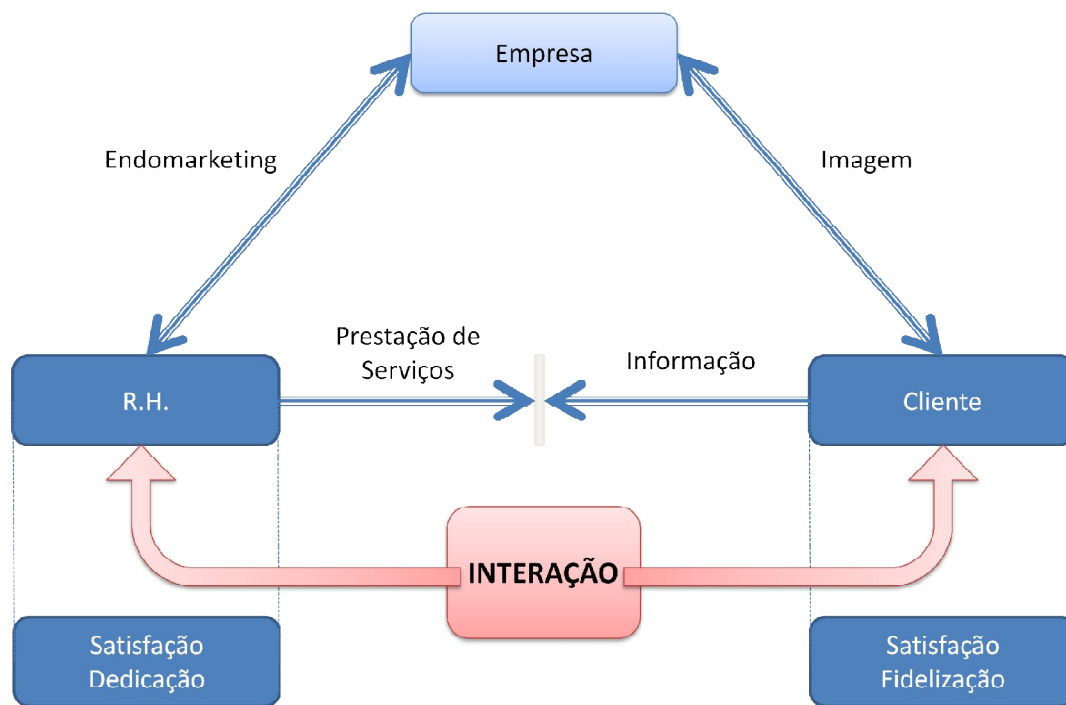


Figura 4 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS -INTERAÇÃO R.H., CLIENTE E EMPRESA

O sucesso no tempo da “servilização” depende da capacidade de estabelecer relacionamentos satisfatórios com os clientes. Mas não somente torna-los fieis, mas parceiros que compram e pedem mais serviços. A habilidade com as pessoas determina a qualidade dos negócios e a longevidade do relacionamento com o cliente.

Com este foco pode-se agir de forma a reduzir os custos de duas maneiras:

Economia de Escopo: Quando se consegue vender um conjunto de serviços ao mesmo cliente.

Economia de Relação: Quando se reduz os custos vendendo regularmente o mesmo serviço, não necessariamente para o mesmo cliente.

Posicionamento do Serviço

O posicionamento do serviço é um dos parâmetros que serão examinados na análise dos projetos do serviço. As dimensões verificadas são os resultados recebidos pelo cliente e a interação do mesmo com o serviço.

Na dimensão resultado/ produto refere-se ao nível de personalização do serviço proposto, partindo do serviço único e personalizado até o serviço banal totalmente padronizado.

Na dimensão Interação tem-se os contatos feitos entre cliente e os fornecedores. Esta interação pode ser medida de várias maneiras como duração do contato, número de contatos, frequência de utilização dos serviços ou transações efetuadas.

Notem que quanto mais padronizada é a execução do serviço mais “barato” é o seu preço, o que leva a uma diminuição da interação conduzir um serviço. Isto significa que existe a necessidade de focalizar em atividades que procuram ajustar o processo de execução deste serviço para diminuir os custos e obter lucros próximos aos praticados.
Economia de relação.

Para escapar desta relação é recomendado que se desenvolvesse uma forma de aumentar a quantidade de serviços a cada um dos clientes – Foco na Economia de Escopo.

O Diagrama da “Matriz de Interação” é muito útil para o posicionamento do Serviço

O Normal é que durante a vida útil do serviço o seu posicionamento irá deslocando sobre a diagonal de correlacionamento, que significa que o serviço vai ficando mais barato e bem padronizado. A forma de escapar deste destino é fazer ações que levem os serviços ou para as regiões “A” ou “B”.

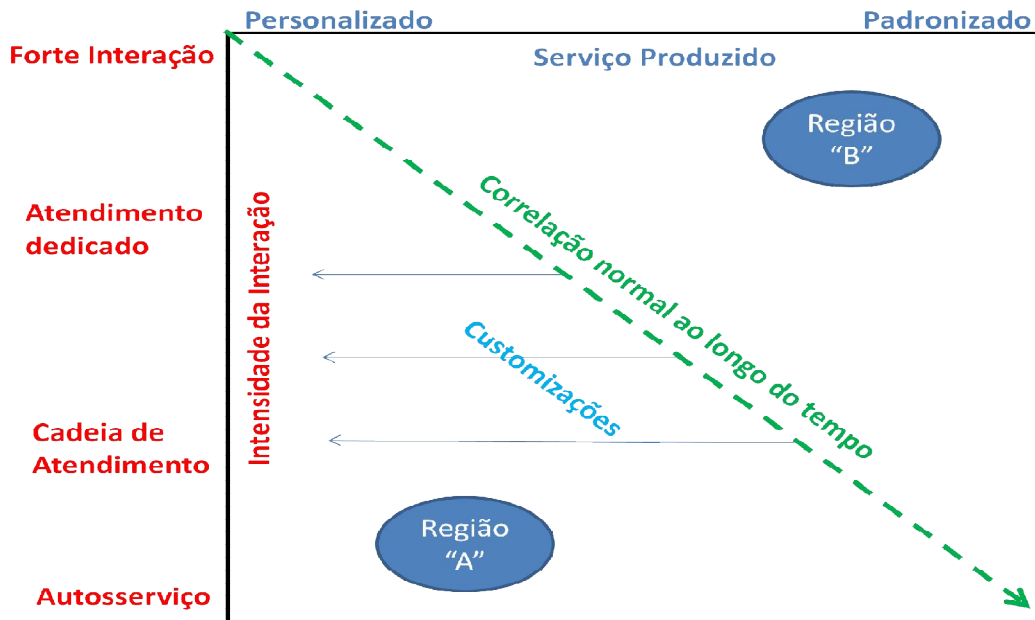


Figura 5 - MATRIZ DE INTERAÇÃO

Para levar o serviço para a região “B” consiste em aumentar a interação mas manter o Serviço na forma padronizada. O perigo é a sensação do Cliente em pagar mais por um serviço comum.

Mas indo pra a região “A” é criar customizações para que os clientes sempre tenham de valorização do relacionamento que existe entre os dois. Esta situação costuma favorecer a interação entre os clientes e a empresa, utiliza como base a competência que a empresa tem e pode resultar nos serviços oferecidos dentro do pacote “comum” – Serviço Básico.

Resumidamente, o posicionamento foca as atividades e os serviços que o cliente espera como resultado, satisfação do serviço recebido. As customizações tem o papel de diminuir a distância entre o desejo do cliente e o que é possível fazer. Estas pequenas diferenciações no tratamento de cada cliente permite o crescimento da carteira e consequentemente favorece aos dois tipos de economia de escopo e a economia de relação (“Boca-a-Boca” dos clientes). A Matriz ajuda a visualizar o posicionamento durante o tempo e com relação aos demais elementos da concepção do serviço, a segmentação, a proposta de valor e como o serviço vai ser oferecido,

Segmentação para o Serviço

A segmentação dos serviços complementa o posicionamento do serviço na concepção do serviço e a correlação com o mercado. Mas é muito dispendioso oferecer aos clientes serviços personalizados. O Objetivo da segmentação é identificar categorias de clientes homogêneos que sejam suficientemente seletas para poderem ser satisfeitas com os serviços.

Mas isto afeta diretamente ao posicionamento, pois os serviços padronizados tem que atender a mais de um segmento para ser rentável - preço → a lei da oferta e da procura. Se existem muitas ofertas e o preço cai. Entretanto no caso dos serviços personalizados, os preços podem ser diferenciados pois cada projeto é um caso, são exigidas diversas interações e uma dedicação exclusiva atender as necessidades do cliente.

Alguns critérios de segmentação:

1. Localização e a comodidade de acesso;
2. A ocasião para a prestação do serviço;
3. A forma como o serviço é utilizado;
4. A fidelização devida uma qualidade oferecida;
5. Um efeito psicológico um estilo de vida ou atitudes.

Mas afinal o que torna um segmento de mercado interessante ao ponto de focar as forças da empresa? Primeiramente o tamanho e o potencial de venda, de crescimento e de rentabilidade. Posteriormente se o mesmo é facilmente identificado e mensurado. Por último, deve ser um segmento que não seja demasiadamente difícil de conquistar e manter.

A Proposta de Valor do Serviço

Depois de todos os argumentos dos itens anteriores, posicionar o serviço dentro do segmento escolhido. É conveniente levar em conta os itens que sustentam ou atrapalham a continuidade dos serviços tais como: as necessidades dos Consumidores, os recursos básicos, as competências essenciais da empresa e a situação da concorrência.

Portanto, pode-se valorar o serviço, a qual o cliente considera importante através da ênfase dos benefícios e dos resultados esperados.

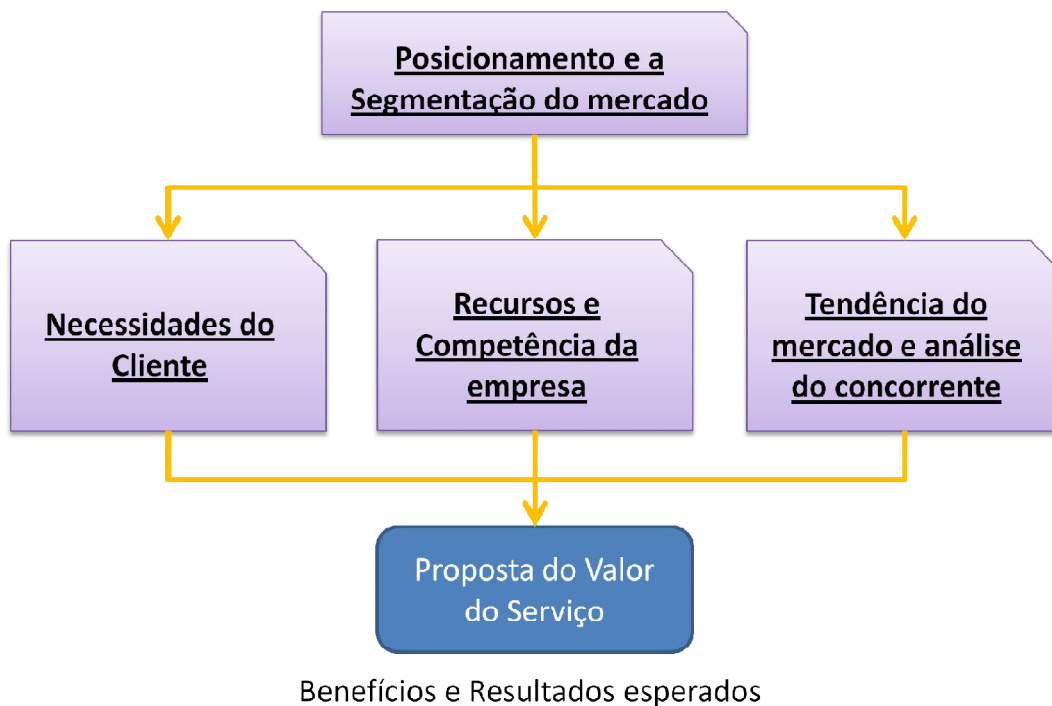


Figura 6 - FLUXO DE INFORMAÇÕES PARA MONTAR UMA PROPOSTA DE VALOR

Ou seja, diante da segmentação e do posicionamento, a proposta do valor do serviço deverá ser composta por cinco critérios:

1. O resultado;
2. A interação com o processo
3. A interação com os funcionários
4. A credibilidade da empresa e suas ações
5. A confiabilidade do atendimento

No resultado é primordial que as necessidades do cliente sejam satisfeitas. Mesmos que para isto seja necessário ampliar a solução proposta. Portanto, o conhecimento da integração junto com o ciclo de atividades é possível dimensionar a amplitude da solução proposta, sua aceitação pelo cliente e o valor do serviço (simples ou ampliado ou modular).

A interação com o processo está ligada as interações cliente com a empresa prestadora de serviços e o tempo de resposta ao atendimento das solicitações feitas pelo cliente. Exemplo: a resposta a um suporte técnico ou a uma nova “funcionalidade” pedida pelo cliente.

A interação com os funcionários torna-se um fator da qualidade do serviço prestado tais como:

1. Empatia, atenção e consideração pelo cliente;
2. Responsividade (capacidade de dar uma resposta a alguém) e disponibilidade as variações do processo;
3. Continuidade do relacionamento com o cliente;
4. Experiência enriquecedora com a participação do cliente;

A credibilidade e confiabilidade dos resultados são dois elementos interligados um com o outro visto que é difícil apreciar o serviço antes dele ser fornecido. Portanto, a confiança é uma necessidade primária que o cliente precisa identificar no fornecedor que vai entregar o serviço desde uma simples resposta até o serviço oferecido. Esta confiança faz com que o cliente espere que em caso de algum incidente o fornecedor terá condições de “resolver” o impasse e dar a volta por cima.

O preço do serviço faz parte integrante da criação de um serviço, não é um elemento necessariamente determinante na decisão da compra ele é um valor relativo diante dos itens apresentado acima. Ele é fundamental para o sucesso financeiro da empresa que fomenta o serviço. A estratégia da formação do preço deve passar obrigatoriamente pelos seus três itens básicos:

- (1) Custos – sempre baseada no custo das atividades (custos fixos, custos variáveis) as noções de contribuição e análise do ponto de equilíbrio;
- (2) Valor para o Cliente – O valor tem alto teor pessoal que passam pela percepção, qualidade, pela contribuição feita para o sucesso do serviço; sempre baseado na percepção dos benefícios e dos desembolsos feitos. Esta percepção de valores pode vir de um relacionamento, da necessidade de reduzir uma incerteza ou mesmo para se manter uma liderança (abaixar o preço para clientes antigos)
- (3) Concorrência – A concorrência faz com que o cliente possa barganhar o serviço, Nesta situação as empresas que estiverem o menor custo por unidade será a líder por preço. Mas esta atitude favorece o aparecimento dos substitutos. Mas existem algumas circunstâncias que reduzem esta concorrência por preço. (a) Altos Custos relativos para utilizar as alternativas do concorrente – custo da seleção do serviço, por exemplo; (b) Customizações e custo na troca pelo alternativo – custo da implantação e o tempo para “recriar” a customização; (c) Especificidade do tempo e a localização – seleção de voo num determinado aeroporto com horário determinado para uma localidade.

Observação; existem custos que não são monetários, na ótica do cliente e que tem um impacto muito grande com relação à prestação de serviços. Custos temporais (tempos gastos para entregar o sistema); custos físicos (esforço desconforto); Custo psicológico (ansiedade) e custos Sensoriais (ambientes visualmente carregados) que afetam a percepção dos benefícios e dos desembolsos para obter o serviço.

Diante desta observação; as empresas tem que ter uma perspectiva gerencial em minimizar estes custos através de esforços para aumentar o “valor” para o cliente. Dentre eles destacam-se:¹⁴

¹⁴ Livro “Marketing de Serviços – pessoas, tecnologia e resultados” (pag. 139) Lovelock, C.; Wirtz j.

1. Reduzir custos de tempo envolvidos na compra; entrega e consumo do serviço;
2. Minimizar os custos psicológicos indesejáveis do serviço em cada estágio, percorrendo todo o esquema de serviço e identificando modos de realçar a experiência de serviço, eliminando ou reelaborando etapas desagradáveis ou inconvenientes no processo;
3. Eliminar custos de serviço físicos indesejáveis – principalmente no processo de entrega;
4. Reduzir custos de serviços sensoriais desagradáveis, criando ambientes visuais atrativos, reduzindo ruído e equipamentos mais confortáveis;
5. Identificar cuidadosamente em quais são os outros custos monetários que os clientes terão para procurar uma forma de reduzi-los, ressarcir o cliente ou mesmo oferecer alternativas. Alterar processo, simplificando para o cliente e poupa-lo de custo é um tática bem recomendada.

O importante é que a proposta de valor deve ser construída de tal forma que o cliente consegue perceber para cada uma das etapas do ciclo de atividades/ ciclo de valores percebidos que possui o serviço, todos os seus benefícios, apesar dos “desembolsos” feitos, isto é função dos 04 critérios:

1. O **Resultado** Esperado e Nível de **customização**;
2. O modo da **Interação** com o cliente via **processo** e via **funcionários**;
3. A manutenção da **credibilidade** e da **confiança** da empresa;
4. O nível de **preço** aceitável e **perceptível** pelo cliente

Concepção do Serviço

Com os itens discutidos nos tópicos anteriores - posicionamento e segmentação e os conceitos discutidos durante a fundamentação do Marketing de Serviços, neste item será feita a concepção do serviço através do planejamento e a formulação da oferta do serviço. Por fim, os serviços suplementares serão analisados.

Uma forma de abordar todos os itens discutidos anteriormente é fazer um planejamento para a criação do serviço. É um método para assegurar que o gerenciamento do serviço mantenha o foco no cliente o tempo todo. Mas fazendo com que o tripé Gerencia Operacional, Gerência de RH e Marketing mantenha a sinergia. Esta sinergia é necessária para atender as solicitações dos clientes que precisam do desenvolvimento de novas tecnologias ou novas inovações.

O planejamento é fundamental para delinear nas etapas fundamentais que envolvem o planejamento e a criação do serviço, enfatizando a oportunidades para atender o cliente e maximização da reutilização dos recursos de físicos, tecnológico e humano. Alguns pontos foram discutidos nos itens anteriores, mas neste caso o foco é a sinergia entre as áreas.

O planejamento começa pela definição dos objetivos que esta em sintonia com as definições corporativas e estratégicas da empresa, depois é feita uma análise SWOT – “Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats” (Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) nas duas frentes de Marketing e de recursos que leva a verificação dos recursos/ ativos necessários. No caso do ramo de marketing, a análise SWOT leva aos ativos de marketing como:

1. Carteira de clientes – tipo, tamanho e valor;
2. Conhecimento dos concorrentes e do mercado;
3. Habilidades de implantação de marketing (formalização do serviço);
4. Posicionamento;
5. Reputação da Marca

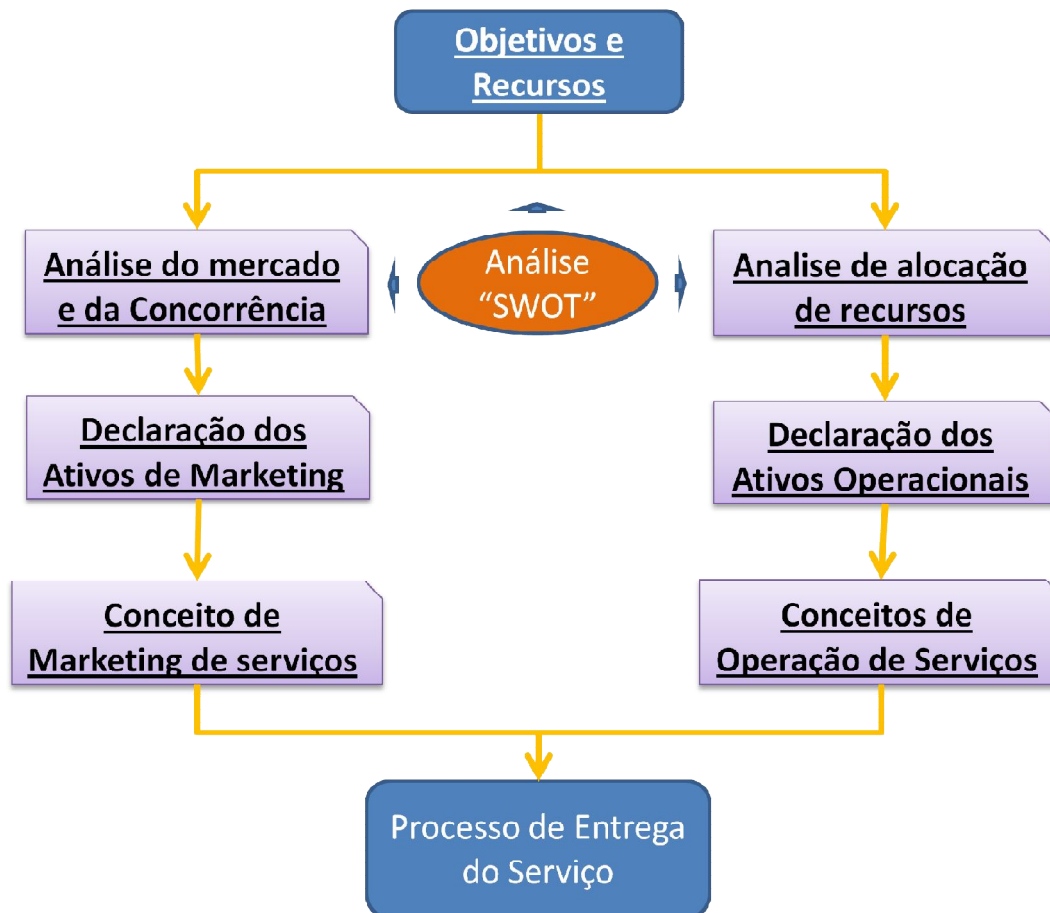


Figura 7 - FLUXO DO PLANEJAMENTO E CRIAÇÃO DO SERVIÇO

Já no ramo dos recursos a análise SWOT resulta na lista de ativos operacionais

1. Estrutura Física;
2. Equipamentos;
3. Tecnologia da informação, inclusive rede de comunicação;
4. Recursos Humanos – quantidade e a qualificação dos mesmos
5. Lista de possíveis parcerias e alianças;
6. Estrutura de Custos – análise de lucro a partir do preço do serviço

Tendo as duas declarações dos ativos, parte-se para as transformações sustentadas. No caso dos conceitos do marketing serviços é estabelecer os benefícios oferecidos aos clientes e os custos que incorrerão. Neste ponto levam-se em consideração os custos não financeiros que serão discutidos no item anterior. Salientando:

1. Benefícios para os clientes:
 - a. Serviço principal;
 - b. Serviços Suplementares/ Complementares
 - c. Estilo do Serviço prestado
 - d. Nível de qualidade do serviço prestado (incluindo o atendimento dos funcionários);
 - e. Acessibilidade ao serviço (no caso de software via internet múltiplos canais de acesso ao servidor dos serviços);
2. Custo ao usuário:
 - a. Preço
 - b. Tempo gasto
 - c. Esforço mental
 - d. Esforço Físico
 - e. Experiências sensoriais e psicológicas negativas (aparência do serviço entregue e ansiedade respectivamente);

Em paralelo com o processo de marketing existe o a conceituação das operações do serviço que estipula a natureza dos processos e como os diversos ativos operacionais devem ser colocados à disposição para execução de tarefas dentro, inicialmente, dos recursos próprios da empresa mesmo que utilizando intermediários e/ ou os próprios clientes. Abaixo uma lista destes conceitos:

1. Natureza dos processos envolvidos
 - a. Pessoas
 - b. Posses
 - c. Estimulo Mental
 - d. Informações
2. Escopo geográfico das operações
 - a. Área Atendida
 - b. Local único “versus” vários locais;
 - c. Localização das instalações;
 - d. Estrutura de Telecomunicação entre os locais;
3. Programação
 - a. Homem – Hora;

- b. Continuidade “versus” por tarefas espalhadas ao longo do tempo;
 - c. Tarefas específicas – alocações especiais;
4. Projeto e disponibilidade das instalações;
 5. Recursos Humanos alocados – quantidade e qualificações;
 6. Parceiras e/ ou alianças;

“Definir os conceitos de marketing e operações é um processo interativo, pois um deles, ou ambos podem que ser modificados para obter a harmônica/ sinérgica entre eles, a fim de dar origem à determinada oferta de serviço.”¹⁵

Antes da análise para saber quais são as premissas para ofertar os serviços, será definido a natureza da oferta de serviço.¹⁶ Pois para projetar um serviço, é preciso adotar uma visão “holística” de todo o desempenho que se quer que os clientes experimentem. Então no planejamento devem-se abordar os componentes fundamentais da natureza da oferta do serviço:

- (1) **Serviço Principal** – Ele oferece os benefícios principais da “satisfação da necessidade que o cliente almeja”. Partindo das especificações geradas a partir das solicitações do cliente a empresa possa executar o serviço que atenda as necessidades do cliente – dependendo do serviço e da interação, muitas especificações o cliente participa e até executa algumas tarefas para que o serviço atinja seus objetivos, satisfazer o próprio cliente.
- (2) **Serviços suplementares (adicionais)** – Estes elementos AMPLIAM o serviço principal realçando o seu valor e seu apelo (para atingir seu objetivo). Eles atuam como fator de diferenciação e posicionamento para o serviço principal. “Acrescentar novos serviços adicionais e/ ou elevar o nível de desempenho pode agregar valor ao serviço principal e habilitar o prestador de serviços a cobrar um preço mais alto.”¹⁷

¹⁵ Livro “Marketing de Serviços – pessoas, tecnologia e resultados” (pag. 139) Loverlock, C.; Wirtz j.

¹⁶ Livro “Marketing de Serviços – pessoas, tecnologia e resultados” (pag. 81) Loverlock, C.; Wirtz j.

¹⁷ Livro “Marketing de Serviços – pessoas, tecnologia e resultados” (pag. 81) Loverlock, C.; Wirtz j.

- (3) **Processo de Entrega do Serviço** – O projeto da oferta de serviço deve abordar o modo como os vários componentes do serviço são “entregues” ao cliente; o papel do cliente neste processo (ativo ou passivo); quanto tempo demora esta entrega; a qualidade e o “estilo” que o serviço é oferecido.

Sobre os serviços suplementares (adicionais), eles são importantes na estratégia de posicionamento do serviço principal eles funcionariam com “reforçadores” da imagem que a empresa quer passar do serviço principal. Uma estratégia de agregar benefícios para aumentar a percepções de qualidade dos clientes provavelmente envolverá mais de um serviço suplementar (adicional).

Nota-se que existem vários deles que são comuns a diversos serviços principais e através do fluxo da prestação de serviços verifica-se que muitos destes serviços que acompanham os serviços principais. Devido a similaridade, classifica os mesmos em 08 grupos que foram separados em 02 grandes conjuntos os serviços suplementares facilitadores e os serviços suplementares realçadores que foram representados pela Flor de Serviços.

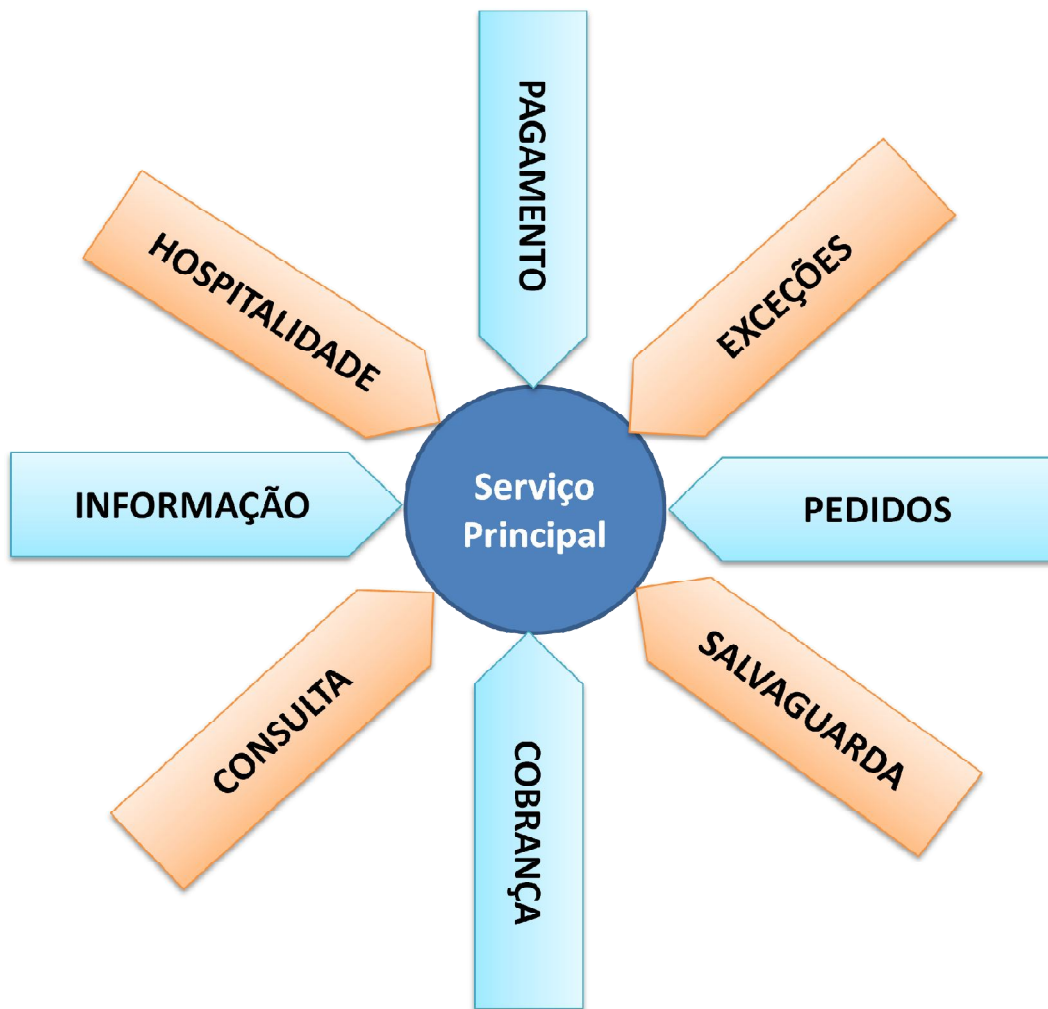


Figura 8 - FLOR DE SERVIÇOS SUPLEMENTARES (ADICIONAIS)

Serviços Facilitadores

- ✓ **Informação:** Passar informações relevantes para o andamento da “contratação” e prestação dos serviços
- ✓ **Pedidos:** Processo desburocratizado para “andar” o pedido do cliente;
- ✓ **Cobrança:** Ações dedicadas que não pode haver erros, pois gera muitos “ruídos”. Os contratos sua assinatura e sua renovação fazem parte desta situação
- ✓ **Pagamento:** Cumprimento do que foi acordado;

Serviços Realçadores

- ✓ **Consulta:** Envolve uma interação com o cliente para da resposta correta;
- ✓ **Hospitalidade:** Receber ao cliente novo ou antigo;
- ✓ **Salvaguarda:** cuidados para os “pertences dos clientes”;

- ✓ **Exceções:** Como resolver situações fora da normalidade e como fazer um trabalho conjunto para voltar à normalidade;

Conclusão: a maioria dos serviços suplementares representam as respostas a necessidades do cliente. Mas dependendo do serviço principal muitas das pétalas não são atuantes. Um exemplo claro é a hospitalidade que não tem muito com os serviços via internet. Em suma, os serviços suplementares é uma lista de situações que atende a busca continua por novos modos de ampliar os serviços principais existentes e projetar novas ofertas.

Para formular a oferta de serviço é interessante destacar que cada um dos itens da natureza dos processos operacionais – Pessoas; Posses; Estimulo Mental; Informações têm implicações na execução do serviço, no atendimento ao cliente e na utilização de serviços adicionais.

Com estes elementos é possível formular uma oferta de serviço definindo os principais elementos que serão efetivamente fornecidos dentro da análise do ponto de vista da empresa e não a do cliente, mas em sintonia com a mesma. Para tanto, serão tomadas as decisões fundamentais relativas ao marketing, à operação, aos recursos humanos e a estrutura do serviço. A proposta de valor descreve os resultados, benefícios do serviço (tendo os custos como lastro) recebidos pelos clientes; já a formulação do serviço define os serviços e os sistemas que a empresa de serviço vai conceber e fornecer a partir dos ativos que ela possui para suportar os ativos de marketing.

Por isto que o planejamento é importante, pois ele coloca numa mesma análise a visão marketing (voltada para o cliente) e a visão operacional (voltada para a empresa).

Na concepção dos serviços são estruturados os elementos para maximizar o valor percebido pelo cliente e minimizar os custos, com dois benefícios para as empresas que serão importantes para sua continuidade nos negócios, o incremento da produtividade e da vantagem competitiva visto que as competências essenciais serão utilizadas para ajudar na tomada de decisão. Para tanto se utilizará uma matriz onde verificar-se-á os pilares para as decisões fundamentais sobre o serviço e fortalecer o posicionamento do mesmo.

Portanto para um determinado serviço existem dois pontos de vista um da empresa, outro do cliente. Estes dois pontos de vistas tem que ser analisados juntos para a tomada de decisão que seja coerente com a visão do Cliente, que maximiza lucratividade da empresa, que maximize a vantagem competitiva e modele o serviço. Estes itens juntos devem permitir o controle do serviço executado pela empresa e ao mesmo tempo garantir a satisfação do clienteso. Diante deste quadro criou-se uma matriz de exploração para mapear estas situações.

As decisões são sobre os três setores que são afetados pela proposta de valor e que tem um compromisso de focar no cliente – O Setor de Marketing, o Setor de Operações - Serviço e o Setor de Recursos Humanos (em alguns casos a estrutura da empresa). Eles contribuem sensivelmente para o Valor percebido pelo cliente.

Série de decisões exploratórias

		Decisão 1	Decisão 2
Proposta de Valor Resultado para o cliente	Itens		
	Resultado básico	←	
	Customizações	←	
	Interação com o processo	←	
	Interação com as pessoas/ funcionários	←	
	Credibilidade e Confiabilidade	←	
	Preço	←	

Figura 9 - MODELO DE MATRIZ DE DECISÃO NA VISÃO CLIENTE

Analisando com detalhes esta matriz; para cada decisão, no caso serviço, faz uma exploração de quais os itens serão percebidos pelo cliente como resultado para ele. Desta forma, quais os elementos do serviço são percebidos pelos clientes e que a empresa deve tomar conta. Mas para completar a análise é preciso que a matriz mapeie o que a empresa obtém como resultado. A soma dos dois mapas é retrato da interação o serviço, com o cliente com a empresa. Deste mapeamento sai o posicionamento do serviço dentro de segmento.

Abaixo estão listados alguns itens que podem fazer parte da matriz. Estes itens normalmente saem das análises SWOT e das reuniões para decisão de diretrizes e objetivos (“Brainstormy” sobre serviços)

Como parte a decisão de marketing:

- Serviço principal e serviços adicionais;
 - Amplitude dos serviços oferecidos aos clientes;
 - Nível de customização ou padronização
- Localização;
- Seleção dos clientes – segmentação;
- Cliente exclusivo;
- A Coerência e a Integração das interações com o cliente;
- Estratégia de Comunicação, a Marca e a imagem da empresa/ serviço;
- A base de clientes e o relacionamento com a clientela - penetração no mercado;
- Garantia do serviço realizado;
- Preço – articulado com os custos e o valor percebido pelo cliente (expectativa do cliente);

Como parte da decisão Operacional:

- A Facilidade de Acesso;
- A Capacidade para atender a demanda;
- A Duração da Interação – muita interação diminui a produção;
- A concepção dos cargos / postos de trabalho;
- A intensidade da interação de cada serviço – tamanho da interface e intensidade da interação;
- A participação do cliente – afeta o valor percebido e os custos;
- O Ambiente e os elementos materiais
- Os sistemas de suporte;
- A organização dos bastidores;
- Processo com os fornecedores – fronteira da cadeia de suprimentos;
- Mapeamento do processo do serviço;

Como parte da decisão de RH:

- A escolha e a formação dos funcionários

- Seleção e Treinamento,
- Capacidade e competências;
- Comportamento, responsividade e disposição;
- Qualidade do atendimento;
- A utilização adequada de especialistas
- A utilização adequada do Pessoal
- Fonte de obtenção das informações da satisfação do cliente

São analisados três itens da estrutura da empresa: (1) a responsabilidade dos funcionários em contato com o cliente (2) Sistemas de controle e (3) estilo de gerenciamento e a estrutura oferecida. Se estes itens forem maus acompanhados podem derrubar a concepção do serviço.

As matrizes são ferramentas para ajudar a elaboração do Serviço. Ou seja, as decisões relativas ao serviço, ao marketing, às operações, aos funcionários e à organização devem convergir para “otimizar” a percepção do cliente, reduzir os custos e acentuar a diferenciação dos serviços aumentando a vantagem competitiva da empresa.¹⁸

Para se ter uma visão geral do processo aconselha-se a colocar todos os itens de todas as decisões a serem tomadas numa única matriz para visualizar a coerência e a perfeita integração da estratégia utilizada para o serviço.

¹⁸ Livro “A Era dos Serviços – uma nova abordagem de Gerenciamento” (pag 82) – Teboul, J.

Série de decisões exploratórias

		Itens	Serviço 1	Serviço 2
Proposta de Valor Resultado para o cliente	Resultado básico	←		
	Customizações	←		
	Interação com o processo	←		
	Interação com as pessoas/ funcionários	←		
	Credibilidade e Confiabilidade	←		
	Preço	←		
	Resultado p/ empresa	Custo	←	
Produtividade		←		
Capacidade		←		
Vantagem Competitiva		←		

Figura 10 - MATRIZ DE DECISÃO COMPLETA

HIPOTESE

A hipótese é que o produto “Khan” oferecido pela FDR para a gestão pública e que foi desenvolvido a partir dos princípios da engenharia de Software acrescido de alguns princípios da gestão de projeto tem uma aderência aos princípios de Marketing de Serviços e aos processos de planejamento e criação de serviços.

Para analisar esta hipótese utilizar-se-á, o estudo de caso sobre o resultado da análise de requisitos feita para o desenvolvimento de Software formatado conforme as orientações para o planejamento e criação de novos serviços proposto por Lovelock (2005) e Teboul (1999) e posteriormente vendo sua aderência ao processo de desenvolvimento de Serviço proposto pelo Mello (2010).

Esta hipótese esta focada no estabelecimento de estratégia de um serviço; na análise para a concepção do serviço e no processo para a criação de serviço.

METODOLOGIA

Análise de um estudo de caso.

Para criar uma proposta do processo de desenvolvimento de Serviço, utilizar-se-á as ferramentas de decisão apresentadas no referencial teórico e aplicar-se-á os mesmos visando verificar se os Princípios utilizados da Engenharia de Software e da gestão de projetos são aderentes ao processo de desenvolvimento de serviços, a partir dos requisitos de desenvolvimento.

Utilizar-se-á o processo de Planejamento e criação de Serviço proposto por Lovelock (2005)

Depois desta análise, será verificada a aderência com o processo de desenvolvimento de serviço proposto por Mello (2010) visando como um modelo a ser adotado como processo de desenvolvimento de serviço para a empresa FDR.

ANÁLISE DO SISTEMA “KHAN” E SEUS SERVIÇOS

A FDR criou o sistema “KHAN” a partir do pedido de um cliente. A motivação desta criação foi que o pedido de cliente estava relacionado a análise da lei de Responsabilidade Fiscal, e a diretoria considerou que era uma oportunidade para a empresa. Para tanto foi feita uma análise SWOT para nortear os requisitos para o desenvolvimento. Assim o “KHAN” foi criado a partir dos princípios da Engenharia de Software; dos princípios de bancos de dados e sua experiência na criação, customização e manutenção do Software de gestão dos consignados - um sistema de bancos de dados para ser utilizado por mais de um cliente ao mesmo tempo.

Resumidamente, o “KHAN” trata as informações dos cadastros de Pessoal dos órgãos públicos para apresentar aos usuários as informações necessárias para a tomada de decisão em conformidade as leis de gestão pública no tocante a probidade administrativa, a gestão de pessoas, cargos e concursos públicos.

Situação Problema Hoje: Falta de dados/ documentos para acompanhar o número e o tipo dos vínculos públicos de um determinado cidadão em mais de um órgão público, principalmente nas regiões onde há o acúmulo de órgãos públicos – regiões metropolitanas por exemplo.

Proposta do Sistema “KHAN” e sua prestação de Serviço: Entregar os dados sobre o número e o tipo dos vínculos públicos no formato que o órgão público possa avaliar e tomar as devidas providências.

Portanto o “Serviço” oferecido pelo sistema KHAN através dos elementos, da metodologia e da formatação pretende atender as necessidades do cliente, quanto as informações cadastrais inter-relacionadas entre si.

Descrição do Sistema “Khan”

O Sistema “**KHAN**” é portal na internet. O “**KHAN**” utiliza o conceito de “cloud computing”¹⁹ na nova concepção de sistemas. A partir dos Dados Cadastrais dos órgãos públicos, registrados no “**KHAN**”, verificam se uma determinada pessoa está regularizada com as condições da Constituição Federal que permite apenas 02 vínculos, dois cargos em todos os órgãos,

O Cadastro do “**KHAN**” é composto pela soma dos dados cadastros “individuais” funcionais dos servidores dos órgãos públicos aderentes o sistema, formando assim um cadastro único e integrado dos Vínculos Públicos da região. Com o cruzamento destas informações através de um algoritmo relacional permite aos seus usuários pesquisar através dos CPF das pessoas quais e quantos vínculos ela possui nas instituições públicas da região. Este cruzamento de informação permite também verificar qual a carga horária total. Portanto o “**KHAN**” é uma ferramenta de Gestão Pública baseada em Bancos de Dados dos servidores públicos.

Operacionalmente, as atividades (ações) do “**KHAN**” utilizam dois ramos principais: As consultas e a emissão dos relatórios – Sintético (quantas são), Analítico (quais são) e Cadastral (dados individuais registrados no banco). Estes dois ramos são utilizados tanto para pesquisa da situação do órgão ou dos órgãos da região de atuação do “**KHAN**” como para a emissão de um documento “oficial” que será utilizado para dar andamento nos processos de contratação ou de desligamento das pessoas, conforme a avaliação dos vínculos “trabalhistas” existentes como também do número de horas trabalhadas – carga horária por cargo.

¹⁹ Também conhecido no Brasil como **computação nas nuvens** ou **computação em nuvem**, “cloud computing” se refere, essencialmente, à ideia de utilizarmos, em qualquer lugar e independente de plataforma, as mais variadas aplicações por meio da internet com a mesma facilidade de tê-las instaladas em nossos próprios computadores

Requisitos Para o Desenvolvimento do Sistema “KHAN”

Para chegar concepção do “KHAN”, foi feita uma sequência de análises foram às bases para os requisitos de desenvolvimento do sistema, conforme os princípios da Engenharia de Software, alguns princípios da gestão de projetos e as Boas Práticas criadas pela FDR para atender a contento as “expectativas” do cliente dentro das características do mercado dos dias de hoje. O método adotado foi:

1. Análise SWOT;
2. Análise da imagem
3. Análise de Riscos
4. Análise da Estratégia a ser utilizada
5. Fluxograma do Sistema

Análise SWOT

✓ PONTOS FORTES:

- Gestão pública é uma tendência;
- Existe um alto índice de Absenteísmo consequentemente aumenta a necessidade de concursos públicos
- Nova área de atuação da FDR;
- Nova área de negócios da FDR;
- Pode ser utilizada a Estrutura dos bancos de dados – software de gestão de consignação;
- Já Existem discussões sobre as situações nas regiões metropolitanas;

✓ PONTOS FRACOS:

- A imagem do serviço prestado pela FDR está vinculada à consignação associada à área financeira – Bancos e financeiras;
- Apesar de ser uma nova área, os clientes são os mesmos, porém em setores diferentes, mas interação entre os setores;
- O pessoal/ funcionários não estão preparação – exige treinamento;
- O Produto não está pronto exige desenvolvimento;

- O Tempo de concepção deve atrasar o lançamento;
- Criação de um novo visual do produto desvinculado do sistema consagrado;
- Plano de ações multiáreas dentro da FDR – coordenação e negociação para entrar nos planos de ações individuais;
- Falta de uniformização da Informação dos servidores (troca/recebimento de arquivos);

✓ OPORTUNIDADES:

- Serviço de Cruzamento de dados (multi-órgãos) sinergia com a política nacional de transparência;
- Somos prestadores de serviços;
- Problema "comum" das regiões metropolitanas;
- Qualidade dos serviços oferecidos pela FDR;
- Ferramenta comercial para venda de outros serviços da FDR e dos seus aliados;

✓ AMEAÇAS:

- Prestação de serviço que se repete anualmente;
- Forma de contratação – prestação de serviço com sigilidade para o grupo participante;
- Prestação de serviços com dados públicos – não existe uma jurisprudência firme sobre isto, normalmente os Órgãos grandes não analisam a situação e disparam o processo de licitação;
- A não aceitação das Iniciativas na área da transparência do Governo Federal;
- A continuidade do serviço depende muito da situação política entre órgãos e no próprio órgão;
- Não se pode bloquear o direito do servidor e muito menos a mobilidade do mesmo nas regiões metropolitanas;

Imagem Projetada do Sistema “Khan”

✓ Fator - Gestão

- Legalidade;
- Transparência;
- Credibilidade;
- Rapidez;
- Integração;
- Precisão;
- Dados atualizados;
- Acessibilidade;
- Tecnologia;
- Pesquisa;
- Ferramenta auxiliar para a tomada de decisão;

✓ Fator - Visual

- Limpo;
- Objetivo mas com acesso ao detalhamento da informação;
- Prático;
- Focado na concepção Gerencial;

✓ Fator – Aderência:

- Formal com modernidade;
- Aderente às tendências da gestão pública

✓ Fator - Acesso:

- Uso Contínuo - ferramenta de decisão
- Público feminino

Análise de Riscos Envolvidos

A análise de riscos é oriunda das áreas de certificação e desenvolvimento de software, e foi utilizada para “completar” a concepção do sistema.

- ✓ Contratação feita pelo órgão público;
 - Repetição da prestação de serviço para alguns anos;
 - Dificuldade para aceitar a divulgação dos dados públicos
- ✓ A não aceitação das Iniciativas na área da transparência do Governo Federal
- ✓ “Diferenças” políticas entre órgãos e dentro do próprio órgão;
- ✓ Mobilidade do Servidor dentro de uma região metropolitana

Estratégia estabelecida para o Sistema “KHAN”

- ✓ Evidenciar a FDR como fornecedora de serviços para gestão pública
- ✓ Estratégia de Posicionamento
- ✓ Economia de Escala - ganhar pouco de muitos;
- ✓ Segmentar por região metropolitana;
- ✓ Evitar licitação, buscar compra direta.

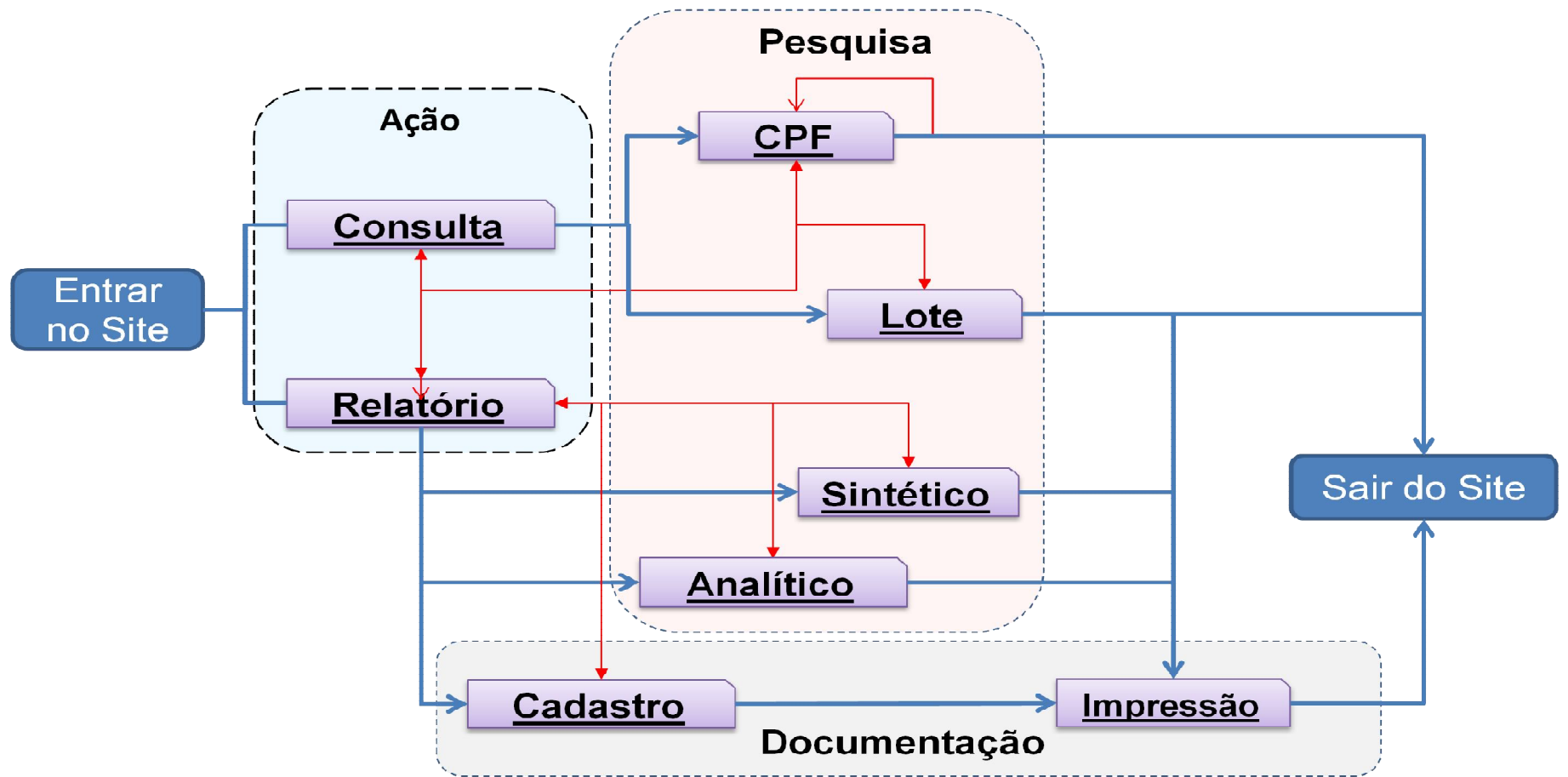


Figura 11 - FLUXOGRAMA DO SISTEMA KHAN

Análise do Sistema “Khan”

Para fazer esta análise, serão utilizados os conceitos e as ferramentas descritos na referência teórica sobre os dados utilizados para desenvolver o “KHAN

O foco desta análise serão a definição da **estratégia**, a **concepção do serviço** e os **processos** existentes para atender as necessidades dos clientes. Os dados serão reorganizados de tal forma que ao final deste item será feito um “diagnóstico” comparativo entre o que foi feito pela FDR e a ferramentas apresentado na referência teórica. Para facilitar a montagem dos dados para o diagnóstico e análise será feito uma sequencia como se fosse um procedimento de execução.

- **1º Passo - Análise SWOT;**
- **2º Passo – Ativos de Marketing**
- **3º Passo – Ativos Operacionais**
- **4º Passo – Posicionamento**
- **5º Passo – Ciclo de Atividades.**
- **6º Passo –Matrizes de Decisão – Serviço, Marketing, Operacional e Recursos Humanos;**
- **7º passo – Serviços Suplementares**
- **8º passo – Proposta de valor** – esta já existe é o próprio produto

1º Passo Análise SWOT:

A partir da Análise SWOT feita pela FDR para o “KHAN” será identificado o que se refere a Análise de Mercado e Concorrente e o que se refere a Análise para alocação de Recursos nos 04 elementos da Análise SWOT.

Análise de Mercado e Concorrente	Análise de Alocação de Recursos
Pontos Fortes	
Expertise em Cruzamento de dados de Multi “fornecedores”	Nova área de negócios da FDR (RH)
FDR é prestadores de serviços via Internet	Estrutura dos bancos de dados existente (TI)
Qualidade dos serviços oferecidos pela FDR	
Pontos Fracos	
Imagem da FDR está vinculada à área financeira	Funcionários não estão preparados (RH)
Falta de uniformização da Informação	Produto exige desenvolvimento (TI)
Mesma carteira de Clientes - comentários	Tempo de concepção (TI)
	Criação de um novo visual do produto (MKT)
	Ações internas multiáreas (RH)
Oportunidades	
Ferramenta comercial para venda dos Serviços da FDR	“Especialistas no assunto” (TI)
Gestão pública é uma tendência	Problema "comum" das regiões metropolitanas (RH)
Alto índice de Absenteísmo	
Mesma carteira de Clientes – Propaganda Boca-a-boca	

Análise de Mercado e Concorrente	Análise de Alocação de Recursos
Ameaças	
Forma de contratação – Periodicidade - Processo de licitação	“Sigilo dos dados”(TI)
Prestação de serviços com dados públicos	“Acessibilidade ao serviço” (TI)
Situação política entre órgãos e no próprio órgão – Aceitação da Transparência	
Mobilidade do servidor	

2º Passo – Ativos de Marketing

Com este mapeamento salienta quais os Ativos de Marketing para a criação do Serviço baseado no “KHAN”. Para a parametrização do processo será utilizada a lista mencionada na referência teórica:

1. Carteira de clientes – tipo, tamanho, segmentação e valor;
 - a. Pela característica do Serviço pode se utilizar os clientes das regiões metropolitanas
 - b. São 27 capitais brasileiras, destas 05 não possuem regiões metropolitanas;
 - c. São 22 Regiões Metropolitanas envolvidos, no total são 320 municípios envolvidos fora as autarquias dos 03 poderes, Os tribunais e as câmaras/ assembleias legislativas;
 - d. Valor estimado do mercado: próximo de 450 mil reais
 - e. Oportunidade: A FDR oferece serviços para 06 estados e 07 capitais sendo que 03 estados são os dois (MS, SC, PE);
2. Conhecimento dos concorrentes e do mercado;
 - a. O mercado tem “players” → órgãos públicos controladores dos Estados;
 - b. Estes concorrentes são os tribunais de contas de Estaduais e a previdência social (programa de Regulamentação da Previdência dos Servidores Públicos);
3. Suas habilidades de implantação de marketing (formalização do serviço)
 - a. Conhecimento do assunto

b. Relacionamento com os gestores das regiões que necessitam do produto

4. Posicionamento

a. O KHAN será posicionado como portal de consulta

b. Solução customizada para cada região

c. Líder de mercado como único fornecedor

d. Patrocinador da uniformização das informações

e. Aderente aos direcionamentos do Governo Federal;

5. Reputação da Marca

a. Expertise;

b. Capacidade;

c. Credibilidade e segurança;

d. Líder de mercado em soluções na área de Gestão Pública;

3º Passo – Ativos Operacionais

Serão verificados quais os Ativos Operacionais para a criação do Serviço baseado no “KHAN”, será utilizada a lista mencionada na parte teórica adaptada para a condição do serviço via internet:

1. Equipamentos e a Tecnologia da informação, inclusive rede de comunicação;
 - a. A FDR contratou os serviços de DATACENTER, para através dos SLA – “Service-level Agreement” os serviços da empresa possam manter sempre no ar;
 - b. A capacidade de processamento, canais de comunicação, backups e integridade dos dados são cobertos pelo SLA.
2. Recursos Humanos – quantidade e a qualificação dos profissionais que estão designados para “produzir”, implantar e divulgar este serviço;
3. Lista de possíveis parcerias e alianças;
 - a. Alianças podem ser realizadas para criar um conjunto de serviços que apoiam todo o processo envolvendo o cadastro dos servidores;
 - b. Parceria – não foi verificado nenhum item que necessitasse de parceria;
4. Estrutura de Custos – análise de lucro a partir do preço do serviço
 - a. Estima-se que o retorno de investimento ocorrerá no décimo sistema contratado;
 - b. Estima-se que o custo fixo será absorvido pelos pagamentos da utilização dos sistemas
 - c. É parte integrante do projeto, automatizar toda interação com o cliente do KHAN;

4º Passo – Posicionamento

Diante dos ativos levantados nos itens anteriores, verificar-se-á que o Posicionamento do “KHAN”. Nota-se que para a implantação do sistema é necessário uma dedicação maior, pois devido à falta de padrão entre as informações do cadastro é necessária uma interação entre a FDR e os clientes, para que haja a customização na troca de dados e com um nível de padronização delimitada pela interação entre os clientes num mesmo sistema/ estrutura de serviço.

Cabe observar que no caso dos ativos operacionais existem três momentos: (1) o desenvolvimento do Sistema “KHAN” (recursos de Pessoas e recursos técnicos especialistas); (2) a implantação do Sistema (recurso de pessoas), (3) o suporte técnico no caso de mau funcionamento (custo fixo rateado entre todos os sistemas).

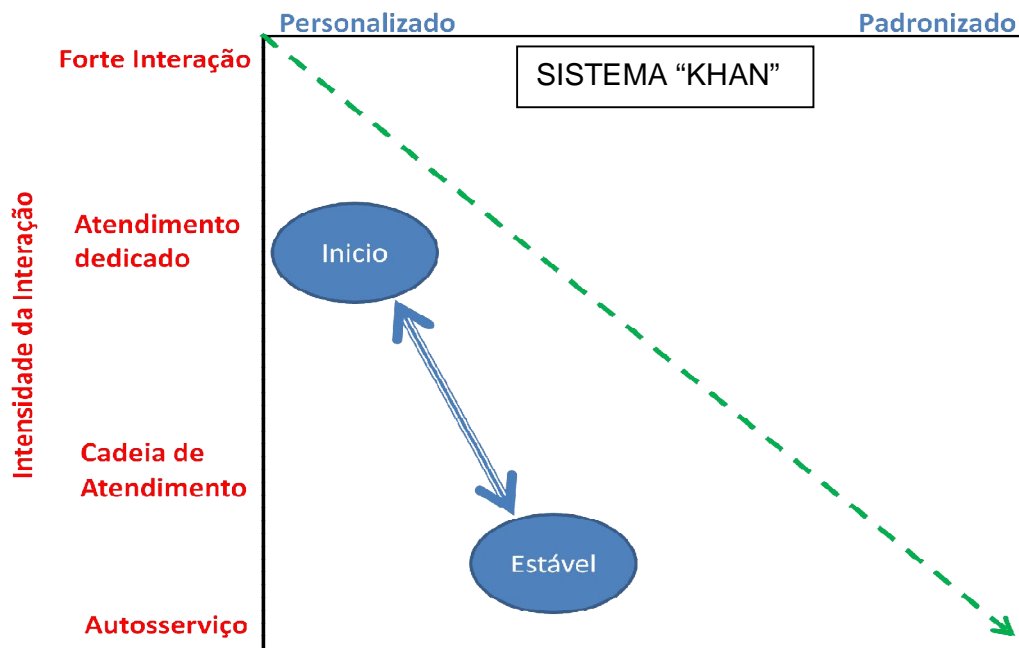


Figura 12 - POSICIONAMENTO DO SISTEMA "KHAN"

Com este posicionamento mostra que no início do ciclo de vida do serviço será adotada uma Economia de Escopo: onde o Sistema “KHAN” e o serviço suportado têm como os clientes potenciais os existentes na carteira do sistema de gestão de consignação da FDR Posteriormente torna-se uma Economia de Relação; Economia de Escala (posição estável do sistema).

5º Passo – Ciclo de Atividades.

Neste ponto, a partir do fluxograma do Sistema KHAN, verifica-se o ciclo de atividades para ajudar a montar a matriz de decisões que defini os requisitos do serviço a ser implantado.

O Ciclo de atividades vai mapear onde cada “ato do serviço” encontra-se no fluxo que o cliente consegue perceber. Isto estrutura as decisões a serem tomadas quanto a implantação controle e verificação de qualidade dos serviços. Outro ponto que ele nortear é quais os recursos devem ser acompanhados e providenciados para que o cliente continue a “valorizar” o serviço prestado

Neste ponto cabe uma observação, é feita a análise da aderência do serviço desenvolvido para verificar se as decisões dos requisitos para o desenvolvimento são coerentes com a “valorização” do serviço – na visão do cliente.

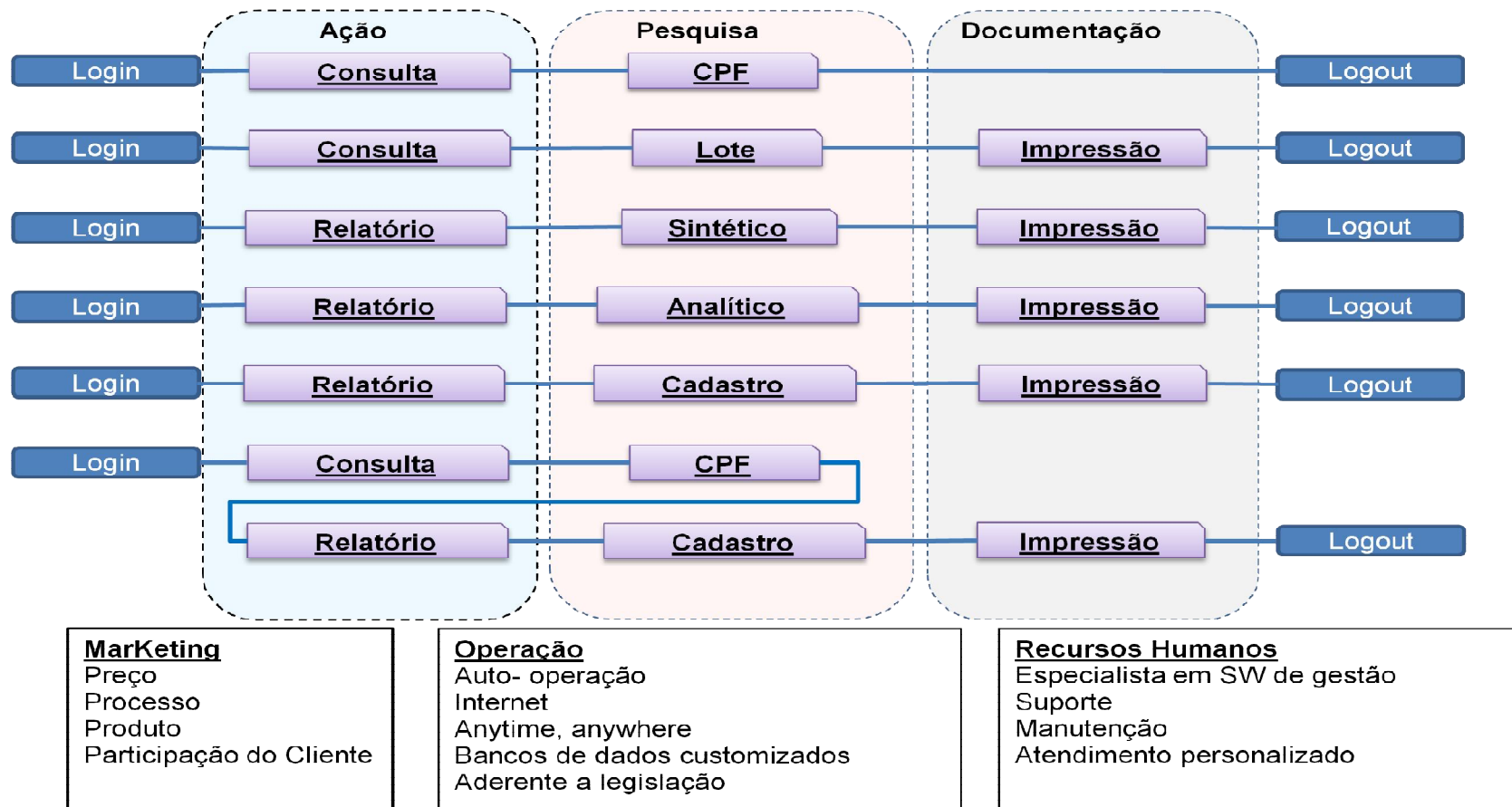


Figura 13 - CICLOS DE ATIVIDADES COM CARACTERÍSTICAS DA INTERAÇÃO

6º Passo –Matrizes de Decisão – Serviço, Marketing, Operacional e Recursos Humanos.

A Matriz de decisão vai verificar a coerência entre os ativos de Marketing e operacionais para dar resultado visível ao cliente e resultado sensível à empresa FDR e com isto sedimentar a proposta de Valor do Serviço nos dois pontos onde ele se apoia os cliente – usuários e solicitantes dos serviços e a empresa – operadora, criadora e provedora renumerada do serviço.

Dentro dos resultados dos clientes são todos os itens percebidos pelo cliente e que ele valoriza quando suas necessidades são satisfeitas, a ponto de aceitar participar com parte integrante do processo sem relutância. Ou seja, ele vê os benefícios nos resultados percebidos.

Entretanto no caso dos resultados percebidos pela empresa existe o lucro e os custos, a utilização da sua capacidade e as vantagens competitivas. Existe um item relacionado a barreira de entrada do serviço, que no caso do KHAN é a apenas a legalização diante dos órgãos públicos.

Matriz de Decisão

	Parâmetro Genérico	Parâmetro Específico	Serviço Básico	Serviços Adicionais	Operação Sistema	Funcionários
Resultado para o Cliente	Resultado Básico e ampliado	Apoio a contratação (concursos)	X			
		Avaliação do Servidor	X			
		Avaliação do Órgão	X			
		Apoio a Decisão - RH	X			
		Rapidez	X	X	X	
		Praticidade	X	X	X	
		Site "clean" de fácil navegabilidade	X		X	
		Customização (aderente as Folhas)	X		X	X
		Documento Certificado	X			
	Interação com o Processo	Participação da criação do Processo	X	X	X	
		Solicitação de melhorias	X	X	X	
		Avaliação das funcionalidades	X	X		
	Interação com o Funcionário	Suporte Operacional	X		X	X
		Ajuste Operacional	X	X	X	X
		Obtenção de Informações	X	X		X
	Credibilidade	Organização das informações	X	X		
		Acessibilidade as informações	X	X	X	
		Atualização periódica dos dados	X			
	Transparência		X	X	X	X
	Confiabilidade	"Quality of Service"	X	X	X	X
		Parâmetros de avaliação	X			
	Conformidade	Informações certas disponibilizadas para tomada de decisão	X			
	Preço	Dentro dos limites do orçamento	X			
Coerente com o serviço		X				
Empresa	Produtividade			X	X	
	Custo			X	X	X
	Utilização da capacidade RH e tecnológica		X		X	X
	Vantagem Competitiva		X			X

Figura 14 - MATRIZ DE DECISÃO 1

	Parametro Genérico	Parâmetro Específico	MKT - Preço	MKT Processo	MKT Participação	MKT Produto	Competência	Estilo gerencial
Resultado para o Cliente	Resultado Básico e ampliado	Apoio a contratação (concursos)						
		Avaliação do Servidor						
		Avaliação do Orgão						
		Apoio a Decisão - RH	X					
		Rapidez	X			X		
		Praticidade	X			X		
		Site "clean" de fácil navegabilidade				X	X	
	Interação com o Processo	Customização (aderente as Folhas)	X			X	X	
		Documento Certificado			X	X		
		Participação da criação do Processo			X	X		
	Interação com o Funcionário	Solicitação de melhorias			X	X		
		Avaliação das funcionalidades			X			
		Suporte Operacional			X			
	Credibilidade	Ajuste Operacional						
		Obtenção de Informações						X
		Organização das informações					X	
	Transparência	Acessibilidade as informações					X	
		Atualização periódica dos dados						X
	Confiabilidade						X	X
		"Quality of Service"		X				X
Conformidade	Parâmetros de avaliação		X		X			
	Informações certas disponibilizadas para tomada de decisão					X		
Preço	Dentro dos limites do orçamento		X					
	Coerente com o serviço		X					
Empresa	Produtividade		X	X				X
	Custo		X	X		X		
	Utilização da capacidade RH e tecnológica					X	X	
	Vantagem Competitiva			X	X	X	X	X

Figura 15 - MATRIZ DE DECISÃO 2

7º passo – Serviços Suplementares

São os serviços já sedimentados para os clientes do sistema de consignação. Como ressaltado na referência teórica estes serviços fazem parte da percepção do cliente no valor do serviço principal o “KHAN”. Alguma perturbação nestes serviços causam perturbações no serviço principal.

Serviços Facilitadores

Cobrança

Informação

Serviços Realçadores

Consulta

Exceção

CONCLUSÃO DA ANÁLISE DO SISTEMA “KHAN” E SEUS SERVIÇOS

Após examinar os itens utilizados durante a análise conseguiu-se detectar que o desenvolvimento de um serviço é comparável a desenvolvimento de um produto. Partindo deste princípio deve-se considerar que o desenvolvimento de um serviço pode ser considerado um projeto. Portanto se for considerado que “um **processo de desenvolvimento de software** é um conjunto de atividades, parcialmente ordenadas, com a finalidade de obter um produto de software. É estudado dentro da área de Engenharia de Software, sendo considerado um dos principais mecanismos para criar um software de qualidade e cumprir corretamente os contratos de desenvolvimento, sendo uma das respostas técnicas adequadas para resolver a Crise do software”.²⁰

Interessante notar que diversos autores comentam que o modelo do processo de criação do serviço não é definido. “Há uma década, vem se tentando encontrar um processo ou metodologia previsível e repetível que melhore a produtividade e qualidade. Alguns tentaram sintetizar e formalizar a tarefa aparentemente incontrolável de escrever um software. Outros aplicaram técnicas de gerenciamento de projeto na escrita de software. Sem o gerenciamento de projeto, projetos de software podem facilmente sofrer atraso ou estourar o orçamento. Como um grande número de projetos de software não atendem suas expectativas em termos de funcionalidades, custo, ou cronograma de entrega, ainda não existe um modelo de processo perfeito” para todas as aplicações”.²¹

Nota - se que a empresa FDR já vinha utilizando um processo que misturava a engenharia de software com itens do gerenciamento de projetos, visto que esta: “a gerência de projetos, pode ser aplicado como disciplina de manter os riscos de fracasso em um nível tão baixo quanto necessário durante o ciclo de vida do projeto, potenciando, ao mesmo tempo, as oportunidades de ocorrência de eventos favoráveis do projeto. O risco de fracasso, decorrente da ocorrência de ameaças, aumenta de acordo

²⁰ Frase utilizada pelo site “Wikipédia” para a definição do processo de desenvolvimento de Software “http://pt.wikipedia.org/wiki/Processo_de_desenvolvimento_de_software” acesso no dia 18 de agosto de 2012

²¹ idem

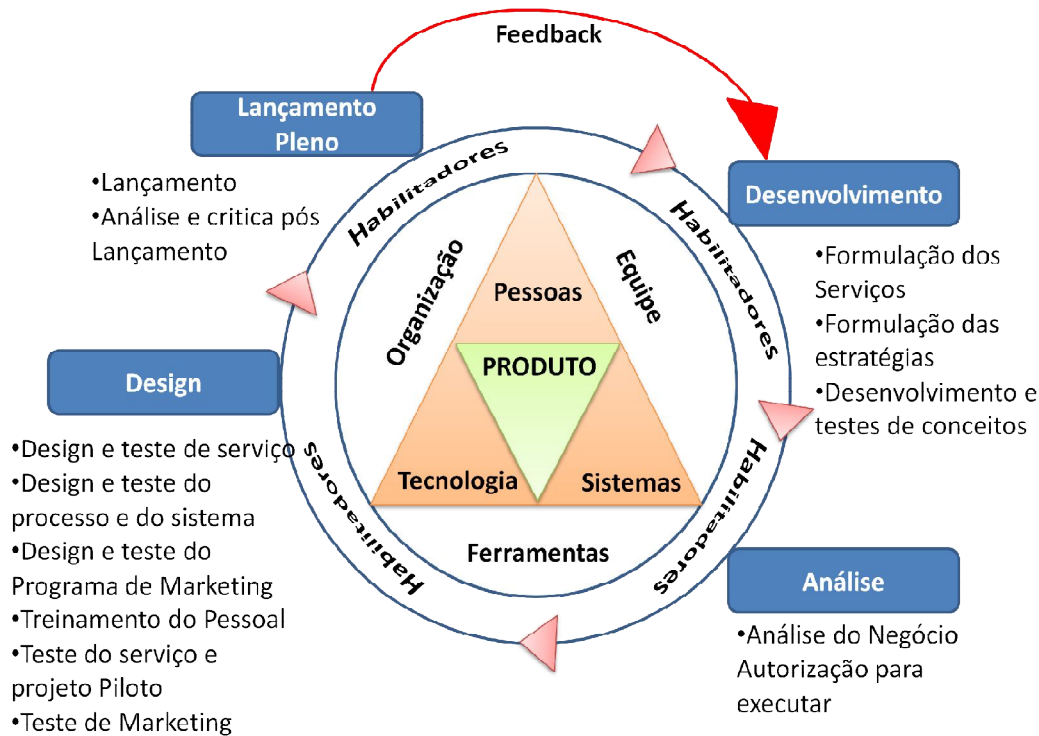
com a presença de incerteza do evento, e da sua probabilidade de ocorrência, durante todos os estágios do projeto”.²²

Portanto, da mesma forma que o produto de software se confunde com os serviços “oferecidos” pelo software, verificar-se-á que o sistema e a prestação de serviços se confundem quando o “sistema” está em operação.

Fica claro que as empresas desenvolvedoras de software, na realidade são empresas prestadoras de serviços baseados em informática e, portanto pode-se considerar que seus sistemas são provedores de serviços aos clientes. Quando a empresa FDR fez sua avaliação do produto/ serviço levando-se em conta: (1) Análise SWOT; (2) Análise da imagem; (3) Análise de Riscos; (4) Análise da Estratégia a ser utilizada; (5) Fluxograma do Sistema; ela acrescentou a análise de gestão de projetos aos processos de criação de sistema de Software adaptados para atender as necessidades do cliente, de forma eficiente e eficaz.

Esta adaptação na criação dos serviços tem sido detectada pela quantidade de processos de desenvolvimento de serviços (base internet) que surgiram. Os Fitzsimmons (2000) sugeriram um ciclo de Desenvolvimento de Software que retrata muito bem desta “adaptação” que os desenvolvedores de Software, fizeram para que seus produtos estivessem aderentes às novas tendências da sociedade, a necessidade de serviços diferenciados pelos clientes. Um desenvolvimento baseado no “design” do produto de software.

²² Frase utilizada pelo site “Wikipédia” para a definição de gerenciamento de projetos “http://pt.wikipedia.org/wiki/Processo_de_desenvolvimento_de_software” acesso no dia 18 de agosto de 2012



Fonte: ²³

Figura 16 - CICLO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS

Verifica-se que os conceitos de marketing, de “design” e estratégicos são mencionados da mesma forma como a empresa FDR agiu para criar o “KHAN”. Este arranjo onde se misturou a Engenharia de Software com os conceitos de gestão de projetos procurando trazer as informações direcionadas a obter o “design” do serviço.

Nota-se que a criação e desenvolvimento de serviços têm os mesmos princípios, independentemente da sua origem: a engenharia de Software; gestão de projetos; o Marketing de Serviços ou o “design” de produtos.

Esta afirmação vem da análise feita sobre o sistema “KHAN”, concebido conforme o processo interno da FDR e posteriormente utilizando os itens na sequência da criação de serviço discriminado na referencia teórica.

²³ S.P.Jonhson, L.J.Menor; A.V. Roth e R.B. Chase; "A Critical Evaluation of the New Service Development Process" in J A. Fitzsimmons e M.J. Fitzsimmons(eds) "New Service Development" Thousand Oaks, California, p 18 (sage Publications 2000)

A utilização da sequência de procedimentos feita durante a análise apresentada no item anterior:

1. Análise SWOT
2. Divisão dos itens da Análise SWOT por setor Marketing e Operacional
3. Posicionamento do Serviço
4. Segmentação do Serviço
5. Matriz de decisão por característica do serviço
6. Serviços suplementares
7. Proposta de Valores

Torna definição da estratégia e a concepção do Serviço mais organizada e mais eficiente direcionada do que a “adaptação” feita pela FDR. Sendo que o motivador para utilizar esta sequência de procedimentos são os valores percebidos pelos clientes conjuntamente com os itens que a empresa considera importante para atingir suas metas estratégicas e controlar seus gastos (maximização do Lucro).

Então, pode-se concluir que, para os portais na internet, os softwares dedicados na internet, o desenvolvimento de produto em Software deve ser agregando ao mesmo as perspectivas e os resultados que o cliente deseja receber, os itens de qualidade do serviço e a estratégia de Marketing para a venda do mesmo. Então os itens de marketing também devem entrar no processo de criação principalmente o “physical” (transportado para o site – acesso, visual, atalhos, correções, praticidade); Processo (cliente desenvolve junto), Participação (principalmente voltado para a parte de “ouvidoria/ suporte”) e Preço (justo e diferenciado).

Para finalizar esta análise serão respondidas as perguntas da problemática que motivaram o mesmo:

- Como o ambiente competitivo apresenta novas exigências socioeconômicas, políticas e ambientais, será que as diretrizes da Estratégia Empresarial da FDR estão adequadas à Era dos Serviços?
 - Sim, as diretrizes estratégicas estão adequadas às novas exigências, pois estas fazem parte das premissas utilizadas para a

criação dos novos produtos. Falta melhorar o processo de desenvolvimento para que as mesmas sejam mais facilmente incorporadas ao produto. Os métodos apresentados na referencia teórica e utilizadas na análise do sistema “Khan” são as ferramentas que deverão ser utilizadas dentro do processo de desenvolvimento de Serviços

- Como um novo produto pode ser um elemento que contribua para a diferenciação competitiva da empresa FDR no seu mercado competitivo dos prestadores de serviços?
 - Sim, o resultado da análise do produto, mostra que o mesmo foi criado (critérios de criação) para atender a uma necessidade dos clientes de forma customizada, obtendo resultados ainda não apresentados por outra empresa ou por outro produto.

- Como o Marketing de Serviços pode contribuir para uma melhor compreensão do papel de um novo produto como um instrumento para a diferenciação da empresa no seu mercado competitivo?
 - Através da soma dos seus princípios a dinâmica de criação do produto de software – sistema que irá prestar o serviço através da internet. Além das ferramentas de avaliação dos itens que compõem o serviço. Mas, como o produto é um sistema que presta serviço aos clientes, às ferramentas são utilizadas para criar os parâmetros – “requisitos” - do sistema que ofertará o serviço ao cliente.

Por fim sobre a ultima questão da Problemática “Existe processo de Desenvolvimento de Novos serviços aderente à era dos serviços?”

Sim existe, mas detalhando esta questão verifica-se com este estudo que as empresas têm adotado processo de desenvolvimento de serviço conforme a suas necessidades e os processos que eles conhecem no caso da empresa FDR foi utilizado o processo de criação de Software da engenharia, Procedimentos existentes no PDCA (“Plan; Do; Check; Act”); Itens do Gerenciamento de Projetos; Itens do Planejamento estratégico.

Ora analisando a bibliografia sobre Serviço de Software e Marketing de serviço, junto com o livro do Mello (2010) que faz uma análise sobre a gestão do processo de desenvolvimento de serviços passando por diversos autores, mostra que existe a necessidade de utilizando todos os processos descritos na referência teórica que um processo de desenvolvimento seja utilizado. Pois não basta criar o serviço, precisa ser feita uma estratégia de “criação” para que o serviço seja concebido e acompanhar a “repercussão” da sua utilização pelos clientes. Notem que hoje o “poder” do cliente está diretamente relacionada a sua participação no desenvolvimento dos resultados do serviço.

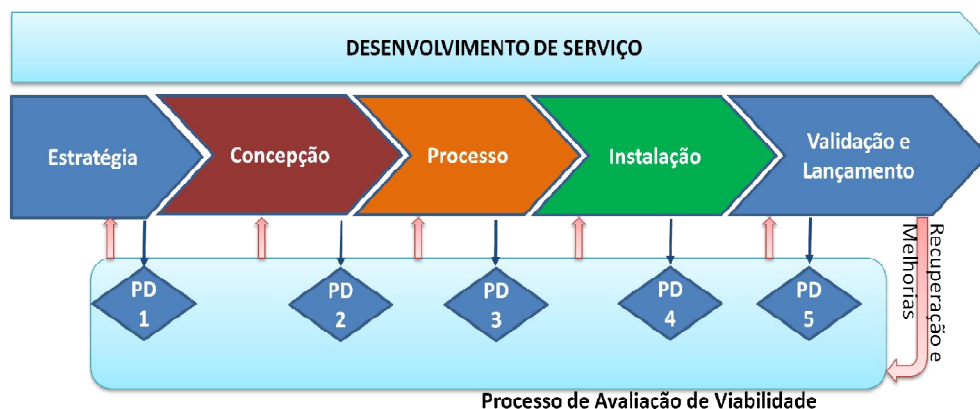
O Modelo proposto por Mello (2010) procura atender as quatro características do processo de desenvolvimento de um serviço:

- ✓ Que o serviço seja **Objetivo**;
- ✓ Que o serviço seja **Preciso**;
- ✓ Que o serviço seja **baseado em fatos**;
- ✓ Que o serviço seja **metodológico**;

O modelo é dividido em 05 fases:

- ✓ Planejamento Estratégico do Serviço – refere-se as pesquisa de necessidades e expectativa do cliente; quais as melhorias envolvidas como na área tecnológica;
- ✓ Projeto da Concepção do Serviço – definição das especificações para o processo de prestação de serviço garantindo o atendimento das expectativas do cliente;
- ✓ Projeto do processo do serviço – Processos e atividades que integram uma operação, necessários para que o serviço entregue o seu resultado;
- ✓ Projeto das instalações do Serviço – As partes tangíveis do serviço com troca de arquivos, customização da interação de dados, todos os aspectos vitais para a entrega do serviço;
- ✓ Validação e Lançamento do serviço – processo que garante que o serviço projetado realmente atende ao que foi identificado como necessidade do cliente na fase de planejamento estratégico do serviço e se está atendendo as

expectativas do cliente, caso seja necessário efetuar as correções (recuperação) e reavaliar o serviço prestado.



Fonte: ²⁴

Figura 17 - PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS

“Alguns projetistas podem argumentar que estabelecer um modelo sistemático a se seguir para desenvolvimento de serviços pode prejudicar a criatividade ou ainda podem não concordar com a divisão dos processos em etapas, por achar que o desenvolvimento de um serviço não siga uma sequência linear e sim aleatória.”²⁵

“Realmente muitas vezes durante o processo criativo as ideias podem surgir aleatoriamente e várias formas, sendo difícil delimitá-las por etapas pré-determinadas. Até se conseguir chegar ao serviço, efetivamente entregue ao cliente, várias ideias surgiram e elas foram aceitas ou abortadas num processo iterativo. Nestes casos o modelo representa as possíveis alternativas e as decisões a serem tomadas ao longo do processo de desenvolvimento, apresentando uma sequência adequada (normalmente

²⁴ Modelo proposto para Projeto e Desenvolvimento de Serviço – p. 95 - Mello, Carlos Henrique Pereira; Costa Neto, Pedro Luiz de Oliveira; Turrioni, João Batista; Silva, Carlos Eduardo Sanches da; **Gestão do Processo de Desenvolvimento de Serviços**. 1ª Ed São Paulo: Atlas, 2010

²⁵ Mello, Carlos Henrique Pereira; Costa Neto, Pedro Luiz de Oliveira; Turrioni, João Batista; Silva, Carlos Eduardo Sanches da; **Gestão do Processo de Desenvolvimento de Serviços**. 1ª Ed São Paulo: p 96 - Atlas, 2010

baseada nas “boas Práticas”) para orientar o pensamento dos encarregados (habilitadores) de realizar o processo, bem como reduzir o risco de falha ao longo do processo. ”²⁶

Portanto, quando se trata dos serviços baseados em softwares, o modelo conduzir o processo de desenvolvimento do serviço, alertando as alternativas e as decisões a serem tomadas utilizando-se para tanto todas as ferramentas apresentadas na referência teórica e as ferramentas dos processos de criação de softwares da engenharia de Software nos projetos de processos de criação e instalação do serviço.

Outro ponto relevante é que outras áreas perceberam a necessidade de criação de um processo para os produtos baseados em serviços. Por exemplo; Brown (2008) define “design thinking” como “a disciplina que utiliza a sensibilidade e os métodos do designer para corresponder às necessidades dos consumidores, com o que é tecnologicamente factível, e o que a estratégia viável de negócio possa converter em valores para consumidores e oportunidades de mercado”, essas habilidades usadas de forma criativa e colaborativa, geram casos promissores.

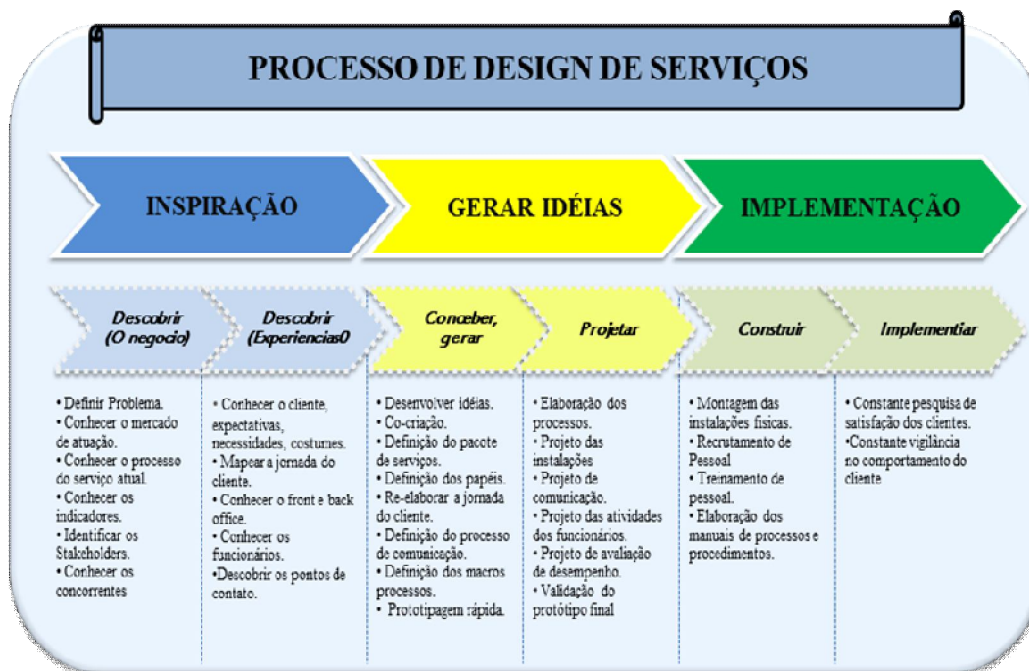


Figura 18 - DESIGN THINKING PARA A CRIAÇÃO DE SERVIÇOS

²⁶ Idem. Texto adequado ao formato do trabalho.

E, no momento que o “design thinking” passa ser utilizado como uma abordagem eficaz para resolver problemas complicados por meio da criação de soluções inovadoras, como os serviços informatizados e que já nascem mais adaptadas à vida das pessoas.

Concluindo, o processo de Desenvolvimento de Serviços tem que abordar itens que traduzem as perspectivas e necessidades dos clientes, para tanto são utilizadas as ferramentas do Marketing de serviços associados às Boas Práticas e competências essenciais de cada empresa numa sequência lógica como a proposta pelo Mello (2010).

A proposta final deste trabalho é que seja utilizado o Processo de Desenvolvimento de Serviços (Mello – 2010) associado às ferramentas de apoio da decisão e as ferramentas de concepção dos serviços do Marketing de Serviço descritas na referência teórica.

Mas para que o processo possa ser validado é necessário acrescentar avaliações da Qualidade dos Serviços Prestados e a recuperação dos possíveis defeitos. Como não existem ferramentas definidas para estas avaliações, será necessária a criação da mesma baseada nos processos de certificação de qualidade; nos processos de identificação de falhas e nas pesquisas que medem o nível de percepção e satisfação dos clientes com os resultados oferecidos através dos sistemas. (prestadores de serviços informatizados).

Estes pontos são mencionados por Mello (2010), Tebul (1999), Lovelock (2005) e Brown (2005) que consideram “Quality of Service” o indicador mais adequado e significativo para avaliação dos serviços, pois consulta diretamente ao cliente. O mesmo cliente que solicitou o serviço, que ajudou a criar a ferramenta (produto) e tem uma expectativa sobre os resultados apresentados.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei nº 8.112 de 11 de Dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm> . Acesso em 19/09/2010.

GRANDO, Jucele. **O Modelo Gestão por Competências na Administração Pública**. Trabalho apresentado para obtenção do título de Especialista no MBA em Gestão de Recursos Humanos da Fatec Internacional, 2007.

BRASIL, **Decreto nº 6.386, de 29 de fevereiro de 2008**. Regulamenta o art. 45 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e dispõe sobre o processamento das consignações em folha de pagamento no âmbito do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE

Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6386.htm>. Acesso em 23/10/2011.

BRASIL, **Lei nº 10.820, de 17 de dezembro de 2003** Dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento, e dá outras providências.

Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.820.htm>. Acesso em 23/10/2011.

BRASIL, **Lei Complementar Nº 101, de 4 de maio de 2000** _ Lei de Responsabilidade Fiscal _ LRF. DOU de 5.5.2000

Disponível em

http://www.stn.fazenda.gov.br/hp/downloads/lei_responsabilidade/lc101_2000.pdf

Acesso em 13/08/2012

BRASIL, **Constituição Federal de 1988**.

Disponível em <http://www2.camara.gov.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao1988.html>

Acesso em 23/07/2012.

DIAS, Alexandre Teixeira. **Competição, orientação estratégica e desempenho em ambiente turbulento – uma abordagem empírica.** Tese de Mestrado, FACE UFMG, Belo Horizonte, 2004.

DIAS, Alexandre Teixeira. **Análise do Papel das estratégias Corporativas nas relações entre Ambiente e Desempenho.** Tese de Doutorado, FACE UFMG, Belo Horizonte, 2009.

NICOLAU Isabel. **O Conceito de Estratégia.** ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Ref^ª: 01 – 01, Lisboa, Setembro de 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI : como criar, conquistar e dominar mercados ;** tradução Carlos Szlak ; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho. — São Paulo: Ediouro, 2009.

AKTOUF Omar. **Governança E Pensamento Estratégico: uma Crítica a Michael Porter** *RAE* • v. 42 • n. 3 • Jul./Set. 2002

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico;** tradução Maria Adelaide Carpigiani; Porto alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. (2000), **Safári da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento.** 2^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Observatório de Recursos Humanos em Saúde (NESP/CEAM/UnB). **Estudo sobre Gastos com Pessoal nas Três Esferas de Governo e Lei de Responsabilidade Fiscal, componente do Plano Diretor 2004/2005: Despesa com Pessoal e Lei de Responsabilidade Fiscal: Uma Análise da Situação na União, nas Unidades Federadas e nos Municípios;** UNB, jan/2006 – <http://www.observarh.org.br/nesp> - site acessado no dia 27 de julho de 2012

BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathlenn M. **Estratégia Competitiva no Limiar do Caos**. 1ª Ed. São Paulo: Cultrix, 2005.

Lovelock, Christopher; Wirtz, John. **Marketing de Serviços: Pessoas, tecnologia e resultados**. 5ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2006.

Toffler, Alvin. **A Terceira Onda**. 26ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2001;

MATIAS – PEREIRA, José. **Governança no setor Público**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TÉBOUL, James. **A era dos Serviços: uma abordagem ao gerenciamento**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: Estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Michel, Stefan; Brown, Stephan W.; Gallan, Andrew S.. **Service-Logic Innovations: how to innovate Customers not Products**. California Management review vol. 50 nº 3 University of California; Berkeley: spring 2008

Mello, Carlos Henrique Pereira; Costa Neto, Pedro Luiz de Oliveira; Turrioni, João Batista; Silva, Carlos Eduardo Sanches da; **Gestão do Processo de Desenvolvimento de Serviços**. 1ª Ed São Paulo: Atlas, 2010

Competência Essencial – Acessado em 20 de junho de 2012 as 23:59
<http://casesdesucesso.wordpress.com/entrevistas/competencia-essencial/>